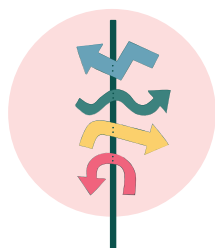


# L'AUTONOMIE DES ORGANISMES D'ACA



## Définition et facteurs d'influence

CAHIER COMPLET

JUILLET 2024

Initié conjointement par le RQ-ACA et la TNDCDC, l'[Observatoire de l'ACA](#) a pour mission de **produire des connaissances par et pour le mouvement de l'action communautaire autonome** au Québec, de valoriser et de soutenir son action.

Depuis 2022, les travaux de l'Observatoire de l'ACA portent sur l'autonomie des organismes d'action communautaire autonome (ACA) du Québec. Ce cahier de recherche est issu d'un travail de **recherche qualitative approfondi et rigoureux**.

À partir notamment des données issues d'une revue de la littérature sur le sujet, de groupes de discussion menés avec des organismes et regroupements d'ACA à l'hiver 2023 et d'un sondage réalisé à l'automne 2022, ce cahier propose une définition de l'autonomie et présente les enjeux et les facteurs d'influence en matière d'autonomie.

#### Autres documents de l'Observatoire de l'ACA sur le même sujet :

- ◆ L'autonomie des organismes d'ACA : [Définition et facteurs d'influence \[Cahier synthèse\]](#)
- ◆ L'autonomie des organismes d'ACA : [Revue de littérature](#)
- ◆ L'autonomie des organismes d'ACA : [Tout le monde en bénéficie \[Cahier complet\]](#)
- ◆ L'autonomie des organismes d'ACA : [Tout le monde en bénéficie \[Cahier synthèse\]](#)
- ◆ L'autonomie des organismes d'ACA : État des lieux [à venir]

#### Collecte, analyse et rédaction

Hind Obad-Fathallah

#### Soutien à la correction d'épreuves

Jade Boivin

#### Illustration et conception graphique

Emilie Tremblay ([emilissime.com](https://emilissime.com))

**Référence suggérée** : Obad-Fathallah, H. 2023. L'autonomie des organismes d'action communautaire autonome (ACA) : Définition et facteurs d'influence. [Cahier complet]. Observatoire de l'ACA. (Avec la collaboration de : Alimi, S., Audet, M-L., Bachand, M., Bureau, G., Camus, A., Chicoine, G., Couspeyre, O., Métivier, C., Milot, R., Nicolas, J., Toupin, C., St-Cerny, A.).

ISBN (PDF) 978-2-925468-04-2

ISBN (imprimé) 978-2-925468-07-3

## REMERCIEMENTS

L'Observatoire de l'ACA tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce cahier, en particulier les organismes et les regroupements qui ont participé aux collectes de données et nous ont transmis de la documentation. Merci également aux membres de l'équipe, au comité d'encadrement et au comité de gestion, qui ont commenté ce document et contribué à son amélioration. Ce projet a également bénéficié du soutien financier du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et de la Fondation Lucie et André Chagnon.

### **Soutien à la collecte de données**

Laurence Inkel

### **Équipe de l'Observatoire de l'ACA**

Julie Nicolas

### **Comité d'encadrement de l'Observatoire de l'ACA**

Maude Bachand, [Regroupement des organismes en défense collective des droits](#) (RODCD)

Géraldine Bureau, [Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles](#) (TRPOCB)

Annie Camus, [Professeure au département d'organisation et de ressources humaines](#), UQAM

Geneviève Chicoine, [Service aux collectivités de l'UQAM](#) (SAC-UQAM)

Ophélie Couspeyre, [Table nationale des corporations de développement communautaire](#) (TNCDC)

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

Roxanne Milot, [Coalition des tables régionales d'organismes communautaires](#) (CTROC)

Anne St-Cerny et Sonia Alimi, [Relais-Femmes](#)

### **Comité de gestion de l'Observatoire de l'ACA**

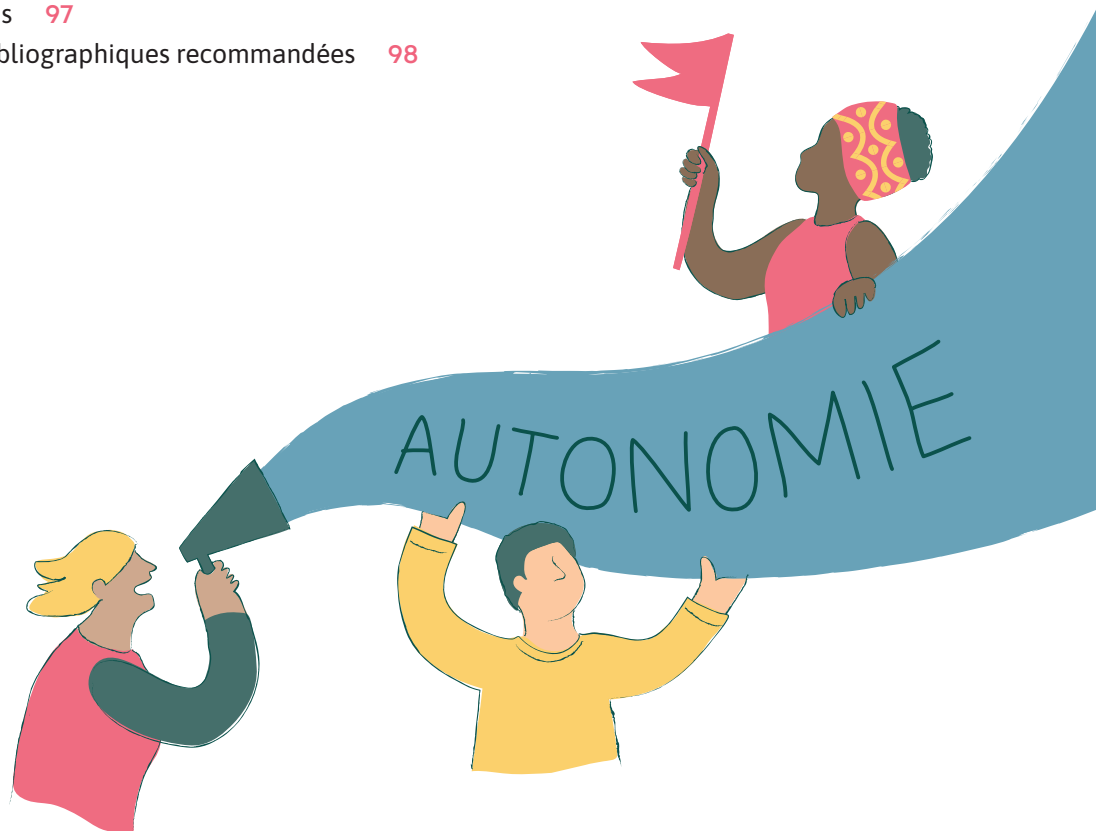
Marie-Line Audet, [Table nationale des corporations de développement communautaire](#) (TNCDC)

Caroline Toupin, [Réseau québécois de l'action communautaire autonome](#) (RQ-ACA)

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1.</b>	<b>Mise en contexte</b>	<b>6</b>
1.1.	Pourquoi l'autonomie?	7
1.2.	L'autonomie de qui?	10
<b>2.</b>	<b>Qu'est-ce que l'autonomie?</b>	<b>14</b>
2.1.	Définition	15
2.2.	Modélisation	21
2.3.	Les six dimensions de l'autonomie	25
2.4.	Les acteurs et les actrices de l'autonomie	44
<b>3.</b>	<b>Facteurs d'influence de l'autonomie</b>	<b>46</b>
3.1.	Financement	49
	Les modes de financement ponctuels (conditionnels et à court terme)	49
	Le manque de ressources financières	53
	Un financement stable, suffisant et récurrent	55
	La complexification de la reddition de comptes	58
	Dépendance financière et rapport de pouvoir	60
3.2.	Principes de l'ACA	64
	Mécompréhension et non-respect des principes de l'ACA	64
	(Re)connaissance et valorisation des principes de l'ACA	68
	Le dynamisme de la vie associative et démocratique	70
3.3.	Politiques publiques	71
	Les politiques d'austérité	71
	Lois, mesures et programmes gouvernementaux	72
	L'application de politiques gouvernementales reconnaissant l'autonomie des organismes	74
3.4.	Bailleurs de fonds	77
	Les approches, orientations et critères des bailleurs de fonds	80
	Une posture de reconnaissance, de confiance et de respect	85

- 3.5. Réflexions et solidarités collectives 88
  - Le rôle des regroupements dans la défense de l'autonomie 88
  - Des espaces et des outils de réflexions critiques et collectives sur l'autonomie 89
  - Les solidarités collectives pour préserver son autonomie 89
- 4. **Conclusion : L'autonomie, un pouvoir à protéger** 92
- 5. **Méthodologie** 94
  - 5.1. Sources des données 96
  - 5.2. Limites et défis 97
  - 5.3. Références bibliographiques recommandées 98



Le symbole  en bas des pages permet de revenir vers la table des matières.



1

# MISE EN CONTEXTE





## 1.1 Pourquoi l'autonomie ?

La notion d'autonomie intéresse particulièrement le milieu de l'action communautaire et a fortiori celui de l'action communautaire autonome (ACA). Est-ce un principe d'intervention, un mythe, une revendication obsolète ? L'autonomie a fait couler beaucoup d'encre et fait parler d'elle, sans que l'on comprenne toujours bien de quoi il s'agit.

### Une revendication de longue date

L'autonomie est une revendication qui **suscite l'adhésion** de la majorité des organismes d'ACA, elle fait partie d'un ensemble de **revendications historiques**. La notion d'autonomie traverse l'histoire du mouvement, à la fois comme principe d'intervention et comme revendication. La revendication s'est renouvelée à chaque décennie face à des enjeux différents. Les premières inquiétudes et revendications d'autonomie émergent dès les années 1980, alors que l'État se rapproche des organismes communautaires, comme l'illustre la mise sur pied, en 1985, de la Coalition des organismes communautaires du Québec (COCQ), premier effort de mobilisation nationale. En plus d'un principe d'intervention, l'autonomie devient une revendication adressée d'abord à l'État. Les années 1990 sont marquées par la « coopération conflictuelle » (Panet-Raymond, 1994) entre les organismes et l'État. La revendication d'autonomie est alors au cœur des travaux menés par le Comité aviseur de l'action communautaire autonome, créé en 1996. Si le début des années 2000 marque l'adoption de la première politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire (en 2001)<sup>1</sup>, c'est aussi le début de l'ère néolibérale, de la nouvelle gestion publique et de l'émergence de la philanthropie d'investissement. Or, les enjeux qui ont marqué les années 2000 demeurent et constituent toujours des sources d'inquiétude pour les organismes aujourd'hui. Plusieurs regroupements et chercheur-euse-s se sont penché-e-s sur la question de l'autonomie dans les dernières décennies et en particulier dans les dernières années<sup>2</sup>, illustrant le **caractère toujours très actuel** de cette revendication.

---

1 Intitulée *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec* (Gouvernement du Québec, 2001), on y réfère dans la suite du texte comme la PRAC, la Politique de 2001 ou encore la Politique de reconnaissance.

2 On peut citer, entre autres exemples, la TROCL, le RIOCM, le MÉPACQ, le RQ-ACA, qui ont publié plusieurs documents et/ou organisé des événements sur l'autonomie, ou encore des projets de recherche tels que celui sur les pratiques d'action communautaire et l'autonomie des destinataires (Parazelli et al., 2018). Pour plus de détails, consulter la [revue de littérature](#).



*Le principe d'autonomie et son affirmation ont joué un rôle structurant dans l'histoire du mouvement communautaire québécois. ♦ (GAUDREAU ET AL., 2017)*

## Premier fondement de la PRAC

Avec la Politique de reconnaissance de l'action communautaire (PRAC) de 2001, l'État **reconnaît formellement l'autonomie** des organismes communautaires. Dans le chapitre dédié aux fondements de la politique (chapitre 1.3), le respect de l'autonomie est présenté comme le premier fondement et comme « **un enjeu crucial** pour les organismes et le gouvernement » (Gouvernement du Québec, 2001). Toutefois, cette politique n'est pas prescriptive pour les ministères (elle n'a pas été adoptée par l'Assemblée nationale du Québec mais par le Conseil des ministres). Malgré les réjouissances liées à l'adoption de la Politique, son manque d'application est rapidement sujet de tension entre l'État et les organismes.



*Par cette politique, le gouvernement du Québec répond à deux exigences essentielles : respecter l'autonomie des organismes communautaires dans les différents rôles sociaux qu'ils assument et soutenir adéquatement l'exercice de la citoyenneté. ♦ (GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, 2001)*



Pour plus de détails, consulter la [section sur l'influence des politiques publiques](#).

## Une notion vague aux diverses interprétations

Il n'existait pas jusqu'à présent de définition commune de l'autonomie des organismes, générant une certaine **confusion** et une ambiguïté. Le concept d'autonomie porte également **diverses interprétations** selon l'angle d'approche (autonomie individuelle ou organisationnelle, etc.) et la discipline qui l'étudie (philosophie, sociologie, etc.). L'existence de différentes interprétations de l'autonomie au sein même du mouvement est **source de tensions** et affecte la **cohérence** du discours du mouvement communautaire et la force de la revendication d'autonomie. Enfin, si la revendication d'autonomie est généralement adressée aux bailleurs de fonds, les autres facteurs d'influence, positifs et négatifs, et les exemples d'atteintes à l'autonomie sont peu documentés de façon systématique.





*Depuis quelques décennies, la question de l'autonomie de l'action communautaire est posée sous la forme d'un clivage entre les « vrais » organismes communautaires autonomes et les « faux ». Des critères ont d'ailleurs été élaborés pour tenter d'en délimiter la frontière sur le plan de l'autonomie organisationnelle. Cet effort nécessaire semble toutefois insuffisant pour mettre en lumière le ou les projet(s) politique(s) associé(s) à la revendication de l'autonomie de l'action communautaire.*

♦ (PARAZELLI ET AL., 2018)

## Un élément distinctif au bénéfice des populations

Si l'autonomie est une revendication si forte pour beaucoup d'organismes, c'est parce qu'elle reflète le désir du mouvement de l'ACA de **protéger son caractère unique et alternatif**. L'autonomie n'est pas une fin en soi, elle « n'a de sens qu'au regard de la finalité qu'on lui assigne » (Gaudreau et al., 2017). Donc, si les organismes communautaires revendiquent leur autonomie, c'est avant tout **au regard des populations par et pour qui ils militent et travaillent**, qui devraient être au centre de la prise de décision et des actions des organismes. Enfin, l'autonomie des organismes prend son sens lorsqu'on voit les bénéfices qu'elle apporte aux équipes de travail, aux membres et aux populations rejointes et à la société de manière générale.



*La base de pour qui on est autonomes, pour qui on demande d'être autonomes en tant que groupe, c'est l'autonomie à même les personnes, qui constitue finalement la raison d'être de nos organismes. ♦ (ORGANISME, MAURICIE)*



Pour plus de détails, consulter le [cahier de l'Observatoire de l'ACA sur les bénéfices de l'autonomie](#).

## Mieux comprendre, valoriser et défendre l'autonomie

Dans ce contexte, il nous est apparu important de proposer une définition et une modélisation qui permettent de mieux comprendre, valoriser et défendre l'autonomie des organismes et regroupements d'ACA. Il ne s'agit pas d'un modèle prescriptif mais plutôt d'un **support pour la réflexion, la formation et la discussion** au sein du mouvement et avec les acteurs et actrices ayant une influence sur l'autonomie. Ce cahier a donc deux objectifs : définir l'autonomie, par



le biais d'une définition textuelle et d'une modélisation, et documenter les facteurs d'influence (positifs et négatifs) de l'autonomie. Il est destiné en premier lieu aux **organismes et regroupements d'ACA**, mais vise également, dans une moindre mesure, les acteurs d'influence en matière d'autonomie au sein du mouvement (partenaires de diverses institutions, bailleurs de fonds, etc.). Ce cahier n'a pas la prétention de refléter l'ensemble des enjeux, facteurs d'influence et réalités vécus par les organismes, mais s'appuie sur un travail de recherche qualitative approfondi et rigoureux.



Pour plus de détails sur le contexte, consulter la [revue de littérature](#).

## 1.2 L'autonomie de qui ?

### Organismes vs individus

Il est question dans ce cahier exclusivement de l'autonomie sur le plan **organisationnel**, c'est-à-dire de l'autonomie des organismes et regroupements d'ACA. Il existe un [autre projet de recherche portant sur l'autonomie des destinataires des interventions des organismes communautaires](#). Si les deux sont liés, puisque l'absence d'autonomie des organismes peut avoir des impacts délétères sur les approches envers les personnes rejointes, nous ne nous attarderons toutefois pas ici à l'autonomie des personnes.

### Organismes et regroupements d'ACA

Nous nous concentrons, dans ce cahier, sur les organisations qui se revendiquent de l'ACA et non sur l'ensemble des organismes communautaires ou groupes citoyens, bien que certains d'entre eux aient aussi été consultés dans le cadre de nos travaux. On parlera ici à la fois des organismes et des regroupements d'ACA, auxquels la définition présentée s'applique. Il apparaît en effet que l'autonomie se définit de façon similaire pour un organisme de base et un regroupement, même si elle se traduit par des actions et des enjeux différents, en plus du fait que les regroupements jouent un rôle particulier dans la défense de l'autonomie. Il existe aussi une **dimension collective de l'autonomie**, non seulement pour les regroupements, dont l'autonomie est fortement liée à celle de leurs membres, mais aussi pour le mouvement de l'ACA.



Pour plus de détails sur le rôle des regroupements dans la préservation de l'autonomie, consulter la [section sur les facteurs d'influence](#).



*Il y a une question de liens entre toutes les parties de l'ACA, tous les différents acteurs. Les atteintes à l'autonomie de l'un influencent celles de l'autre. C'est tellement interrelié entre tout le monde que, pour moi, il y a quelque chose de vraiment collectif à la définition de l'autonomie pour les regroupements, pour le mouvement en général. ♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)*

*L'autonomie c'est fragile, ça se perd au fil du temps et des personnes.*

♦ (REGROUPEMENT, PLUSIEURS RÉGIONS)

## L'autonomie ce n'est pas :

**Un acquis :** L'histoire du mouvement de l'ACA est marquée de gains et de reculs en matière d'autonomie, chaque décennie a apporté son lot d'enjeux relatifs à l'autonomie. Ce n'est ni une revendication du passé ni un acquis et il est important de mieux comprendre l'autonomie pour continuer à la défendre.

**La négation des rapports de pouvoir et des influences :** Selon la définition de l'autonomie que nous proposons, les actions des organismes doivent provenir des membres et autres instances de l'organisme (sans intervention extérieure directe), mais il serait illusoire de croire qu'il n'y a pas d'influences extérieures qui nuisent ou facilitent cette autonomie. L'autonomie ne signifie pas agir en vase clos, ni nier les contraintes, mais bien parvenir à exercer son pouvoir démocratique dans un contexte d'influences multiples. L'autonomie ne peut être absolue, ni pensée en dehors des relations avec les autres acteurs de l'écosystème communautaire. Elle est notamment limitée par le déséquilibre de pouvoir qui existe actuellement entre les organismes et d'autres acteurs, tels que les bailleurs de fonds. Plusieurs personnes consultées nous ont dit que l'autonomie signifiait pour elles la possibilité d'agir sans crainte de représailles ou encore la « capacité à dire non ». Ce que ces définitions de l'autonomie suggèrent et révèlent d'inquiétant, c'est donc le poids de la dépendance financière et plus généralement des bailleurs de fonds, dans le processus de prise de décision.



Pour plus de détails sur les rapports de pouvoir et les influences externes, voir la [section sur les facteurs d'influence](#).



**L'absence de balises :** Plusieurs personnes consultées voient le fait d'avoir peu de restrictions et de balises externes comme une caractéristique importante de l'autonomie. Toutefois, elles ne remettent pas en cause les principes de la reddition de compte en tant que tels. Il existe d'ailleurs déjà au sein des organismes plusieurs balises pour assurer la bonne gestion et l'utilisation efficace des fonds. Donc, l'autonomie ne signifie pas tant l'absence de balises ou de critères pour la prise de décision que, d'une part, le respect des balises internes aux organismes et, d'autre part, l'adéquation des balises externes (exigences de reddition de compte notamment) à la réalité des organismes, qui refléterait une relation de confiance et non de contrôle.



Pour plus de détails sur l'influence du financement et de la reddition de compte, voir la [section sur les facteurs d'influence](#).

**Une injonction :** Bien que l'objectif de ce document soit de faciliter une compréhension commune de l'autonomie, en aucun cas il ne s'agit de créer une injonction à l'autonomie pour les organismes, mais plutôt un outil de réflexion sur nos pratiques en tant que mouvement.

**(Seulement) les critères de l'ACA :** Les [critères de l'ACA](#) sont très souvent nommés spontanément pour définir l'autonomie des organismes, en particulier : l'indépendance du réseau public, l'approche de transformation sociale, l'ancrage dans la communauté, et le fait ne pas avoir de bailleur de fonds au sein du conseil d'administration. Cependant, si les critères de l'ACA balisent le financement en provenance du gouvernement du Québec et caractérisent les organismes d'ACA ; ils ne définissent pas pour autant le concept d'autonomie. Sans s'y substituer et en se plaçant en cohérence avec ces critères, la définition proposée par l'Observatoire de l'ACA se veut plus exhaustive et dépasse néanmoins ces critères.



*Je ne crois pas que l'autonomie, ce soit de faire ce que tu veux quand tu veux comme tu le veux, free for all, tu fais n'importe quoi et on te donne quand même ton cash. Je crois qu'on est capables de s'entendre qu'il y a des orientations et il y a certains critères auxquels les organismes communautaires souscrivent, et c'est que la relation doit être mutuelle. ♦ (REGROUPEMENT, ESTRIE)*



## Rappel

### **Critères de l'action communautaire :**

- ◆ Avoir le statut d'organisme à but non lucratif
- ◆ Être enraciné dans sa communauté
- ◆ Entretenir une vie associative et démocratique
- ◆ Être libre de déterminer sa mission, ses orientations, ses approches et ses pratiques

### **Critères additionnels de l'action communautaire autonome :**

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

### **Critères additionnels de la défense collective des droits :**

- ◆ Faire de l'analyse politique non-partisane des enjeux sociaux
- ◆ Réaliser des activités d'éducation populaire
- ◆ Organiser des activités de mobilisation sociale
- ◆ Effectuer des représentations auprès des décideurs politiques et administratifs.





2

# QU'EST-CE QUE L'AUTONOMIE ?







risques à courir. Selon la page Wikipédia consacrée à l'autonomie, celle-ci désigne la capacité d'un objet, individu ou système à se gouverner soi-même, selon ses propres règles.

Par ailleurs, plusieurs auteur-ice-s se sont penché-e-s sur la question et apportent des éléments de définition intéressants dans le contexte des organismes d'ACA. L'autonomie est souvent décrite par le biais de **l'autodétermination** : la faculté de choisir par soi-même ses règles, mais aussi de disposer des ressources nécessaires à la réflexion et à l'action. Appliquée aux organismes communautaires, cette autoréflexion se base notamment sur des valeurs et principes propres au mouvement. L'autonomie est aussi **une « tension plutôt qu'un état »** (Fontaine, 2013) : elle **ne peut être pensée seule, ni comme un état constant ou absolu**.



*Il n'y a pas d'autonomie en dehors des liens qui nous lient aux autres.*

♦ (GAGNON, 2009, DANS FONTAINE, 2013)

Que ce soit comme individu ou comme organisation, nos actions et nos choix s'inscrivent dans un contexte d'interactions et d'influences. Enfin, l'autonomie est un concept porteur d'idéologies et de visions contradictoires. D'un côté, la vision néolibérale prône l'autonomie individuelle dans une perspective de **responsabilisation**, soit une injonction désirable, un objectif à atteindre. À l'autre bout du continuum, on peut voir l'autonomie comme un processus d'**émancipation** ou d'**empowerment**, principe cher au mouvement communautaire.




Pour plus de détails sur les définitions générales, consulter la [revue de littérature](#).





## Définition de l'Observatoire de l'ACA

Fort de ses multiples collectes de données et de ses réflexions, l'Observatoire de l'ACA propose de définir l'autonomie des organismes et regroupements d'ACA de la façon suivante :



**Le pouvoir de déterminer ses fondements, ses pratiques, son financement, sa gestion, son action politique et ses alliances, en fonction des besoins et des réalités de ses membres et de sa communauté.**

### 1 Le pouvoir de déterminer...

Dans les différentes sources de données (primaires et secondaires), on trouve de façon récurrente un synonyme du verbe « pouvoir » pour définir l'autonomie.

Le mot pouvoir, utilisé comme nom, renvoie à la **possibilité** de faire quelque chose, mais également à la **puissance** et à **l'autorité**<sup>4</sup>. Cette double connotation du mot pouvoir est particulièrement intéressante dans le contexte qui nous intéresse : au-delà de la capacité (l'aptitude), il faut surtout avoir la possibilité de mener des actions, grâce au sentiment d'avoir l'autorité de le faire.



*L'autonomie, c'est le pouvoir d'organiser ses activités et services en fonction des besoins rencontrés sur le terrain, au jour le jour et non en fonction de prescriptions de l'État.* ♦ (ORGANISME, CAPITALE-NATIONALE)

C'est ce mot qui a été choisi plutôt que la notion de « **capacité** » qu'on retrouvait précédemment utilisée pour définir l'autonomie, notamment dans les critères de l'ACA ou par le gouvernement du Québec<sup>5</sup>, qui nous est apparue plus restrictive et moins pertinente que la notion de pouvoir.

4 Le pouvoir est défini comme : « Puissance particulière de quelqu'un ou de quelque chose ; Ascendant de quelqu'un ou de quelque chose sur quelqu'un » (Larousse) ; « Possibilité d'agir sur quelqu'un, quelque chose » (Le Robert).

5 « La capacité d'un organisme à déterminer sa mission, ses orientations, ses approches et pratiques d'intervention » (Gouvernement du Québec, 2004).



Le pouvoir étant un concept **relationnel**, il semble bien illustrer le concept d'autonomie dans toute sa complexité. Il permet de s'interroger sur qui décide, en particulier dans un contexte où les actions des organismes sont particulièrement influencées par les **dynamiques de pouvoir**, avec leurs bailleurs de fonds plus spécifiquement.

En s'appuyant sur les définitions récoltées par l'Observatoire de l'ACA<sup>6</sup> et les textes recensés dans la revue de littérature, on conclut que **l'autonomie revêt plusieurs éléments** :

- l'aptitude, la compétence (« capacité »)
- la possibilité (« pouvoir », « possibilité de »)
- la puissance, l'autorité (« pouvoir »)
- l'absence de contraintes (« liberté »)
- la prise de décisions (« responsable de »; « maître de ») selon une préférence (« choix ») et en rendant compte de celles-ci (« responsable de »)

Exercer son autonomie requiert donc **plusieurs conditions**. Par exemple, on peut détenir l'aptitude ou la compétence pour prendre une décision, mais pas les moyens ou l'autorité de le faire. À l'inverse, on peut avoir le pouvoir de décision mais pas les moyens, par exemple financiers, etc.

De plus, l'autonomie pour les organismes consiste à avoir la possibilité et le pouvoir de faire quelque chose. Les termes utilisés par les personnes consultées sont multiples : « déterminer » ; « décider » ; « définir » ; « choisir » (mais aussi, dans une moindre mesure : « déployer » ; « critiquer » ; « adapter »). Ces termes illustrent encore une fois la notion de **choix**, mais aussi le **processus réflexif et analytique** qui précède la prise de décision<sup>7</sup>. C'est aussi le verbe « déterminer » qui est utilisé par le gouvernement du Québec pour définir l'autonomie dans la Politique de reconnaissance de 2001<sup>8</sup>.

---

6 Un sondage en ligne rapportant les propos de près de 250 personnes travaillant ou militant dans un organisme ou un regroupement partout au Québec à l'automne 2022 a permis de recenser leur définition de l'autonomie. Consulter la méthodologie pour plus de détails.

7 Déterminer est défini comme le fait d'« établir quelque chose, le définir avec suffisamment de précision au terme d'une recherche, d'une réflexion, d'une analyse » (Larousse).

8 « La capacité d'un organisme à déterminer sa mission, ses orientations, ses approches et pratiques d'intervention » (Gouvernement du Québec, 2004).



*L'autonomie c'est de pouvoir déterminer comment seront réalisés nos activités et nos services ainsi que d'établir les critères qui détermineront la clientèle qui pourra en bénéficier. C'est de l'autodétermination. ♦ (ORGANISME, MONTÉRÉGIE)*

Il s'agit non seulement de déterminer ses actions mais aussi de les **mettre en œuvre**, dans l'ensemble des dimensions de l'organisme.

## 2 ...ses fondements, ses pratiques, son financement, sa gestion, son action politique et ses alliances...

Quand on s'intéresse aux différentes **sphères de l'organisme** que l'autonomie concerne, on constate qu'elles sont multiples. Les réflexions initiales du mouvement communautaire et du gouvernement du Québec sur le sujet renvoyaient à l'autonomie **juridique**, l'autonomie de **pratiques** et l'autonomie **politique**. On utilisait explicitement les termes de « mission », « orientations », « approches » et « pratiques d'intervention » (Gouvernement du Québec, 2004). À la suite de nos différentes collectes de données et analyses, on constate que l'autonomie est **multidimensionnelle** et qu'elle concerne plus de sphères d'action que précédemment identifiées. L'autonomie revêt plusieurs dimensions toutes aussi importantes les unes que les autres. Celles-ci sont détaillées à la section suivante.

## 3 ...en fonction des besoins et des réalités de ses membres et de sa communauté.

Comment détermine-t-on ses fondements, ses pratiques, son financement, sa gestion, son action politique et ses alliances? De façon quasi-unanime selon les organismes et les regroupements consultés, on constate qu'il s'agit de **se baser sur les besoins des membres de l'organisme**.

Cette définition est **cohérente avec l'essence de l'ACA**, puisque les organismes ont été créés par et pour les communautés qu'ils rejoignent.



*Être autonome, c'est d'être en mesure de déterminer nos approches d'intervention et nos pratiques mais aussi nos actions politiques en partant de nous, de nos membres et pour nous. ♦ (ORGANISME, ESTRIE)*

En ce sens, c'est un exercice démocratique. Les membres sont au **centre de la prise de décisions**. S'ils ne sont pas toujours directement impliqués dans chaque décision, selon les moda-



lités de la vie associative propre à chaque organisme, c'est toutefois **en fonction des besoins existants** au sein des communautés et en tenant compte des réalités des personnes que les instances de l'organisme agissent.



*L'autonomie, c'est pouvoir agir et choisir nos actions à partir des besoins/préoccupations de nos membres et non en fonction des demandes de bailleurs de fonds. ♦ (ORGANISME, MONTÉRÉGIE)*

Au-delà des membres, c'est **l'ensemble de la communauté** qui est prise en compte dans l'analyse et les choix des orientations et des actions des organismes. Cette communauté peut être fondée sur un **territoire commun** (qui ne coïncide pas forcément avec les limites administratives), ou **une problématique ou des besoins communs**. Là encore, cette définition coïncide avec la naissance des organismes d'ACA, avec le deuxième critère de l'ACA (être enraciné dans sa communauté), et en particulier dans le cas des regroupements ou d'instances de concertation dont les personnes issues de la communauté ne sont pas nécessairement les membres.



*L'autonomie, c'est être maître des actions que nous désirons mettre de l'avant pour servir notre communauté. ♦ (ORGANISME, CHAUDIÈRE-APPALACHES)*



*L'autonomie est moins, aujourd'hui, une réalité, qu'un projet de société, à la fois exigeant, limité et novateur. ♦ (LE COADIC, 2006)*



En somme, l'autonomie est un  
**pouvoir démocratique et multidimensionnel.**



## 2.2 Modélisation

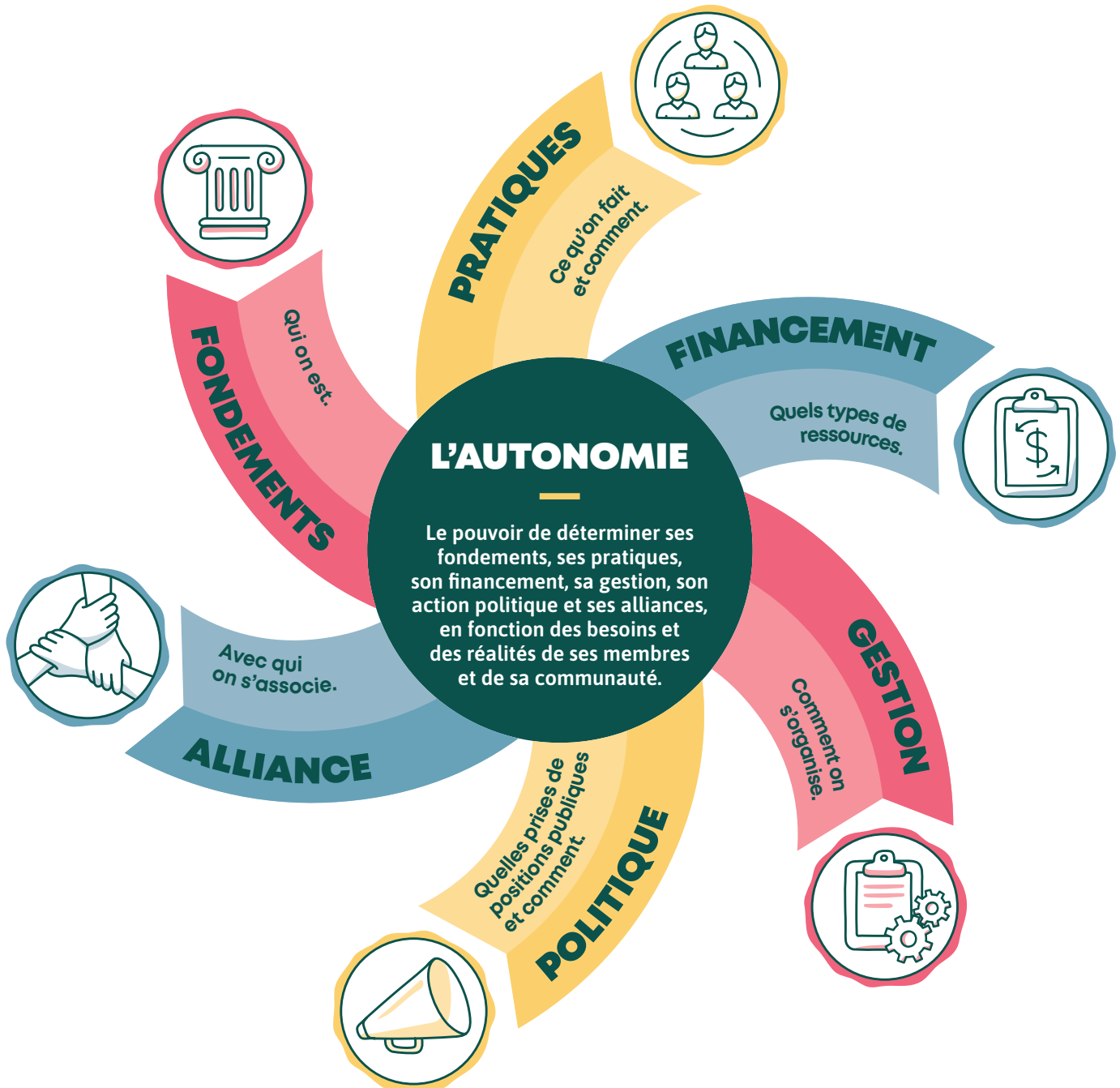


Ce modèle est une **représentation visuelle schématique** du concept d'autonomie. Comme tout modèle, il ne permet pas d'illustrer l'autonomie dans toute sa complexité. Il est important de noter qu'il n'y a **pas de hiérarchie** entre les six dimensions de l'autonomie, celles-ci sont **interreliées**. De plus, il est tout à fait normal que certains organismes s'identifient davantage à certaines dimensions de l'autonomie plutôt qu'à d'autres, ou voient leur autonomie affectée différemment selon leur secteur, leur région, leur financement, etc. Par ailleurs, il existe plusieurs **obstacles qui limitent** et **éléments qui facilitent l'application de ce modèle**, d'où l'importance de bien saisir les facteurs qui influencent l'autonomie.





## L'AUTONOMIE DES ORGANISMES ET REGROUPEMENTS D'ACA : un pouvoir démocratique et multidimensionnel





## FONDEMENTS

Qui on est.

### SOUS-DIMENSIONS

- ♦ Mission
- ♦ Vie associative
- ♦ Fonctionnement démocratique
- ♦ Populations rejointes et leurs besoins
- ♦ Territoire(s) d'intervention

### EXEMPLES

- ♦ Déterminer et actualiser son énoncé de mission
- ♦ Décider de la place dédiée aux membres dans l'organisme (par ex. dans les règlements généraux, etc.)
- ♦ Établir la fréquence et la nature des consultations auprès des membres (comités, rencontres mensuelles, etc.)
- ♦ Définir la composition du CA (sièges dédiés à la communauté, etc.)
- ♦ Choisir quelle(s) population(s) on dessert (personnes âgées, jeunes, femmes, etc.)
- ♦ etc.



## PRATIQUES

Ce qu'on fait et comment.

### SOUS-DIMENSIONS

- ♦ Orientations, objectifs, priorités
- ♦ Activités, projets, moyens d'intervention
- ♦ Approches, valeurs
- ♦ Pratiques visant la transformation sociale

### EXEMPLES

- ♦ Définir la programmation annuelle d'activités
- ♦ Choisir son approche d'intervention (ex. réduction des méfaits, activités individuelles ou collectives, etc.)
- ♦ Entamer (ou non) une démarche de planification stratégique ou d'évaluation de ses activités
- ♦ Mettre en œuvre des activités visant la transformation sociale (conscientisation, mobilisation, sensibilisation, etc.).
- ♦ etc.



## FINANCEMENT

Quels types de ressources.

### SOUS-DIMENSIONS

- ♦ Sources et nature du financement
- ♦ Modes de financement
- ♦ Ampleur (quantité) du financement
- ♦ Utilisation des fonds

### EXEMPLES

- ♦ Répondre (ou non) à un appel à projets
- ♦ Organiser (ou non) des événements de levée de fonds
- ♦ Choisir de faire appel à du financement philanthropique, public, privé, etc.
- ♦ Offrir des services payants (ou non)
- ♦ Réaliser sa planification budgétaire en fonction des priorités annuelles
- ♦ etc.



## GESTION

Comment on s'organise.

### SOUS-DIMENSIONS

- ◆ Règles de fonctionnement interne
- ◆ Ressources humaines et conditions de travail
- ◆ Ressources matérielles
- ◆ Politiques, documents et informations internes et publics
- ◆ Modes d'organisation et de gestion

### EXEMPLES

- ◆ Définir l'échelle salariale et les conditions de travail
- ◆ Choisir de faire appel à des consultant-e-s et choisir lequel-le-s
- ◆ Acheter le matériel pertinent pour la réalisation des activités (ex. ordinateurs)
- ◆ Récolter et préserver des informations internes ou sur les participant-e-s
- ◆ Définir ses politiques internes (ex. politique d'inclusion, politique de télétravail, etc.)
- ◆ Déterminer les règles de gestion des fonds (ex. double signature)
- ◆ etc.



## POLITIQUE

Quelles prises de positions publiques et comment.

### SOUS-DIMENSIONS

- ◆ Participation à des débats publics, organisation/ participation à des actions politiques (non partisans), défense des droits des populations
- ◆ Nature des prises de positions politiques
- ◆ Thématiques (sujets) des prises de position
- ◆ Stratégies et moyens d'expression et d'action

### EXEMPLES

- ◆ Choisir les thématiques sur lesquelles on prend la parole publiquement (ex. logement, racisme, aide sociale, etc.)
- ◆ Choisir les moyens d'expression de ses interventions publiques (article de presse, courriel, appel, publication Facebook, pétition, mémoire, etc.)
- ◆ Participer ou organiser une manifestation ou autre mobilisation collective
- ◆ Dénoncer une mesure gouvernementale dans les médias
- ◆ Rencontrer des candidat-e-s ou des élu-e-s politiques
- ◆ etc.



## ALLIANCE

Avec qui on s'associe.

### SOUS-DIMENSIONS

- ◆ Type et nature des collaborations et partenariats
- ◆ Création/participation à des instances collectives
- ◆ Création/participation à des actions collectives

### EXEMPLES

- ◆ Organiser une activité de façon conjointe avec un autre organisme
- ◆ Choisir de rejoindre une coalition sectorielle, régionale, intersectorielle, etc. (ex. regroupement famille, CDC, etc.)
- ◆ Créer ou participer à une instance de concertation (ex. table en violence conjugale)
- ◆ Participer à une campagne de mobilisation communautaire ou sociale (ex. Engagez-vous pour le communautaire, *Black Lives Matter*, etc.)
- ◆ Collaborer à un projet de recherche
- ◆ Développer un projet collectif (ex. projet immobilier)
- ◆ etc.





## 2.3 Les six dimensions de l'autonomie



### Rappel de la définition de l'autonomie :

Le pouvoir de déterminer ses fondements, ses pratiques, son financement, sa gestion, son action politique et ses alliances, en fonction des besoins et des réalités de ses membres et de sa communauté.

L'Observatoire de l'ACA a identifié six dimensions cruciales de l'autonomie des organismes et regroupements d'ACA, qui rassemblent tous les éléments ou actions qui ont été recensés dans le cadre du projet de recherche. Cette section détaille le modèle visuel présenté précédemment.



### Autonomie de fondements

L'autonomie de fondements est le **pouvoir de déterminer qui on est** comme organisme.

Cette dimension réfère à tout ce qui constitue **l'essence, l'identité profonde** d'un organisme. Elle renvoie aux règles généralement établies à la création de l'organisme mais régulièrement actualisées. C'est également la **base** sur laquelle s'appuient toutes les autres dimensions de l'autonomie<sup>9</sup>.

Cette dimension s'appuie sur ce qui était appelé jusqu'à présent « **autonomie juridique** » (notamment dans le Cadre de référence de 2004 et les travaux initiaux de définition de l'autonomie du RQ-ACA). Dans le modèle proposé par l'Observatoire de l'ACA toutefois, l'autonomie de fondements dépasse la mission et exclut les orientations, les approches et les pratiques (présentées sous la dimension autonomie de pratiques). Le terme choisi vise à s'éloigner de la connotation légale associée au terme précédent, pour englober l'ensemble des éléments fondamentaux à la nature de l'organisme (incluant la vie associative et démocratique).

<sup>9</sup> Un fondement est défini comme la « base, élément essentiel sur lequel s'appuie tout le reste ; principes sur lesquels se fonde un système » (Larousse) ; « Point de départ (d'un système d'idées) » (Le Robert).



*On parle essentiellement d'une autonomie juridique qui marque l'indépendance de l'organisme et qui se manifeste par sa capacité à déterminer librement sa mission, ses orientations, ses approches et ses pratiques. ♦ (GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, 2004B)*

L'autonomie de fondements inclut les éléments suivants :

- ♦ Mission
- ♦ Vie associative
- ♦ Fonctionnement démocratique
- ♦ Populations rejointes, membres et leurs besoins
- ♦ Territoire(s) d'intervention

**Le pouvoir de déterminer sa mission :** Le fait de pouvoir décider de sa mission est un élément essentiel de l'autonomie, puisque la mission est la **raison d'être** d'un organisme, telle qu'énoncée dans ses lettres patentes. Le mot « mission » est présent à de nombreuses reprises dans les propos des personnes consultées pour définir l'autonomie, mais aussi dans la revue de littérature. La mission est à analyser dans une double perspective : non seulement comme un élément qu'il convient de définir soi-même (l'objet de décision) mais aussi comme une sorte de **boussole** qui guide le reste des décisions, elle oriente en effet les objectifs et les activités d'un organisme. Il revient donc à l'organisme de déterminer et d'actualiser (au besoin) la nature de sa mission et son énoncé de mission, en fonction des besoins et réalités de ses membres.



*L'autonomie, c'est choisir sa mission, ses objets de charte. ♦ (ORGANISME, LANAUDIÈRE)*

**Le pouvoir de déterminer sa vie associative :** Par vie associative on fait référence à la **participation citoyenne** à la vie de l'organisme, à la place dédiée aux membres et aux personnes qui s'impliquent au sein d'un organisme. Cela inclut, sans s'y limiter, la définition du **membriat** (catégorie, droit de vote, etc.), le **rôle des membres** dans la prise de décisions et d'autres modalités souvent définies dans les règlements généraux. Les organismes ont le pouvoir de déterminer les moyens mis en œuvre pour favoriser cette participation. Plus largement, la vie associative réfère aussi au **vivre ensemble**, au **sentiment d'appartenance** et aux liens sociaux qui se créent au sein d'un organisme. Elle est au cœur de l'identité de l'action communautaire. Elle permet à l'organisme d'être à l'écoute des besoins et des réalités des membres et des communautés rejointes, par divers moyens d'impliquer ceux-ci (comités de travail, consultations, assemblée générale, etc.). La vie associative est souvent présentée de façon conjointe



avec la vie démocratique (le troisième critère de l'ACA consiste d'ailleurs à « entretenir une vie associative et démocratique »). S'il est difficile de les distinguer puisque les deux sont étroitement liées, il nous semble tout de même important d'en voir les nuances. Nous mettons ici l'accent sur la **participation**, tandis que dans le cadre du fonctionnement démocratique nous nous focalisons sur la prise de décision.



*L'autonomie, c'est pouvoir intervenir directement sur des aspects qui répondent globalement aux besoins des personnes par une multitude d'actions et de stratégies : le renforcement du potentiel, la participation sociale, la prise en charge individuelle et collective, la transformation sociale, etc. ♦ (REGROUPEMENT, ABITIBI-TÉMISCAMINGUE)*

*L'autonomie rime avec une prise de position et un pouvoir décisionnel qui est basé sur la délibération démocratique, tant de ses membres que de son conseil d'administration. ♦ (ORGANISME, MONTRÉAL)*

**Le pouvoir de déterminer son fonctionnement démocratique** : On fait référence ici aux **règles de conduite** de l'organisme, basées sur la **délibération** et la **décision collective**. Plusieurs instances sont impliquées à divers degrés dans la prise de décision (équipe, conseil d'administration, assemblée générale, bénévoles). D'un point de vue légal, c'est le **conseil d'administration** qui est ultimement responsable des règles de conduite de l'organisme, mais, en cohérence avec les principes de l'ACA, c'est **l'assemblée générale** des membres qui adopte généralement les règles de fonctionnement de l'organisme. La notion de **démocratie** est essentielle à souligner ici. Le fonctionnement démocratique est parfois associé au concept de « **gouvernance** », toutefois ce dernier terme est restrictif et plutôt récent, en plus de ne pas faire l'unanimité au sein du mouvement car issu du milieu privé. De même, on associe parfois le fonctionnement démocratique à la gestion. Mais la vie démocratique dépasse la **gestion**, qui concerne la mise en œuvre quotidienne des activités et la mise en application des règles définies démocratiquement. Lorsqu'on parle d'autonomie en matière de fonctionnement démocratique, on pense en particulier au pouvoir de déterminer la composition du CA (indépendant du réseau public mais aussi des bailleurs de fonds), au pouvoir d'établir les documents constitutifs de l'organisme (règlements généraux, statuts et objets, etc.), et plus généralement à tous les processus de **délibération**, par, pour et avec les membres. Le fonctionnement démocratique peut inclure la vie associative sans s'y limiter, puisqu'au-delà de la participation, elle met en son centre la notion de **décision**. Dans ce contexte, la vie démocratique est **cruciale** au sein des organismes et requiert du **temps**.



**Le pouvoir de déterminer les populations rejointes et leurs besoins :** On fait référence ici aux **personnes rejointes** par l'organisme, leur **nombre** et leurs **caractéristiques**. Le vocabulaire varie selon les approches de chaque organisme (participants, populations, public, clientèle, membres, etc.), mais il s'agit de choisir **quelle(s) population(s) on dessert** (personnes âgées, jeunes, femmes, etc.). Les personnes rejointes le sont en cohérence avec la mission de l'organisme. Il s'agit aussi de pouvoir identifier les **besoins** des communautés selon un principe **par et pour** et non en partant d'orientations externes.



*Je suis capable de cibler mes activités, mes interventions avec ce que ma clientèle, mes jeunes veulent et leurs besoins. Personne ne me dit quoi et comment faire, c'est mes jeunes qui me le disent et tout provient de notre clientèle. C'est ça l'autonomie selon moi. ♦ (ORGANISME, MONTÉRÉGIE)*



*L'action des organismes communautaires représente une réponse que la communauté donne elle-même à certains de ses besoins. Cette autonomie comprend en ce sens la détermination du besoin comme tel, mais aussi la mise en œuvre des moyens appropriés. ♦ (MTESS, 2022)*

**Le pouvoir de déterminer son territoire d'intervention :** Il s'agit de pouvoir déterminer, et modifier, les **territoires** au sein desquels nos activités sont menées (que ce soit physiquement ou virtuellement), le **rayonnement** de son organisme (local, régional, national, etc.), en fonction des besoins identifiés et des priorités de l'organisme. Cela implique que ces territoires ne reflètent pas forcément les limites établies par des acteurs externes ou les limites administratives (par exemple agir dans deux MRC, dans un quartier plutôt que dans l'arrondissement, etc.).



*L'autonomie, ça permet le choix du territoire sur lequel on intervient, par exemple choisir un petit territoire et donc être très collé sur la communauté visée. ♦ (REGROUPEMENT, PLUSIEURS RÉGIONS)*



## Autonomie de pratiques

L'autonomie de pratiques est le **pouvoir de déterminer ce qu'on fait et comment on le fait.**

Bien que le terme « pratiques » soit très large lorsque pris hors du contexte du milieu communautaire, il est très utilisé pour faire référence aux façons de faire propres au mouvement. Il renvoie notamment à une **forme d'intervention et d'action** qui reconnaît aux individus la capacité à être les principaux acteurs du développement de leur collectivité (Lavoie et Panet-Raymond, 2020).

On l'utilise ici à la fois pour désigner les actions, les interventions et les manières d'intervenir, c'est-à-dire les idéologies et les **valeurs** implicites dans ces actions. En effet, les pratiques varient selon chaque organisme, tout en reflétant en général les principes de l'ACA. Elles peuvent aussi évoluer dans le temps.

Dans cette dimension de l'autonomie on distingue donc la mission (incluse dans l'autonomie de fondements), des autres éléments habituellement inclus dans le quatrième critère de l'ACA (les approches, pratiques, orientations). Il s'agit de sphères très souvent nommées par les organismes pour définir l'autonomie.

L'autonomie de pratiques inclut les éléments suivants :

- ♦ Orientations, objectifs, priorités
- ♦ Activités, projets, moyens d'intervention
- ♦ Approches, valeurs
- ♦ Pratiques visant la transformation sociale

**Le pouvoir de déterminer ses orientations, objectifs, priorités :** On fait référence ici à la **direction stratégique** que prend l'organisme. Les orientations, objectifs et priorités peuvent se manifester par exemple dans les plans d'action et plans stratégiques de l'organisme. Il s'agit des **buts** que l'organisation veut atteindre pour répondre aux besoins des populations rejointes dans le cadre de sa mission, la direction qu'elle veut suivre à l'avenir, généralement classés par priorités et identifiés conjointement par les instances de l'organisme (par exemple, développer de nouveaux services, renforcer la vie associative, améliorer les conditions de travail, etc.). De ces orientations, objectifs et priorités découlent généralement les activités mises en place par l'équipe au quotidien.



*L'autonomie, c'est la liberté de décider, par et pour ses membres et/ou usager-ère-s, quelles orientations ils prennent, quels objectifs ils se donnent.*

♦ (ORGANISME, CAPITALE-NATIONALE)

**Le pouvoir de déterminer ses activités, projets, moyens d'intervention :** On parle ici des **activités** offertes à ou pour la population ciblée. Il s'agit de pouvoir choisir la manière dont on va mettre en œuvre sa mission. Les activités/actions des organismes font partie des sphères de l'organisme les plus fréquemment nommées pour définir l'autonomie. Les termes sont nombreux pour y référer, ce qui reflète la diversité du vocabulaire utilisé et des pratiques des organismes : les projets, les actions, les services, la programmation, les stratégies, les champs d'action, les moyens d'intervention. Il s'agit par exemple de définir ses horaires, la programmation annuelle, le développement d'un projet ponctuel, mais aussi ses **stratégies/moyens d'intervention** pour répondre aux besoins identifiés (ex. formation, hébergement, sensibilisation, distribution, etc.). Ces actions sont généralement définies en fonction de valeurs propres et d'approches issues de l'ACA.



*L'autonomie, c'est la pleine liberté de choisir ses moyens d'interventions, ses activités et les services que l'organisme offre, à qui et à quelles conditions.* ♦ (ORGANISME, ESTRIE)

**Le pouvoir de déterminer ses approches et valeurs :** Par approches, nous entendons la façon d'aborder une problématique sociale ; la **manière** dont l'organisme mène ses activités (par exemple l'éducation populaire, la réduction des méfaits, etc.) et les **valeurs** qui sous-tendent son intervention (solidarité, respect, équité, etc.). Cela peut inclure sa vision des relations entre État et organismes et sa vision du rôle du milieu communautaire dans la société. On parle aussi parfois de « principes d'intervention », « philosophie d'intervention », ou encore de « culture d'intervention ». Comme pour la mission, les approches/valeurs peuvent également guider les autres décisions prises par l'organisme.



*L'organisme est libre de décider de ses approches et de ses pratiques.*

♦ (REGROUPEMENT, CHAUDIÈRE-APPALACHES)

*L'autonomie veut dire aussi dire non à d'autres acteurs quand quelque chose ne joint pas nos valeurs ou nos missions.* ♦ (REGROUPEMENT, MONTRÉAL)



**Le pouvoir de déterminer ses pratiques visant la transformation sociale :** Parmi les pratiques plus spécifiques à l'ACA qu'il est important de nommer dans les dimensions de l'autonomie, se trouve le pouvoir de mettre en œuvre des actions visant la transformation sociale. On fait référence ici aux activités de **conscientisation**, de **mobilisation**, de **sensibilisation**, etc., qui visent des changements systémiques et s'attaquent aux **causes structurelles** (et non seulement aux conséquences) des injustices sociales (ex. atelier sur le fonctionnement de l'assurance chômage, participation à une manifestation réclamant un changement de politique publique, atelier de prévention des agressions sexuelles, activités de déconstruction des préjugés à l'égard de certaines catégories de population, etc.). Cela renvoie au **rôle politique** des organismes, à leur vision de la société, mais dépasse la seule dimension politique et est **transversale** à toutes les dimensions de l'autonomie. L'autonomie en matière de pratiques de transformation sociale apparaît donc comme un élément distinctif important à préserver, en particulier face aux pratiques institutionnelles, philanthropiques ou du secteur privé.



*L'autonomie ça veut dire aussi faire respecter des interventions autres que l'offre de services. ♦ (REGROUPEMENT, MONTRÉAL)*



### Autonomie de financement

L'autonomie de financement est le **pouvoir de déterminer ses types de ressources** : les **ressources financières** auxquelles on recourt ou dont on dispose, leurs **caractéristiques**, ainsi que leur **utilisation**.

Cette dimension fait partie de la gestion d'un organisme mais prend une ampleur tellement importante qu'il nous a semblé nécessaire de la **distinguer** de la dimension de gestion. La plupart du temps, les personnes consultées font référence à un manque d'autonomie financière qui freine leurs actions.



*Moi je pensais bien que tout le monde était pour dire l'argent ! Nous autres, [l'autonomie], c'est l'argent ! ♦ (ORGANISME, MAURICIE)*



Toutefois la notion d'autonomie financière est restrictive et interprétée différemment selon les acteur-ice-s. L'autonomie de financement telle que nous la proposons dépasse la quantité des ressources disponibles ; elle inclut les éléments suivants :

- ♦ Sources/nature du financement
- ♦ Modes de financement
- ♦ Ampleur (quantité) du financement
- ♦ Utilisation des fonds

S'il est relativement difficile, dans le contexte du financement actuel des organismes d'ACA, de pouvoir déterminer ses modes de financement ou encore la quantité de ses ressources, puisque les organismes sont très dépendants de la **disponibilité** et de l'**imprévisibilité** des financements existants, il est toutefois important de remettre à l'avant plan le **pouvoir** dont disposent les organismes dans leurs choix financiers.

**Le pouvoir de déterminer les sources et la nature de son financement :** On fait référence à l'**origine** des ressources financières et les **contreparties** que celles-ci peuvent impliquer. Les organismes ont le pouvoir de choisir **auprès de qui** ils vont chercher de l'argent (bailleur de fonds public, privé, philanthropique ou aucun bailleur de fonds, partenaire, etc.) et la **nature** ou le **type** de financement auxquels ils recourent (auto-financement, subventions, prêts, ententes, etc.). Ces choix sont influencés par les **valeurs** portées par l'organisme, par exemple sa position vis-à-vis des subventions (méfiance ou au contraire revendication) ou de l'autofinancement. Il s'agit donc de décider (ou non) d'organiser des événements de levée de fonds, de répondre à un appel à un projet, de déposer une demande de financement à une fondation, etc.



*L'autonomie, c'est pouvoir prendre ses propres décisions, en tant qu'organisme, concernant ses sources de financement. ♦ (ORGANISME, MONTÉRÉGIE)*

**Le pouvoir de déterminer ses modes de financement :** Par mode de financement on fait référence aux modalités selon lesquelles le soutien financier est accordé. En général on parle de **quatre grands modes de financement** : le financement mission, le financement pour activités spécifiques, le financement par projet et le financement par ententes de services. Ces modes peuvent être à court, moyen ou long terme. Les modes de financement sont généralement à l'initiative des bailleurs de fonds qui proposent les enveloppes financières et ont une forte influence sur les autres dimensions de l'autonomie ([voir la section facteurs d'influence](#)). Les organismes ont toutefois le **choix** de recourir à l'un ou l'autre mode (par exemple, ne jamais





déposer de demande pour un financement par projet ou seulement selon certaines balises, signer une entente avec une fondation ou non, etc.).



*L'autonomie c'est avoir du financement à la mission pour être capable de s'adapter aux besoins de nos membres. ♦ (ORGANISME, OUTAOUAIS)*

**Le pouvoir de déterminer l'ampleur de son financement** : On fait référence ici à la **quantité** d'argent dont on dispose ou que l'on va chercher pour mettre en œuvre sa mission et répondre aux besoins. Pour beaucoup, l'autonomie en matière de financement et même de manière générale est vue comme l'« autonomie financière », c'est-à-dire avoir suffisamment d'argent vis-à-vis de ses ambitions/souhaits et de l'étendue des **besoins**. Même s'il est relativement rare pour un organisme de pouvoir détenir la quantité d'argent qu'il désire, ou la quantité suffisante pour répondre à l'étendue des besoins, il peut choisir les stratégies qui lui conviennent pour acquérir les fonds en question, ajuster ses actions en fonction des fonds dont il dispose ou encore revendiquer un meilleur financement des organismes.



*Pour nous, l'autonomie, je dirais que c'est beaucoup d'être capables de s'autosuffire avec nos campagnes de financement, de ne pas toujours être à la merci des subventions et de courir après les subventions. ♦ (ORGANISME, CENTRE-DU-QUÉBEC)*

**Le pouvoir de déterminer l'utilisation de ses fonds** : En plus de déterminer la nature et la quantité de ressources financières, il appartient aux organismes de décider de **l'utilisation** de cet argent. Cette attribution se fait généralement en fonction des **priorités annuelles** et des approches de l'organisme. Elle se concrétise par exemple dans les prévisions budgétaires annuelles. Il s'agit de décider par exemple d'attribuer tel ou tel montant aux salaires, aux activités, à des honoraires professionnels, etc. Toutefois, l'attribution des fonds dépend aussi de **contraintes** telles que les montants disponibles ou les critères associés à certaines sources de financement.



En fonction des financements reçus, l'organisme est autonome dans la façon de gérer ce financement. Ainsi, libre à l'organisme de déterminer comment répartir les différents fonds, que ce soit à travers des activités pour les membres ou participants, les salaires, l'achat d'équipement ou de fournitures de bureau, etc.

♦ (ORGANISME, LANAUDIÈRE)



### Autonomie de gestion

L'autonomie de gestion est le **pouvoir de déterminer comment on s'organise, ses processus, ses outils et ses règles de fonctionnement interne.**

Elle est liée à nos fondements (orientations en matière de fonctionnement) mais concerne la **mise en œuvre quotidienne et concrète** de l'ensemble de nos actions, les **outils** qu'on met en place pour **opérationnaliser** notre mission.



L'autonomie pour un organisme communautaire est définie par la liberté d'action tant au niveau de ses opérations que de la gestion. ♦ (ORGANISME, MAURICIE)

Elle comprend les éléments suivants :

- ♦ Règles de fonctionnement interne
- ♦ Ressources humaines et conditions de travail
- ♦ Ressources matérielles
- ♦ Politiques, documents et informations internes/publics
- ♦ Modes d'organisation et de gestion

**Le pouvoir de déterminer ses règles de fonctionnement interne :** Il s'agit des **lignes de conduite**, ou **balises de gestion**, que l'organisme se donne dans la mise en œuvre de ses actions. Elles sont généralement établies de **façon collective** par l'équipe, la coordination et le CA (selon les sujets), ou acquises à l'usage. Elles peuvent faire l'objet de politiques et de documents officiels mais ne sont **pas toujours ou pas toutes formalisées ou écrites**. Par exemple, remboursement de frais, durée des pauses, horaires et déroulement des réunions d'équipe, etc.



*L'autonomie, c'est la possibilité de déterminer notre fonctionnement, nos politiques internes, etc., selon notre évaluation des besoins et des meilleures réponses à offrir.*

♦ (ORGANISME, BAS-SAINT-LAURENT)

**Le pouvoir de déterminer ses ressources humaines et conditions de travail :** L'organisme détermine les **règles de recrutement**, de **licenciement**, d'**évaluation**, de **gestion du personnel** et les **conditions de travail**. Cela fait référence par exemple à l'échelle salariale, aux avantages sociaux (régime d'assurance, retraite, etc.), à la vie d'équipe, à l'accès aux formations, au lieu de travail des employé-e-s, au type de postes offerts, etc. On fait référence ici à la fois aux **personnes salariées et contractuelles** (ex. consultant-e-s, ressources d'accompagnement/formation, graphistes, etc).



*L'autonomie rime avec un pouvoir d'action tant au niveau de ses ressources financières que de ses ressources humaines. ♦ (ORGANISME, MONTRÉAL)*

**Le pouvoir de déterminer ses ressources matérielles :** L'organisme détermine et acquiert les **biens matériels (tangibles)** dont il a besoin pour mettre en œuvre ses activités. Cela peut aller de l'achat d'un bâtiment (local de travail), à l'achat de matériel de bureau, en passant par les logiciels informatiques qu'il utilise.



*L'autonomie, c'est la possibilité de connaître nos propres besoins et d'y répondre avec nos propres solutions et capacités (matériels, humaines, temporelles).*

♦ (REGROUPEMENT, MONTRÉAL)

**Le pouvoir de déterminer ses politiques, documents et informations internes/publics :** Des règles mentionnées plus haut en matière de RH, matériel, etc., découlent des documents écrits, souvent des politiques, qu'il appartient à l'organisme de créer et de modifier selon ses besoins et approches. On pense aux politiques salariales, politique de télétravail, politique d'inclusion, politique d'évaluation du personnel, etc. De plus, il appartient à l'organisme de décider quels documents et données peuvent être collectés (ex. via un logiciel de statistiques) et diffusés (ex. rapport annuel, photos, etc.) et comment/à qui (ex. site web, AG, rencontres avec des partenaires, etc.). Dans le contexte de la reddition de comptes toutefois, les organismes sont tenus



de fournir certaines informations en contrepartie du financement reçu ([voir la section sur les facteurs d'influence](#)).



*L'autonomie, c'est de déterminer les politiques encadrant les actions de l'organisme.*

♦ (ORGANISME, CHAUDIÈRE-APPALACHES)



### Autonomie politique

**Le pouvoir de déterminer ses modes d'organisation et de gestion :** On fait référence ici aux **modalités de prise de décision**, permettant généralement de mettre en application les principes de son fonctionnement démocratique ([voir la dimension fondements plus haut](#)). Cela peut être un mode de gestion participatif, une co-gestion, une organisation horizontale, etc. On y définit par exemple qui est responsable de l'exécution d'une tâche, qui est consulté dans la prise de décision, qui est imputable de quelles actions, etc. En général, en cohérence avec les principes de l'ACA, il s'agit d'un mode de gestion **participatif et collaboratif**, où les différentes instances (équipe, CA, AG, bénévoles) sont impliquées à divers degrés.



*L'autonomie, c'est que personne ne te dicte les règles et personne ne te dicte ton mode d'organisation* ♦ (COLLECTIF CITOYEN, MONTRÉAL)





L'autonomie politique est le **pouvoir de déterminer ses prises de position publiques et comment ses positions sont exprimées.**

Cette dimension importante de l'autonomie est souvent mal comprise. La plupart des décisions d'un organisme ont une portée politique dans le sens où elles s'inscrivent dans une visée de **transformation sociale** et traduisent une vision de la société assez différente du discours dominant. La dimension politique est donc aussi **transversale** à toutes les actions de l'organisme.



*Plutôt liée à la manière dont un organisme conçoit et réalise sa mission, l'autonomie politique découle principalement du fait que l'organisme offre une intervention ou des services qui se distinguent des services publics par l'objectif de transformation sociale et la perspective d'action collective qui les inspirent. ♦ (GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, 2004)*

Il s'agit de défendre des causes et des **droits**, sans nécessairement se considérer **militants** ou percevoir ces actions comme politiques. Ce rôle critique et de transformation sociale peut s'incarner de différentes façons, incluant par de la sensibilisation. En ce sens, l'autonomie politique **s'illustre de façon très différente** d'un organisme à un autre. Là encore, les organismes basent la détermination de leurs prises de position publiques sur leur membres.



*Malgré qu'on est apolitiques, inévitablement on pose des actions qui sont politiques. Même si on est un organisme communautaire famille, nécessairement on fait de la défense de droits. Ce n'est pas notre mission ultime, mais quand on travaille avec des populations pauvres, immigrantes ou peu importe, ça nous demande de se positionner et de faire des choix. ♦ (ORGANISME, MONTRÉAL)*

L'autonomie politique renvoie aussi au **rôle critique** joué par le mouvement de l'ACA. C'est la « **distance critique** » (Gouvernement du Québec, 2004) que les organismes entretiennent avec l'État, et reconnue par ce dernier. Ce rôle de « **chien de garde** » (MÉPACQ, 2004) envers les actions du gouvernement concerne aussi plus largement l'ensemble des acteurs sociaux.



*L'autonomie exigée par le mouvement d'ACA réfère à l'autonomie politique. C'est celle qui permet à un mouvement de transformation sociale de jouer pleinement son rôle. [...] L'autonomie que nous voulons faire reconnaître est donc celle qui est nécessaire et suffisante pour critiquer les gouvernements et la façon dont le pouvoir s'exerce dans une société patriarcale et capitaliste. ♦ (MÉPACQ, 2004)*

L'autonomie politique est particulièrement influencée par les **rappports de pouvoir** et la **dépendance financière** ([voir la section sur les facteurs d'influence](#)). En ce sens, plusieurs voient l'autonomie politique comme la **capacité à dénoncer sans craindre de représailles** ou en assumant cette part de risque.



*Pendant longtemps, le CA ne voulait même pas divulguer leurs noms, de qui était sur le CA, de peur des représailles de promoteurs, de différents acteurs de la société qui n'aiment pas notre mission en général. Tu veux avoir le droit de revendiquer quelque chose, mais sans qu'il y ait quelqu'un qui veuille te brûler sur un bûcher comme dans le temps ! ♦ (ORGANISME, MONTÉRÉGIE)*

L'autonomie politique concerne à la fois les organismes et les regroupements, toutefois on constate qu'elle prend une ampleur particulière au sein des **regroupements**, de par leur rôle important de revendication et de représentation ([voir aussi la section sur les facteurs d'influence](#)).



*Comme regroupement, si je n'ai pas de liberté politique, je ne peux pas faire ma mission, point barre. ♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)*

L'autonomie politique inclut les éléments suivants :

- ♦ Participation à des **débats publics** ; organisation/participation à des **actions politiques** (non partisans) ; **défense des droits** des populations
- ♦ **Nature** des prises de positions politiques (dénonciation, appui, critique, revendication, etc.)
- ♦ **Thématiques** (sujets) des prises de position
- ♦ **Stratégies et moyens** d'expression/d'action (représentation, influence, mobilisation, etc.)



**Le pouvoir de participer à des débats publics, d'organiser ou de participer à des actions politiques (non partisans) et de défendre les droits des populations :** Les organismes ont le pouvoir d'**exprimer leurs opinions** et de prendre position publiquement, incluant de dénoncer des actions (ou de l'inaction). Ils déterminent s'ils souhaitent participer à des débats publics ou des actions politiques, tant qu'ils ne s'identifient pas à un **parti** politique spécifique et n'en font pas la promotion<sup>10</sup>. Même si elle est généralement reconnue spécifiquement aux organismes dits de défense collective des droits, l'autonomie politique concerne en réalité l'ensemble des organismes et regroupements d'ACA. On peut voir l'autonomie politique comme une « **autonomie de parole** » (regroupement, Montréal).



*La finalité est effectivement la transformation sociale, donc c'est nécessairement politique. En fait, on n'est pas rattaché à un parti politique, à une idéologie politique, mais on lutte contre des enjeux politiques. ♦ (ORGANISME, ESTRIE)*

**Le pouvoir de déterminer la nature de ses prises de positions politiques :** Les organismes peuvent prendre position publiquement de différentes **manières**, selon le sujet et leur mission. Ils peuvent **dénoncer** une mesure gouvernementale (ex. la fermeture du chemin Roxham aux demandeurs d'asile), **appuyer** une proposition ou revendication politique (ex. la création de logements sociaux), **critiquer** un discours, un comportement ou une action (ex. propos du Premier ministre, violences policières, etc.), faire des **revendications** (ex. reconnaissance du rôle des organismes communautaires, gratuité du transport en commun, augmentation du salaire minimum, etc).



*L'autonomie, c'est la latitude pour décider des points de vue qu'on veut porter et des interlocuteurs qu'on veut interpeller en fonction des enjeux. ♦ (REGROUPEMENT, PLUSIEURS RÉGIONS)*

**Le pouvoir de déterminer les thématiques de ses prises de position :** Les organismes doivent pouvoir choisir les **sujets** sur lesquels ils souhaitent intervenir. Les sujets sont généralement reliés à la **mission** et aux enjeux vécus par les populations rejointes par l'organisme (ex. comité logement qui revendique une meilleure protection des locataires, maison d'hébergement pour

<sup>10</sup> L'action politique non partisane est définie comme une « action politique qui s'exerce en dehors des partis politiques reconnus comme tels » (Gouvernement du Québec, 2004).



femmes et enfants qui dénonce une mesure de la Direction de la protection de la jeunesse). Ces prises de position peuvent aussi être plus générales car elles concernent ses alliés au sein du mouvement communautaire ou la société au sens large (ex. mobilisation contre l'impact d'un projet minier sur des communautés autochtones, revendication pour plus d'investissement dans les services publics). Il peut s'agir de **thèmes non consensuels** au sein de la société ou même au sein du mouvement, à l'avant-garde en matière d'enjeux sociaux (ex. dénoncer les violences policières, le racisme systémique, revendiquer plus de justice environnementale, soutenir les luttes LGBTQIA2S+, etc).



*Nous, on va se mobiliser parfois sur des choses qui sont très larges, des mobilisations pour la justice sociale, par exemple pour dire au gouvernement qu'il faut donner plus de financement pour qu'on ait moins de populations qui soient défavorisées.*

♦ (ORGANISME, MONTRÉAL)

**Le pouvoir de déterminer les stratégies et moyens d'expression et d'action de leurs positions publiques et politiques** : Selon le contexte, leurs objectifs et leurs approches, les organismes peuvent recourir à différentes **stratégies d'action** telles que la représentation, la mobilisation, l'influence, etc. Ces stratégies s'accompagnent alors de divers **moyens d'action**, tels que la signature de pétitions, des rencontres avec les élu-e-s, la diffusion de communiqués, l'occupation de lieux, la rédaction de mémoires, l'organisation d'une manifestation, etc. Ils choisissent aussi le **contenu** et la formulation de leurs prises de position (ton, style, etc.), leurs **outils** de diffusion (journal écrit, vidéo, réseaux sociaux, etc.), et les **interlocuteurs**, destinataires ou publics de leurs actions.



*On n'est pas un organisme militant à la première base, mais les mobilisations peuvent être diverses et variées, ce n'est pas forcément aller dans la rue, ça peut être des choses en ligne, des questionnaires à répondre pour consulter les gens, c'est une action politique aussi.* ♦ (ORGANISME, MONTRÉAL)





## Autonomie d'alliance

L'autonomie d'alliance est **le pouvoir de déterminer avec qui on s'associe**.

Il s'agit de pouvoir s'unir avec qui on le souhaite, de la façon dont on le souhaite, sur le sujet désiré. Elle renvoie à la possibilité de s'allier, au sens large du terme, c'est-à-dire de choisir ses alliances, peu importe leur **nature**, et de choisir ses allié-e-s, peu importe leur **type**. Cette dimension de l'autonomie reflète l'importance de la **collaboration** et de la **concertation** au sein du mouvement communautaire.

Le mot alliance<sup>11</sup> a été choisi pour refléter la diversité des collaborations possibles et illustrer l'intention de **solidarité**, notamment dans un contexte de **rapport de force déséquilibré**, face à des acteurs externes influents. On pourrait aussi parler d'autonomie **relationnelle**, car, partant du principe que l'autonomie ne signifie pas agir en vase clos, un organisme doit pouvoir choisir les relations qu'il souhaite entreprendre. Ces choix sont généralement faits en fonction de la mission de l'organisme, de son territoire, des enjeux rencontrés par ses membres et par la communauté où il intervient.



*Je pense à la Coalition des organismes communautaires du Québec, la première alliance intersectorielle où les organismes se sont donné des regroupements, pas juste par secteur, mais ils ont voulu avoir des alliances pour avoir un rapport de force justement pour lutter pour leur reconnaissance et leur autonomie. C'est ce qu'on voit aussi, depuis 2016, [avec la campagne] Engagez-vous [pour le communautaire]. [...] L'autonomie au niveau de l'alliance, c'est la possibilité, justement, de s'associer ensemble. ♦ (ORGANISME, MAURICIE)*

L'autonomie d'alliance inclut les éléments suivants :

- ♦ Type et nature des collaborations et partenariats (secteur, région, milieu, etc.)
- ♦ Création/participation à des instances collectives
- ♦ Création/participation à des actions collectives

11 « Union, accord intervenant entre des pays, des personnes » (Larousse) ; « union contractée par engagement mutuel » (Le Robert).  
Synonymes : concertation, collaboration, partenariat, association, réseaux.



**Le pouvoir de déterminer le type et la nature de ses collaborations et partenariats :** Il peut s'agir d'alliances de **divers niveaux ou types** : sectoriels, régionaux/territoriaux ou intersectoriels, à l'intérieur du mouvement communautaire ou à l'extérieur, avec d'autres réseaux d'acteur-ice-s (élu-e-s, milieu académique, économie sociale, etc.). Il peut s'agir de **partenariats formels**, prenant la forme d'ententes légales, ou de **collaborations plus informelles** ou ponctuelles. Par exemple, un organisme qui donne des ateliers auprès du public rejoint par un autre organisme, le prêt de locaux, participer à un projet de recherche, etc. Il appartient à chaque organisme de mettre en place ses **balises de collaboration**, notamment avec les acteurs externes.



*Nous désirons avoir la pleine autonomie quant au choix des partenaires, en lien avec les enjeux de chaque région. ♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)*

*On n'est pas un organisme militant ou de militantisme, donc ce n'est pas notre mission de base. Par contre, dépendamment de comment la société évolue, il peut y avoir des préoccupations qui peuvent venir chercher nos valeurs ou la réalité de nos usagères. Par exemple, ce qui est arrivé aux États-Unis au niveau de l'avortement, on travaille aussi beaucoup en collaboration avec des groupes féministes militants.*

♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)

**Le pouvoir de créer ou de participer à des instances collectives :** L'autonomie d'alliance renvoie aussi au choix de participer, ou non, à des instances de concertation telles qu'une table de quartier à Montréal, une corporation de développement communautaire (CDC), de rejoindre un regroupement, qu'il soit **régional/territorial ou sectoriel**. C'est aussi le pouvoir de **mettre sur pied ses propres instances** de concertation, en fonction d'un enjeu ou d'un territoire commun.



*[L'autonomie, c'est] choisir à quelle table de concertation l'organisme s'impliquera.*

♦ (ORGANISME, CHAUDIÈRE-APPALACHES)

**Le pouvoir de créer ou de participer à des actions collectives :** Les organismes déterminent s'ils souhaitent participer à des actions collectives, organisées par d'autres acteurs ou des **coalitions** d'acteurs. Par exemple, participer à une campagne de mobilisation communautaire ou sociale (ex. Engagez-vous pour le communautaire, *Black Lives Matter*, etc.). En ce sens, l'autonomie d'alliance est aussi très liée à la dimension **politique** de l'autonomie. Par exemple, un organisme qui ne se définit pas comme militant pourra s'allier avec d'autres organismes qu'il



juge plus politiques ou militants sur des sujets qui touchent ses membres et en cohérence avec ses valeurs. À l'inverse, on constate que certains organismes peuvent limiter leurs alliances par peur de représailles ([voir la section sur les facteurs d'influence](#)).



*Nous autres, en dépendance, si on participe aux manifestations pour la crise du logement, c'est parce qu'on a plein de gens dans nos services qu'on doit aider dans leur réinsertion à trouver des logements, donc pour nous, c'est une cause importante.*

◆ (ORGANISME, BAS-SAINT-LAURENT)



## 2.4 Les acteurs et les actrices de l'autonomie

Ce sont les différentes **instances** de l'organisme qui sont les premiers acteur-ice-s de l'autonomie : les membres au centre, mais aussi le CA, l'équipe, la direction/coordination générale, l'assemblée générale, les bénévoles.

En effet, les processus de prise de décision varient d'un organisme à l'autre, en particulier en fonction du mode de gestion et de l'approche privilégiée par l'organisme. Toutefois, une constante parmi la diversité des processus organisationnels réside dans le **principe démocratique** des organismes communautaires. C'est-à-dire que les membres de l'organisme devraient être au centre des décisions de l'organisme, que les décisions doivent suivre un processus de consultation et de participation collective (ex. assemblée générale, comités de travail, réunions de CA, etc.).



*L'autonomie, c'est l'implication des membres. La vie associative est indispensable à l'autonomie, sinon c'est l'équipe de travail qui dirige tout, alors que la direction n'a pas la légitimité. ♦ (REGROUPEMENT, PLUSIEURS RÉGIONS)*

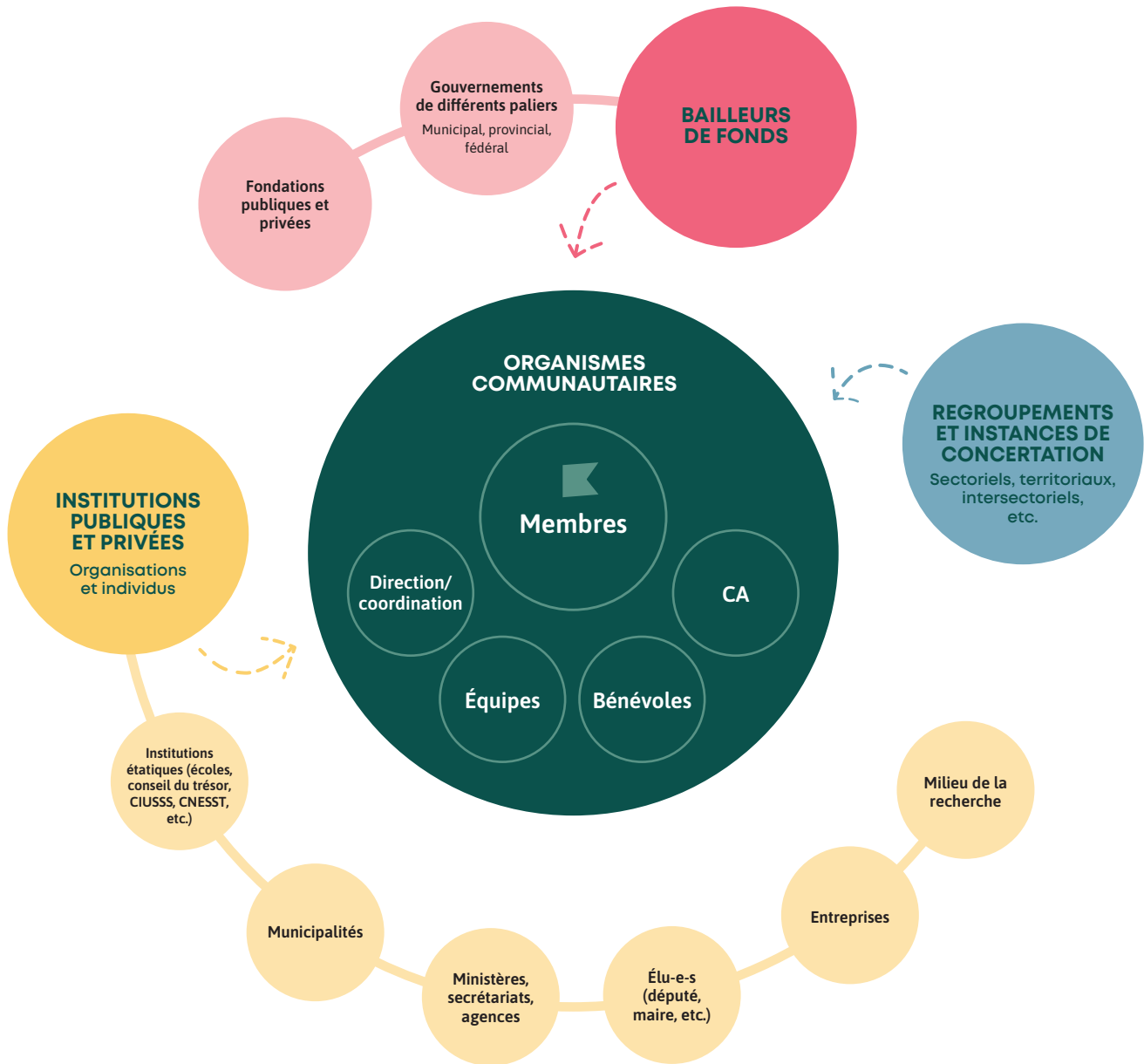
À l'inverse, aucune instance externe, par exemple un partenaire ou un bailleur de fonds, ne devrait prendre part aux décisions. Il est toutefois important d'être conscient-e de l'existence d'influences extérieures, qu'elles soient positives (ex. regroupements) ou négatives (ex. bailleurs de fonds).



*L'autonomie, c'est que la mission et les objectifs soient choisis par les citoyens et gens proches de la réalité terrain. C'est de décider de manière démocratique avec les membres qui ont à cœur la mission et qui la connaissent bien. ♦ (ORGANISME, ESTRIE)*



## LES ACTEURS ET LES ACTRICES DE L'AUTONOMIE



● ACTEURS  
DE L'AUTONOMIE

● ● ● ACTEURS D'INFLUENCE  
DE L'AUTONOMIE



3

# FACTEURS D'INFLUENCE DE L'AUTONOMIE



## LES FACTEURS D'INFLUENCE DE L'AUTONOMIE

	OBSTACLES	FACTEURS PROTECTEURS
<b>FINANCEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Modes de financement ponctuels (conditionnels et court terme)</li><li>◆ Manque de ressources financières des organismes</li><li>◆ Complexification de la reddition de compte</li><li>◆ Dépendance financière et rapport de pouvoir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Financement stable, suffisant et récurrent</li></ul>
<b>PRINCIPES DE L'ACA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Mécompréhension et non-respect des principes de l'ACA</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ (Re)connaissance et valorisation des principes de l'ACA</li><li>◆ Dynamisme de la vie associative et démocratique</li></ul>
<b>POLITIQUES PUBLIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Politiques d'austérité</li><li>◆ Lois, programmes et mesures gouvernementales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Application de politiques gouvernementales reconnaissant l'autonomie</li></ul>
<b>BAILLEURS DE FONDS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Approches, orientations et critères</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Posture de reconnaissance, de confiance et de respect</li></ul>
<b>RÉFLEXIONS ET SOLIDARITÉS COLLECTIVES</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Rôle des regroupements</li><li>◆ Espaces de réflexions critiques et collectives</li><li>◆ Solidarités collectives</li></ul>



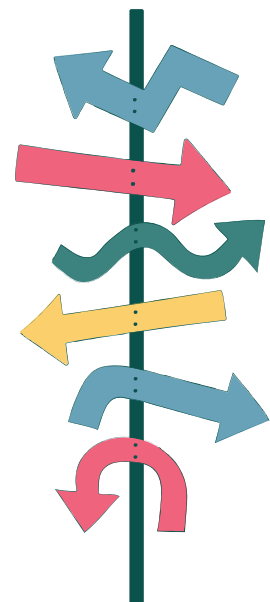
*L'autonomie, tout en représentant un idéal, peut être vue comme un continuum sur lequel les groupes de base peuvent avancer ou reculer suivant les moments et selon toute une gamme de circonstances et de conditions facilitantes ou contraignantes.*

♦ (WHITE ET AL., 2008).

Ces circonstances et conditions, que l'on appelle ici facteurs d'influence de l'autonomie, sont d'une part les **obstacles**, éléments qui nuisent à l'autonomie (facteurs négatifs) et, d'autre part, les **éléments qui protègent** ou facilitent l'autonomie (facteurs positifs). Si on identifie assez aisément les obstacles à l'autonomie, ceux-ci ont également souvent un pendant positif, moins documenté, c'est pourquoi ils sont présentés ici plutôt sous forme de thématiques d'influence, puis détaillés.

Nous avons identifié **cinq thématiques** principales d'influence de l'autonomie des organismes et regroupements d'ACA : le financement, les principes d'ACA, les politiques publiques, les bailleurs de fonds et les réflexions et solidarités collectives. La plupart de ces thématiques sont très **étroitement liées**, mais analysées ici sous un angle spécifique à chaque fois.

On parle d'influence car il s'agit d'un **continuum** d'actions et de situations, **directes et indirectes**, parfois inconscientes, allant d'atteintes à l'autonomie flagrantes et concrètes (exemple, un bailleur de fonds qui demande à avoir un siège sur le CA), à l'auto-censure par crainte de représailles financières (exemple, s'abstenir de collaborer avec un autre organisme perçu trop militant par les partenaires externes), en passant par l'adaptation de ses activités (pour s'aligner par exemple avec les critères d'un appel à projet).







## 3.1 Financement

Que ce soit dans la littérature étudiée ou pour les personnes consultées, il est indéniable que le financement est un facteur qui influence l'autonomie de manière significative, généralement **négative**. On fait référence ici aux **fonds** dont disposent les organismes, leur **ampleur (quantité)**, leur **type**, la **façon dont ils ont été obtenus** et les **conditions** qui y sont rattachées.

Dans une étude sur le financement des organismes communautaires québécois, l'IRIS constatait déjà en 2013 qu'environ **20 % des demandes de subvention a entraîné des modifications** au sein de l'organisme demandeur (modification d'activités, d'approches, dans les prises de position, la mission, la composition ou le fonctionnement des instances). Cette proportion est un peu **plus élevée dans le cas des demandes pour des modes de financement ponctuels**, par opposition au financement à la mission, plus élevée au fédéral qu'au provincial, et dans le cas d'organismes créés récemment (Depelteau et al., 2013).



*Les modalités du financement des organismes communautaires peuvent être garantes de leur autonomie, tout comme elles peuvent, à l'opposé, servir à les contraindre au point de les dénaturer. ♦ (DEPELTEAU ET AL., 2013)*

### 3.1.1 Les modes de financement ponctuels (conditionnels et à court terme)

Les modes de financement autres que le financement à la mission<sup>12</sup> n'ont pas forcément tous les mêmes caractéristiques ou la même influence, toutefois ils ont comme caractéristiques communes, et obstacles à l'autonomie, le fait d'être à **court terme (non continu) et conditionnels**. Ces modes de financement ont une influence négative sur l'autonomie de **gestion**, de **pratiques** et de **fondements**, ainsi que l'autonomie **d'alliance**, le rôle fondamental des **regrou-**

12 En général, on parle de **trois ou quatre grands modes de financement** : le financement à la mission, le financement par ententes de services, le financement par projets (les trois balisés par le Cadre de 2004) et le financement pour activités spécifiques (cadre normatif du PSOC). Tandis que le premier mode (mission) est accordé annuellement pour la mise en œuvre de la mission (sans orientation spécifique, pour le fonctionnement général) et avec des attentes minimales en matière de reddition de compte, les autres modes sont ponctuels et leur obtention et renouvellement sont conditionnés à la mise en œuvre d'activités précises.



**pements** et la **solidarité collective**. Or, le financement à la mission se fait plus rare, au profit de ce type de financement ponctuel<sup>13</sup>.



*En fait, les dangers de perte d'autonomie, pour moi, sont souvent liés à des questions de financement, d'enveloppe de financement spécifique ou de financement par projet. ♦ (ORGANISME, GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE).*

- L'imprévisibilité et l'instabilité de ces modes de financement constituent un **frein à la planification budgétaire et à l'amélioration des conditions de travail (autonomie de gestion)**. Le développement d'un nouveau projet s'accompagne généralement de la **création de postes précaires** car temporaires, incertains et généralement peu rémunérés, en plus du fait que **plusieurs coûts soient en réalité portés par les organismes** (recrutement, intégration, etc.).
- Les caractères ponctuel et conditionnel d'un financement **influencent les orientations, activités et approches mises en œuvre par les organismes (autonomie de pratiques)**. Avec le financement ponctuel, les **orientations du financement sont généralement définies par le bailleur de fonds** et les organismes « *concurrent de manière plus immédiate à leur mise en œuvre, dans une vision de complémentarité* » (Gouvernement du Québec, 2004). Même si l'entente est consentie, elle est souvent le résultat d'un manque de ressources plus que d'un réel choix éclairé. De plus, **le financement par projet/entente menace la pérennité des activités**, puisque plusieurs organismes décident de maintenir en poste la personne engagée et de continuer l'activité créée, malgré l'échéance du financement, afin de continuer à répondre à la demande. Cette approche qui **délimite une ou des activités dans le temps**, quand bien même elles auraient des effets positifs, entre **en contradiction avec les principes de l'ACA** (interventions axées sur le temps long, nécessaire notamment pour la création d'un lien de confiance).

13 Selon le dernier PAGAC, la proportion du soutien financier du gouvernement provincial à la mission globale est passé de 64,8 % en 2006-2007 à **52,4 %** en 2020-2021 (Gouvernement du Québec, 2022). Du côté des fondations, depuis les années 2000, les fondations canadiennes seraient moins enclines à offrir un financement sans restriction et à soutenir financièrement les frais généraux (Ayer et Anderson, 2022).



*Le fait de fonctionner par projet aussi, ça fait qu'il y a des coupures d'activités parce que là c'est pour un an, mais après ça tu as la personne employée et là qu'est-ce que tu fais ? Ce n'est pas renouvelé. Là, la personne, tu la gardes, mais il faut que tu aies les reins comme organisme pour pouvoir la garder au cas où il y ait une reconduction. Mais ta reconduction n'est jamais arrivée parce que, si ça a bien fonctionné, on va te demander d'innover et de déposer autre chose dans le même programme. À un moment donné, on ne peut pas toujours réinventer la roue ! ♦ (ORGANISME, MONTRÉAL)*

- C'est aussi **l'autonomie de fondements** des organismes qui est mise en péril par les modes de financement ponctuels et par projet, en particulier vis-à-vis de **leur mission et de l'alignement avec les besoins** des populations, les orientations étant définies par le bailleur de fonds plutôt que la communauté, et les critères étant parfois très précis. Ces modes de financement favorisent aussi une **fragmentation de l'identité des organismes**, en ne reconnaissant pas leur mission globale, notamment parce que les organismes auront tendance à mettre de l'avant et à développer un service ou un volet d'activités plus « attractif » pour avoir accès au financement. Ils vont aussi « étirer » leur mission pour pouvoir avoir accès à des financements spécifiques, ils déploient alors des énergies et ressources de toutes sortes pour des activités qui cadrent certes avec le financement disponible, mais pas forcément avec leur raison d'être initiale. À long terme, le financement d'une nouvelle activité peut mener à une modification de la mission par un **phénomène de « renforcement sélectif »**, c'est-à-dire de mettre l'accent sur cette nouvelle activité en raison des nouvelles ressources attribuées, mais aussi à la réplique de l'activité par d'autres organismes (Comeau et Turcotte, 2002).



*On a appliqué pour des subventions par projet. On s'est dit qu'on pourrait « twicker » un peu notre mission pour que ça rentre dans ce projet-là, mais en fait, ça faisait en sorte qu'on enclenchait des ressources humaines, des ressources matérielles et des ressources financières sur des trucs qui n'étaient pas fondamentaux et qui nous éloignaient de notre mission. Moi, j'ai senti personnellement que ça dénaturait un peu notre action. ♦ (COLLECTIF CITOYEN, MONTRÉAL)*



- Le financement ponctuel qui passe par des instances de concertation affecte les **fondements des regroupements et l'autonomie d'alliance des organismes**. Plusieurs enveloppes de financement ponctuel passent par des instances de concertation, qui reçoivent, gèrent et distribuent ensuite le financement (ex. tables de quartier à Montréal, programme des Éclaireurs, etc.). Les instances/regroupements qui sont incités à jouer un rôle de fiduciaire des fonds, faisant d'eux des sortes de **«bailleurs de fonds» de leurs membres**, voient leur rôle et leur relation changer vis-à-vis de leurs membres. Ils sont alors dans une **tension constante** entre leur rôle critique, de représentation du mouvement et celui de fiduciaire, qui les contraint à faire partie d'un système qu'ils n'approuvent pas toujours. Ces modalités de financement favorisent aussi **la mise en compétition** entre organismes. Elles incitent les organismes à rejoindre des instances de concertation de manière intéressée (financièrement). Les organismes s'associent alors avec d'autres acteurs **dans l'espoir d'un financement**, plutôt que pour la pertinence de la collaboration en question (autonomie d'alliance).



*Le CIUSSS voulait qu'on prenne la fiducie des Éclaireurs, et ce n'était pas «Voudriez-vous?», c'était : «Vous allez prendre la fiducie des Éclaireurs pour le gérer». On se sent souvent comme des sous-traitants, donc les gens décident de ce qu'ils font avec l'argent, et nous, on fait la comptabilité, on signe des chèques. Ça vient créer des tensions avec les partenaires aussi parce qu'on se fait reprocher d'être critiques avec le réseau duquel on participe, mais en même temps on a aussi notre rôle de critique et de représentation du réseau communautaire et de nos membres.*

◆ (REGROUPEMENT, ESTRIE)

- Les modes de financement varient également **selon le secteur d'intervention** et influencent le **portrait du mouvement communautaire** plus généralement. Certains «secteurs» d'intervention ont plus accès à ce type de financement que d'autres, et ce parfois malgré eux (ex. maison de jeunes), tandis que d'autres ne sont pas jugés attrayants (ex. défense des droits). Le financement ponctuel influence donc la disponibilité des ressources et la survie de certains organismes, générant des tensions au sein du mouvement.



*Quand le financement à la mission n'est pas au rendez-vous, là on se retrouve aussi dans une conjoncture où la Fondation Chagnon se retrouve à financer beaucoup plus les concertations, les CDC, les tables de développement social, et ça oriente un peu les ressources qui sont disponibles dans le milieu, la place que ces regroupements-là peuvent prendre par rapport à d'autres par exemple, qui sont plus DCD, qui sont plus intersectoriels ou qui ont décidé de ne pas aller dans cette direction-là, de ce financement-là par exemple. C'est quand même une tension qui existe et qui a pris de l'ampleur récemment. ♦ (REGROUPEMENT, OUTAOUAIS)*

Dans ce contexte, la tendance des bailleurs de fonds à recourir davantage à ces modes de financement ponctuel<sup>14</sup> inquiète les acteur-ice-s. Une des avenues identifiées est de, précisément, faire usage de son autonomie de financement, c'est-à-dire le pouvoir de déterminer ses modes et ses sources de financement, incluant celui de **refuser de répondre à des appels à projets** ou de renoncer à des financements. Toutefois, face au manque de ressources, ces choix peuvent s'avérer difficiles.

### 3.1.2 Le manque de ressources financières

Bien que les organismes eux-mêmes apportent des bémols à cet enjeu et reconnaissent avoir un certain « syndrome du sauveur » (vouloir répondre à tous les besoins auxquels ils sont confrontés), le manque de ressources financières reste un obstacle majeur à l'autonomie, dans ses dimensions de fondements, de financement et de gestion, et plus généralement dans la capacité à défendre cette autonomie.

→ Le manque de ressources crée un **sentiment d'insécurité permanent** qui favorise une **recherche constante de financement** et **réduit la pratique réflexive**, fondement de l'action communautaire. La recherche constante de financement **limite l'analyse, la mobilisation collective** et la capacité à mener à bien sa mission d'une façon **critique**, ou encore à négocier et défendre ses intérêts, y compris dans le cas de regroupements.

<sup>14</sup> Selon le dernier PAGAC, la proportion du soutien financier du gouvernement provincial à la mission globale est passé de 64,8 % en 2006-2007 à 52,4 % en 2020-2021 (Gouvernement du Québec, 2022).



*Nos membres sont tellement dans l'action de donner des services et d'être présents auprès de la population qu'ils ont moins le temps pour analyser les enjeux et rédiger des grands mémoires, des avis, etc., donc ils comptent sur nous pour faire ça. L'autonomie des regroupements est touchée en partie par l'absence de financement qui fait qu'on court après les sous et qu'on est tellement pris à faire ça qu'on n'a pas le temps de faire ce qu'on est là pour faire. ♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)*

- Le manque de ressources impacte la **capacité à choisir son mode et ses sources de financement** (l'autonomie de financement) et ultimement l'ensemble des dimensions de l'autonomie. Les organismes vont **recourir à des ententes ou projets, ou aller vers des bailleurs de fonds vers lesquels ils ne souhaitent pas nécessairement aller** (qui ne correspondent pas à leurs valeurs, fonctionnement, etc.), pour pallier leur manque de ressources.



*On est sous-financés à tel point qu'on prend des ententes de services, on prend des projets parce qu'on veut juste continuer, on croit tellement à notre mission et on finit par s'assujettir des fois à des contraintes qui contrôlent ce qu'on peut faire, comment on peut en parler. ♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)*

- Le manque de ressources influence négativement les **décisions en matière de gestion**. Les organismes dont les ressources financières sont peu élevées se retrouvent face à ce qu'ils perçoivent comme des dilemmes entre l'amélioration des conditions de travail et le développement ou la consolidation des activités ; ils auront alors de la difficulté à privilégier l'amélioration des conditions de travail (bien qu'elle contribue elle-même à la consolidation des activités).





→ D'un point de vue sectoriel, l'absence de ressources concerne **certains secteurs d'intervention** plus que d'autres ; les moins financés sont donc limités dans leurs actions et ultimement leur survie. On pense notamment à la défense collective des droits, à l'environnement ou encore aux regroupements, qui n'attirent pas particulièrement les fonds, à cause de la nature de leurs actions (soutien aux membres vs service direct) ou par leur caractère jugé trop politique ou revendicateur. Cela influence la **solidarité collective** et ultimement, la capacité à **défendre son autonomie collectivement**, de par la **compétition** entre les secteurs et types d'organismes pour accéder à du financement.



*Les bailleurs de fonds exercent des pressions, explicites ou implicites, pour diminuer ce type d'activités [défense collective des droits]. Les organismes parviennent à maintenir ces activités lorsqu'ils ont des sources de financement stables, puisque le défi [...] ne semble pas [tant] de résister aux pressions externes, mais d'avoir des ressources, du temps et du personnel pour mener ces activités. ♦ (DEPELTEAU, 2013)*

Pour toutes ces raisons, on constate que l'accès à un financement non seulement suffisant, mais surtout stable et récurrent, favorise l'autonomie.

### 3.1.3 Un financement stable, suffisant et récurrent



*Donnez-nous les outils pour qu'on puisse continuer quand même à se gouverner nous-mêmes. On a besoin d'outils, d'argent, de soutien, mais pas d'une orientation parce qu'on veut décider par nous-mêmes. ♦ (ORGANISME, ESTRIE)*

Si les sources d'un financement avec ces caractéristiques (longue durée, qui se répète dans le temps, dont la quantité permet de répondre aux besoins) peuvent varier, c'est un **financement à la mission de la part du gouvernement du Québec** qui est généralement identifié comme garant de l'autonomie par les organismes et dans la littérature. C'est d'ailleurs la position du gouvernement lui-même, dans la Politique de 2001. Du côté des fondations, le financement pluriannuel sans restriction est le premier principe d'une approche basée sur la confiance ([voir plus loin la section sur la philanthropie d'investissement](#)). Il fait partie d'une « refonte globale des structures de pouvoir qui alimentent la philanthropie » (Ayer et Anderson, 2022). La pandé-



mie a d'ailleurs permis une **résurgence du financement sans restriction** du côté des fondations, qui a généré un enthousiasme à poursuivre ce type de dons (Ayer et Anderson, 2022).



*Le soutien financier en appui à la mission globale est un mode qui, tout en reconnaissant la pertinence de la mission d'un organisme ou d'un regroupement d'organismes, marque une distance entre la réalisation de cette mission et les orientations ministérielles immédiates. Ce type de lien se veut particulièrement favorable au respect de l'autonomie. ♦ (GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, 2004)*

Ce sont toutes les dimensions de l'autonomie qui sont facilitées par ce type de financement.

- Le financement à la mission favorise l'autonomie car il offre un **filet de sécurité**, notamment face aux imprévus. Pendant la pandémie de COVID-19, le financement à la mission a constitué un **facteur d'agilité et de résilience pour les organismes**, en permettant notamment de maintenir les emplois et de s'ajuster rapidement (Observatoire de l'ACA, 2022 ; Gouvernement du Québec, 2022).
- Il favorise la **réflexivité** dans la prise de décision. Un financement récurrent permet à l'organisme de prendre des **décisions basées réellement sur les besoins de ses membres** (donc d'exercer son autonomie au sens large), en fonction de ses valeurs et non en raison de contraintes financières.
- Il permet de **résister aux aléas financiers** et à l'imprévisibilité d'autres bailleurs de fonds et d'autres sources de financement (autonomie de financement).



*Quand on est accrédité auprès d'un ministère et qu'on a au moins un financement à la mission de base, même s'il est très insuffisant, c'est déjà un bon outil pour revendiquer l'autonomie. Quand on a cette base-là, c'est plus facile de dire « Non, je n'irai pas vers des ententes spécifiques », à moins que tous les objectifs qui sont visés par ces ententes-là, on les a déjà identifiés comme organisme. ♦ (ORGANISME, GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE)*





- Il permet d'offrir **des conditions de travail adéquates**, favorisant la **rétenion du personnel**, car il améliore la planification budgétaire et finance le fonctionnement général (postes budgétaires récurrents tels que l'adhésion à un régime de retraite) et non des activités précises ayant une date de fin.
- Le financement sans restriction (à la mission) est perçu comme facilitant l'autonomie de gestion, non seulement par les organismes, le gouvernement, mais aussi dans plusieurs textes du côté des fondations. En plus de ne pas exiger la réalisation d'activités spécifiques, un financement à la mission est plus favorable à l'autonomie de gestion et de pratiques car **les exigences en matière de reddition de compte** sont habituellement moins élevées (et limitées à un seul bailleur de fonds). Ce mode de financement constituerait notamment pour les fondations une façon d'affirmer leur confiance envers les organismes mais aussi de contribuer à leur efficacité, en réduisant le temps requis pour répondre à plusieurs critères/mécanismes de redditions de compte ou encore le recours à des activités de collecte de fonds, qui exigent beaucoup d'efforts et donc de coûts, pour des montants parfois minimales (Gervais et al., 2022, dans Alalouf-Hall et al., 2022). Le temps gagné permet ainsi de se concentrer davantage sur les activités auprès des populations rejointes. Lorsque suffisant et non conditionnel, le financement à la mission **renforce la capacité d'action et d'innovation**, la possibilité de **développer de nouveaux services/activités**, de **consolider des activités existantes** et de **pérenniser de nouvelles activités développées** dans le cadre de projets ponctuels.



*Une vraie autonomie qui s'accompagnerait d'un financement adéquat permettrait de réduire le roulement dans les équipes et de donner de bons salaires. Ça améliorerait donc les services rendus à la population. D'autant plus que si moins d'heures de travail étaient données à rendre des comptes, les équipes de travail pourraient passer plus de temps avec leurs membres. ♦ (ORGANISME, MONTRÉAL)*



### 3.1.4 La complexification de la reddition de comptes

Si la reddition de comptes n'est pas remise en cause dans son principe, c'est la complexification et l'augmentation des exigences qui est identifiée comme obstacle à l'autonomie des organismes (autonomie de gestion et de pratiques) et met en évidence les enjeux dans la relation entre financeur et financé.



*Je suis financé, j'ai des choses à remettre, normal. Je fais des redditions de compte, OK. Mais est-ce qu'on est sous-traitants dans un projet ou on est partenaires? Et c'est là moi, où vient l'autonomie.* ♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)

Les bailleurs de fonds comme l'État se positionnent avec un **discours ambivalent** (respecter l'autonomie des organismes mais s'assurer de la « bonne gestion » des fonds) et un décalage entre les principes et les actions concrètes. On note une augmentation de **demandes d'informations précises** de la part des bailleurs de fonds, en particulier en matière de reddition de comptes<sup>15</sup>. Le **rôle du Conseil du Trésor** est nommé de façon récurrente. Cette exacerbation est particulièrement présente dans le cas des projets ou ententes de services par opposition au financement mission.



*Sur le plan des principes, la reddition de comptes doit respecter l'autonomie des organismes communautaires et leur spécificité, tout en répondant à des objectifs de rigueur, de souplesse et de transparence inhérents à l'administration des fonds publics. Du même coup, la reddition de comptes ne doit pas signifier l'ingérence dans la gestion interne, ni avoir pour effet d'accroître la charge administrative des organismes communautaires.* ♦ (GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, 2004)

→ Les exigences élevées en matière de reddition de comptes influencent l'autonomie de **gestion** car elles **alourdissent la charge administrative des coordinations et des CA**, surtout dans un contexte d'encouragement à la diversification et donc à la multiplication des

15 Déjà en 2013 un sondage mené par l'IRIS montre que la majorité des organismes (61,5 %) font état d'une augmentation des demandes des bailleurs de fonds en matière de reddition de compte. (Depelteau et al., 2013)





bailleurs de fonds. Ces transformations favorisent un **changement de profil des directions/ coordinations** d'organismes (les compétences requises pour le poste étant davantage axées sur la capacité à rechercher du financement ou à remplir les formulaires de reddition de compte).



*Les transformations imposées par la reddition de comptes affectent négativement la particularité citoyenne de l'action communautaire tout en mettant l'accent sur la professionnalisation, la bureaucratisation et la technicisation de l'ACA.*

♦ (BOURQUE ET AL., 2016)

- Les demandes d'informations quantitatives et détaillées dans le cadre de la reddition de comptes **nuisent aux approches de l'ACA (autonomie de pratiques)**. On pense ici en particulier aux **demandes de données quantitatives précises** concernant les participant-e-s ou les membres (âge, nom, suivi de leur assiduité, etc). Ces demandes contreviennent à un principe cher à l'ACA, la préservation de la **confidentialité des personnes**, en plus d'entrer en contradiction avec une approche globale des personnes, qui ne limite pas les participant-e-s à l'une de leurs caractéristiques (ex. âge ou genre). Ces demandes semblent exacerbées dans le cas d'enveloppes financières ponctuelles.



*Quand tu arrives à la reddition de comptes, ils voulaient avoir le nom de chaque jeune qui a participé à l'activité, leur âge, dans quelle école ils vont. C'est ça le genre de conditions, des fois on ne sait pas tous les détails au départ et là on l'apprend au fur et à mesure. C'est ce genre de projet là, pour moi, qui atteint vraiment notre autonomie. ♦ (ORGANISME, LANAUDIÈRE)*

- Les **demandes d'évaluation** menacent l'autonomie de pratiques lorsqu'elles sont **associées à la reddition de comptes** et **imposées ou suggérées par un bailleur de fonds**. Alors qu'évaluation et reddition de comptes sont deux processus distincts, la question de l'évaluation revêt une importance particulière en matière d'autonomie dans les dernières années/décennies en raison de la confusion entre les deux mécanismes. Cette confusion est en partie liée à la **complexification des demandes des bailleurs de fonds**, qui s'apparentent plus à de l'évaluation que de la reddition des comptes et ne sont pas adaptées à la réalité des organismes (Tello-Rozas et al., 2022). Du côté des fondations en particulier, leur intérêt croissant pour leur portée (« impact ») se traduit par des demandes d'évaluation envers les



organismes financés, qui ont elles-mêmes des impacts sur les pratiques des organismes (Pole et Rey, 2022). La tendance majoritaire d'une philanthropie basée sur les preuves tangibles et les résultats, combinée à la vision selon laquelle sa portée comme fondation équivaut à celle des organismes soutenus, génère plusieurs enjeux : appropriation des résultats des organismes, imposition d'approches d'évaluation standardisées et axées sur les résultats, culture d'évaluation axée sur la reddition de compte, etc. (Pole et Rey, 2022). Il semble toutefois s'opérer un changement de posture des fondations qui s'accompagnerait d'un rapport de confiance et d'un respect de l'autonomie des organismes en matière d'évaluation (Pole et Rey, 2022). En effet, c'est le caractère imposé de démarches d'évaluation qui constitue un enjeu d'autonomie et non l'évaluation en soi, qui est une pratique du mouvement (Tello-Rozas et al., 2022) ; car ces demandes portent atteinte à l'autonomie de pratiques (le pouvoir de déterminer ses pratiques d'évaluation et de réflexion internes). **Même lorsque la demande n'est pas explicite**, les organismes nourrissent une crainte vis-à-vis de conséquences financières s'ils ne participent pas à une démarche d'évaluation. En ce sens, la question de l'évaluation illustre le rapport de pouvoir entre bailleurs de fonds et organismes.



*Les attentes en matière d'évaluation, et le cas échéant les cadres ou les mesures imposés, façonnent et contraignent les objectifs, structures et activités des organismes donataires. Ce faisant, les fondations peuvent amener les donataires à se conformer à de nouvelles normes de pratique. ♦ (QUINN, TOMPKINS-STANGE ET MEYERSON, 2014, DANS POLE ET REY, 2022).*

### 3.1.5 Dépendance financière et rapport de pouvoir

Au-delà de la quantité d'argent en question, c'est principalement la **dépendance financière des organismes** qui influence négativement leur autonomie, surtout dans un contexte de précarité des ressources. Alors que les bailleurs de fonds ont tendance à valoriser des relations harmonieuses entre « partenaires » financiers au détriment de rapports conflictuels (White et al., 2008, RIOCM, 2022), et même si certain-e-s auteur-ice-s et organismes parlent d'« interdépendance » et de « partenariat » entre les deux types d'acteurs, il ne faut pas sous-estimer l'**asymétrie de pouvoir** et l'effet de dépendance que crée le financement (Depelteau, 2013 ; Fontaine, 2013 ; Berthiaume, 2016).



*Les bailleurs de fonds, quand ils nous appellent des partenaires et que c'est one way, ce n'est pas du partenariat, c'est de la sous-traitance. ♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)*

- En vertu de leur financement, les bailleurs de fonds émettent des **demandes ou « suggestions »** qui portent atteinte à diverses dimensions de l'autonomie, telles que l'autonomie de pratiques, de fondements et de gestion. On recense plusieurs exemples d'une tendance à **s'immiscer dans la gestion ou le fonctionnement démocratique** (demande d'informations ou « conseils » sur la composition et l'expertise du CA, demander à avoir un siège au sein du conseil d'administration, suggérer ou imposer des accompagnateurs-ices à l'organisme financé, etc.). Il ne s'agit **pas toujours de demandes formelles, écrites, ou prévues dans l'entente de financement**. Le roulement de personnel au sein des institutions gouvernementales ainsi que le profil des personnes peuvent jouer un rôle dans le non-respect de l'autonomie, ce qui laisse entendre que le **facteur humain/personnel** a aussi une incidence sur la qualité de la relation entre financeur et financé.



*[O]n recevait une enveloppe de l'école, parce qu'on fait de l'aide aux devoirs et leçons auprès des enfants [...]. Il y a eu des changements de direction et un moment donné l'enveloppe a diminué et diminué [et] on avait de plus en plus de demandes des écoles sur comment il fallait qu'on travaille et sur les suivis qu'on devait faire avec une approche qui était plus académique par rapport à la nôtre, [...] avec des mécontentements notamment du corps enseignant, qui trouvait que quand même on recevait de l'argent et qu'on devait faire ce qu'ils nous demandaient. ♦ (ORGANISME, GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE)*

*Du jour au lendemain, un individu change de poste, arrive à la Ville et là, la pagaille pogne. La Ville se voyait comme bailleur de fonds, mais aussi un peu nos patrons, donc là vous voulez mettre quelqu'un sur le CA, vous voulez nous obliger à faire une nuit blanche dans une bibliothèque, faire un skatefest, plein de trucs loisirs. Là vient sur la table : « Si vous ne faites pas ça, vous n'avez pas cet argent-là. » On parle d'une somme de 80 000 \$, qui n'est quand même pas négligeable. Et là l'autonomie, jusqu'où on va? Jusqu'où on dit oui? Jusqu'où on est capables de dire non?*

*♦ (ORGANISME, MONTÉRÉGIE)*



Même lorsque les organismes ont en théorie le choix de refuser certaines conditions, se pose la question de la nature de ce choix dans un contexte de dépendance financière, comme l'illustre le cas du Code de gouvernance dans le secteur du loisir<sup>16</sup>, dont il est question dans le témoignage suivant.



*En fait, de la façon que c'est dit, c'est : « Vous avez le choix de l'appliquer ou de ne pas l'appliquer, sauf que si vous ne l'appliquez pas, vous ne serez plus admissibles à recevoir des subventions à la mission. » Donc, disons que le choix n'est pas évident. Ce qui est en jeu, c'est le principe : est-ce qu'un bailleur de fonds peut faire ça ? Pour nous, il y a une atteinte directe à l'autonomie évidemment, mais considérant la conséquence qui est de ne plus avoir de financement à la mission...*

♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)

→ La dépendance financière et la **crainte de représailles** limitent **l'action politique** des organismes. Même lorsque leur action politique est légale et peu subversive, les stratégies de contrôle directes et indirectes (menace de coupure, critère, propos, etc.) menées par les bailleurs de fonds (entre autres acteurs) ont des effets sur les activités de défense des droits : **portée de la mission réduite, activités politiques suivantes modifiées ou arrêtées** et **intériorisation des normes** (normalisation du contrôle, hausse du seuil de tolérance, etc.) (Dussault, 2023).



*Les impératifs du financement incitent les organismes à abandonner leurs revendications globales afin de ne pas déplaire aux bailleurs de fonds. Sous cette pression, réelle ou imaginaire, certains iraient même jusqu'à accepter de transformer leur mission, d'abandonner des activités perçues comme indésirables ou encore de revoir leur positionnement social ou politique. ♦ (DEPELTEAU ET AL., 2013)*

16 Un Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir a été mis en place en 2021 par le Ministère de l'Éducation et son application exigée aux organismes reconnus ou soutenus par un financement public récurrent du MEQ. Il concerne en particulier le rôle des conseils d'administration et les pratiques de vie démocratique et associative (autonomie de fondements).



Si les bailleurs de fonds ne demandent pas toujours explicitement aux organismes de ne pas les critiquer (certaines ententes de services ont toutefois des clauses explicites à ce sujet, White et al., 2008), ou de ne pas mener d'actions politiques, la crainte de représailles ressentie crée une **autocensure**. Par exemple, se retenir de critiquer l'action d'un bailleur de fonds, limiter son rôle de représentation (comme regroupement) parce qu'on a le même bailleur de fonds que ses membres, etc. La dépendance financière ne limite pas toujours les actions, toutefois elle semble nécessiter d'autres **conditions favorables** (ex. financement mission, soutien du CA, etc.).



*Il n'y a pas grand chose qui nous empêche de prendre position, mais il y a des prises de positions qui font réagir ton maire ou ton élu, mais en même temps c'est le but. Mais il faut être capable d'assumer et avoir le dos assez solide.* ♦ (REGROUPEMENT, PLUSIEURS RÉGIONS)

La **crainte de dépolitisation**, qu'elle soit réelle ou perçue, est d'ailleurs une des raisons nommées, dans le cas d'organismes n'ayant pas de bailleur de fonds, à la fois dans la littérature et dans nos collectes de données, pour ne pas recourir ou hésiter à recourir à des subventions. Le pouvoir de prendre position (en assumant les potentiels risques de représailles) est alors perçu comme un **privilège**, au lieu d'une dimension de l'autonomie.



*À partir du moment où on est financé par l'État ou Centraide, est-on vraiment autonome ? On s'autocensure. En 2005, on a eu écho que l'État voulait couper les CDC (trop de regroupements, trop de critiques), cette année-là il y a eu beaucoup moins de sorties publiques des CDC. On doit toujours répéter à nos membres qu'ils ont le droit de chialer, mais ils nous disent « on ne veut pas déranger, se mettre à dos nos bailleurs de fonds, on a peur des répercussions ». ♦ (REGROUPEMENT, PLUSIEURS RÉGIONS)*

Cette crainte de représailles affecte également l'autonomie d'alliances puisque certains organismes vont **s'abstenir de s'associer à d'autres organismes** jugés plus « revendicateurs » ou « radicaux », par peur de déplaire à des acteurs externes.



*On se faisait dire : « Ah non, on ne peut pas faire une collaboration avec vous parce que ça va être mal vu, on va perdre notre financement au municipal. Votre organisme est trop revendicateur, ça ne paraît pas bien. » ♦ (ORGANISME, MONTÉRÉGIE)*

## 3.2 Principes de l'ACA

Par principes de l'ACA, on fait référence aux règles d'action et approches/valeurs auxquelles les organismes d'ACA sont attachés (démocratie, participation, prévention, *empowerment*, etc.). Cette thématique exerce à la fois des influences positives et négatives sur l'autonomie.

### 3.2.1 Mécompréhension et non-respect des principes de l'ACA

→ La mécompréhension et le non-respect des principes de l'ACA **par les acteurs externes** menacent l'autonomie dans toutes ses dimensions, en particulier **l'autonomie politique et l'autonomie des regroupements**. Elle concerne le rôle de l'action communautaire et en particulier le rôle politique de l'ACA, la posture (distance) des organismes vis-à-vis du gouvernement, le rôle de regroupement et le principe d'autonomie en tant que tel. Certains acteurs externes, notamment les **municipalités**, qui sont régulièrement citées, semblent refuser de reconnaître et de respecter le rôle des organismes d'ACA. Les défis de collaboration limitent l'action quotidienne des organismes (accès aux locaux, relais des communications, etc.).



*Dans la quête d'autonomie, on se bute aux agendas politiques municipaux. Dans notre cas, une des villes qui se dit verte a décidé de reprendre à peu près le créneau qu'on faisait, mais à la place de nous aider, elle nous nuit totalement sans même en être consciente. On en est venu à la conclusion que c'était une incompréhension de ce que c'était l'ACA au niveau du milieu municipal et qu'ils ne sont pas capables d'inclure ça dans leurs politiques de soutien aux organismes. Leur politique ne soutient pas les organismes locaux, ne les reconnaît pas, ne les respecte pas.*

♦ (ORGANISME, MONTÉRÉGIE)





L'autonomie politique des organismes et des regroupements en particulier, ne semble pas toujours comprise par les acteurs externes au mouvement, tous types d'acteurs confondus. Par exemple, leur rôle de défense des droits est **confondu avec du «lobbyisme»**, une pratique des grandes entreprises privées.



*Un groupe qui avait participé à Engagez-vous pour le communautaire a été appelé par son député de comté pour dire : « Bien là, pourquoi vous participez à Engagez-vous ? On a augmenté le financement à la mission ! » Donc, certains députés, peut-être qu'ils ne comprennent pas notre rôle, et ça aussi peut jouer sur l'autonomie.*

◆ (REGROUPEMENT, NATIONAL)

Ce sont aussi les **fondements des regroupements**, et leur autonomie à ce titre, qui ne sont pas toujours compris (fonctionnement démocratique, principes de consultation des membres, diversité de leurs missions, mandat de représentation, etc.). Plus que de l'incompréhension, c'est parfois une **non-reconnaissance** du rôle de regroupement, notamment du rôle de revendication et de défense des droits des membres (ne pas les inviter, reprocher au regroupement d'être trop critique, l'accuser de représenter sa position et non celle des groupes membres, etc.). La critique de **«dédoublément»** qui leur est portée illustre aussi l'incompréhension de la diversité et de l'autonomie de pratiques de ces instances.



*Parfois on reçoit des commentaires par rapport à comment on est supposé consulter nos membres. Les députés ne comprennent pas comment nos espaces de concertation fonctionnent. Ce n'est pas juste moi comme regroupement qui ait décidé ça de n'importe où, on représente nos groupes. Cette incompréhension-là, j'ai l'impression qu'elle crée beaucoup du manque d'autonomie et de respect du travail des regroupements.*

◆ (REGROUPEMENT, NATIONAL)

*Il y a deux ans, j'ai une importante fondation privée qui m'a interpellé pour me dire : « Écoutez, au niveau de l'arborescence communautaire, c'est lourd, il y a beaucoup de regroupements. Moi, je serais prêt à financer un projet, une démarche de réflexion qui ferait en sorte de fusionner ensemble les cinq regroupements nationaux du secteur. Ce serait beaucoup plus facile pour tout le monde, on serait tous gagnants. »*

◆ (REGROUPEMENT, NATIONAL)



Ceci dit, la mécompréhension de l'ACA n'est pas l'apanage des acteurs évoluant autour du mouvement mais aussi un facteur d'influence négatif qui existe au sein du mouvement.

- Le manque de connaissance et d'intégration des principes de l'ACA **au sein même du mouvement** menace l'autonomie, en particulier l'autonomie de pratiques, de financement et politique. Des facteurs internes expliquent un éloignement ou une méconnaissance des principes de l'ACA (profil des personnes œuvrant dans le milieu, rôle des CA), qui diminue par la suite la capacité de mettre en œuvre des actions politiques, de faire des choix financiers adaptés, de jouer son rôle de regroupement, de préserver les pratiques et fondements de l'ACA.



*On peut faire des mea culpa aussi et nous regarder nous-mêmes dans les menaces à l'ACA. Je pense qu'il y a une sorte de professionnalisation au sein des organismes, ces dernières années j'observais que les nouvelles directions qui arrivent, il y a beaucoup de gens qui n'arrivent pas du mouvement communautaire, des entreprises qui arrivent là-dedans et qui ne comprennent pas nécessairement la philosophie d'autonomie. ♦ (ORGANISME, ESTRIE)*

Le manque de connaissances des principes de l'ACA s'explique en partie par les **changements dans le profil des personnes qui travaillent et militent** au sein des organismes. L'arrivée de personnes extérieures au milieu de l'ACA peut constituer une menace à l'autonomie parce qu'elles n'en voient pas l'importance ou parce qu'elles ne la comprennent pas. La **professionnalisation** est un enjeu, non pas en soi à cause d'une augmentation des compétences professionnelles, mais lorsqu'elle est associée à une perte de connaissances des pratiques et enjeux du mouvement communautaire. Cette perte a en effet des impacts sur les approches des organismes (Parazelli et al., 2018). Du côté des CA, c'est la tendance à recruter des membres qui ne représentent pas forcément les personnes desservies qui influence la préservation des principes de l'ACA, dont le principe d'autonomie. Les **conseils d'administration** jouent un rôle particulier dans la perte d'autonomie, notamment dans l'acceptation de conditions/ententes qui vont à l'encontre de l'autonomie des organismes.



*L'autonomie c'est pas juste une question d'argent, tu peux avoir plein d'argent et être dans une logique de prestation de services. La reconnaissance et le financement à la mission aident, mais si le CA n'est pas dans l'approche on n'est pas avancé. Un des gros enjeux c'est d'avoir de la formation constante auprès du CA sur l'éducation populaire, la vision de transformation sociale. ♦ (REGROUPEMENT, PLUSIEURS RÉGIONS)*

La perte des principes de l'ACA pourrait aussi s'expliquer par d'autres facteurs tels que le **désengagement**, les défis de **mobilisation** et la **fatigue militante**, notamment depuis la pandémie, ou encore les difficultés de **recrutement**. Ces enjeux affectent la capacité à mener des luttes politiques et sociales et à défendre son autonomie mais aussi simplement à la mettre en œuvre, puisqu'elle place les membres au centre de la décision et nécessite leur implication.

La mécompréhension du rôle politique et critique des organismes engendre une **dépolitisation** des organismes (autonomie politique). Elle crée une tendance à privilégier la prestation de services et à limiter les interventions critiques face aux bailleurs de fonds. Cela participe d'un **éloignement de la transformation sociale** (autonomie de pratiques).



*La militance est mal vue par les décideurs, mais aussi par nos membres. Des fois ils créent une relation, un lien avec les personnes qui sont dans les CLSC ou les CIUSSS proches d'eux et ne comprennent pas pourquoi on a besoin d'être militantes, de revendiquer des choses ou de questionner des décisions ou de faire ressortir des enjeux. Ça c'est le rôle principal d'un regroupement, d'avoir ce regard plus large. ♦ (REGROUPEMENT, GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE)*

Le manque de connaissances des principes de l'ACA affecte aussi **l'ancrage local et la réponse aux membres**, soit les fondements de l'ACA. Couplé au manque de ressources financières, il favorise le recours à des **types de financement qui ne conviennent pas** aux organismes (autonomie de financement).



*Dans l'autonomie, il y a préserver l'essence de pourquoi on est nés. Tous ceux qui arrivent et gèrent ça comme une entreprise, c'est malsain d'une certaine façon parce qu'ils acceptent les ententes, ils créent des espèces de précédents qui font qu'on n'est plus un noyau dur qui se tient ensemble et qui peut résister plus facilement. ♦ (ORGANISME, ESTRIE)*



La préservation des principes de l'ACA et de l'autonomie des organismes est aussi affectée par les **tensions idéologiques** au sein du mouvement, notamment les disparités de visions en matière de **collaborations** et de relations avec les bailleurs de fonds.



*Il y a certains regroupements qui se présentent comme des partenaires auprès du ministère ou des ministères, et ça c'est hyper dangereux [...] parce qu'on se retrouve dans une boucle. À la fois eux se présentent comme des partenaires, donc le ministère nous considère l'ensemble comme des partenaires. C'est arrivé plusieurs fois pendant la pandémie [...] Ça impacte aussi sur nos membres, comment ils nous perçoivent quand ils voient un des regroupements sortir main dans la main avec le ministère et faire des conférences de presse puis nous, on n'est pas invités.*

◆ (REGROUPEMENT, NATIONAL)

### 3.2.2 (Re)connaissance et valorisation des principes de l'ACA

- La **reconnaissance des spécificités** des principes de l'ACA par les acteurs externes favoriserait le respect de l'autonomie, en particulier en reconnaissant la diversité et l'unicité des organismes, notamment de leurs pratiques. C'est aussi tout simplement la **compréhension du principe d'autonomie en soi**, qui semble requise ([voir aussi la section sur les bailleurs de fonds](#)).
- C'est aussi en **valorisant** davantage le milieu de l'ACA et ses principes que les acteurs à la fois internes et externes verraient **la pertinence et la légitimité** de préserver les principes de l'ACA, et donc de préserver l'autonomie, qui permet de garder les spécificités de l'ACA.
- **Se réapproprier les principes de l'ACA**, comme mouvement, permettrait aussi de préserver son autonomie. Cette réappropriation peut passer par des **formations** et du **transfert de connaissances et d'expérience**, qui doivent concerner l'ensemble des instances des organismes, mais pas seulement les nouvelles personnes (sur les principes et valeurs de l'ACA, le fonctionnement des organismes, le rôle politique des organismes).



*Dans le communautaire quand on parle d'approche globale, de vie démocratique, de prendre le temps dans l'intervention versus la gestion de problèmes, la productivité, etc. Il y a toute cette notion-là de transfert des manières de faire du communautaire.*

♦ (ORGANISME, MAURICIE)



*L'exigence d'autonomie de la part des groupes communautaires comporte son corollaire, soit un travail constant pour s'imposer à eux-mêmes les exigences de cette autonomie en termes de sensibilisation, de formation et d'autocritique pour tous les groupes qui s'en réclament. ♦ (WHITE ET AL., 2008)*

Renforcer la compréhension des principes de l'ACA au sein même du mouvement protégerait l'autonomie en favorisant **l'analyse critique et la réflexion** lors de la prise de décision et autour d'enjeux liés à l'autonomie. Les choix, notamment en matière de financement, peuvent révéler un manque de compréhension des enjeux ou le poids de la dépendance financière dans la prise de décision. Le **développement du pouvoir d'agir**, de **négociation** et de résistance des organismes est donc un élément pouvant contribuer positivement à la préservation de l'autonomie.



*Nous l'autonomie, dans notre organisme, ça se traduit quand même beaucoup par des réflexions. Chaque fois qu'il y a un projet qui est proposé ou qu'on est approchés par un bailleur de fonds, on est tout le temps en train de s'asseoir et se dire : est-ce que ça cadre avec la mission? Est-ce que ça transforme certains aspects?*

♦ (ORGANISME, MAURICIE)

*Quand un conseil d'administration connaît comme il faut et saisit bien les principes d'action communautaire dans lesquels par exemple leur convention de financement au PSOC est rattachée, de bien comprendre dans quel univers tu navigues ou tu es légitimé de naviguer, tu es en meilleure position de négociation avec un potentiel bailleur de fonds qui voudrait t'attacher les mains pour répondre à ses besoins à lui.*

♦ (REGROUPEMENT, GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE)



### 3.2.3 Le dynamisme de la vie associative et démocratique

Si, en principe, l'autonomie consiste précisément à pouvoir déterminer l'ensemble des sphères de l'organisme en fonction des besoins et réalités des membres et de la communauté, **la vitalité** de la vie associative et démocratique n'est **pas acquise**. La mise en application de ce principe est difficile (complexification de la reddition de comptes, défis de mobilisation, précarité des membres de CA, etc.). Or, des modes de prise de décision qui **favorisent la participation effective** et active des membres, notamment dans le cas de grandes décisions portant sur les fondements et les pratiques de l'organisme, permettent à l'autonomie d'être mise en œuvre et préservée. Là encore, les **CA** ont un rôle crucial, à condition d'être outillés pour pouvoir mener une **analyse critique**.



*Je pense que la base, ce qui nous permet de demeurer autonomes, c'est un CA fort et une vie démocratique en santé, donc des membres engagés. C'est la base de l'autonomie parce qu'on sait où on est, on sait pourquoi on est là et où on veut aller, et ça permet des fois de résister aux chants des sirènes si elles ne correspondent pas à ce qu'on veut entendre. ♦ (ORGANISME, CAPITALE-NATIONALE)*

L'**implication bénévole** apparaît aussi comme un facteur favorable à l'autonomie, notamment pour les groupes qui associent l'autonomie à l'absence de financement externe. Toutefois, le recours au bénévolat peut aussi cacher des stratégies de réduction des coûts plus inquiétantes.



*On n'a pas besoin de grand-chose pour être autonomes à part le bénévolat, l'implication citoyenne de base. Ce désavantage, [l'absence de budget], est en même temps notre avantage [...] de liberté, où on est en mesure d'être autonomes sur notre façon d'agir et de penser... ♦ (COLLECTIF CITOYEN, MONTRÉAL)*



## 3.3 Politiques publiques

On fait référence aux outils administratifs, politiques et juridiques déployés par l'État et ses institutions en lien avec les différents champs d'intervention de l'action communautaire, spécifiquement ici au niveau provincial. Les politiques et programmes publics ont une influence sur l'autonomie des organismes, que ces derniers soient financés par le gouvernement ou non.

### 3.3.1 Les politiques d'austérité

Les organismes d'ACA au Québec évoluent dans un contexte où le néolibéralisme est prédominant, ce qui rend leur tâche difficile en matière de lutte à la pauvreté et aux injustices sociales, notamment du fait de visions opposées portées par l'État et qui ont des conséquences concrètes (coupure ou diminution de services, diminution de personnel, etc.). L'influence prend la forme d'une **pression, directe et indirecte**, pour la **mise en place de «services»** visant à pallier le **désengagement de l'État**, soit une atteinte à l'autonomie de pratiques. Les **compressions budgétaires** dues aux politiques d'austérité affectent le pouvoir des organismes de déterminer leurs activités et les incitent à mener des activités qui ne correspondent pas forcément à leur mission ou à leurs priorités, les plaçant face à un **dilemme éthique** (entre leur volonté de répondre à la détresse des populations et le sentiment d'être instrumentalisé par l'État) (Campeau, 2019, MÉPACQ, 2016, Parazelli et al., 2018). Cette dynamique s'est particulièrement illustrée durant la pandémie (Observatoire de l'ACA, 2022). De plus, la nécessité de répondre à des «besoins de base» mine la capacité à recourir à des approches visant la **transformation sociale** (approche globale, à long terme).



*Quand le CLSC se retire, exemple l'aide à l'épicerie, ben c'est le CLSC qui le faisait avant. Il y a des trucs comme ça que tu te dis, bon, qu'est-ce qu'on fait? Ben nous on a essayé de récupérer, de l'adapter à notre manière à nous, mais on a récupéré des services qu'on ne faisait pas. Des fois tu pallies à ce qui n'existe plus. Des fois on pellette dans le communautaire et on se fait manipuler un peu parce qu'on est tellement gentils les missionnaires dans le communautaire. ♦ (PERSONNE INTERVIEWÉE DANS PARAZELLI ET AL., 2018)*



### 3.3.2 Lois, mesures et programmes gouvernementaux

Dans cette section, on documente de nombreux obstacles à l'autonomie : les lois et programmes, notamment en santé et services sociaux, les politiques municipales et les lois créant les PPP qui affectent l'autonomie de pratiques, les mesures affectant la gestion des organismes, les lois limitant le rôle politique des organismes et plus généralement la non-application des politiques en matière d'action communautaire (la liste n'étant pas exhaustive).

→ Dans les années 1990 et 2000 en particulier, plusieurs **lois issues de la nouvelle gestion publique** transforment les relations entre État et organismes et affectent l'autonomie à divers degrés.

Avec la **Loi 24** (2001) et la **réforme Couillard** (2003), les régies régionales et CLSC (interlocuteurs privilégiés des organismes) prennent un **rôle de coordination et de contrôle** des actions des organismes communautaires, au lieu d'un rôle de soutien, tandis que le système se rigidifie et la capacité d'action rapide et l'adaptation aux besoins locaux sont réduites.



*Avant, les CLSC décidaient ce qu'ils allaient faire dans leur quartier. Après ça, ils ont été rapatriés au sein des structures hospitalières et ils ont arrêté toute la prévention. [...] Leurs enveloppes aussi sont tellement compartimentées que c'est impossible de sortir du compartiment. [...] Eux autres aussi n'ont pas d'autonomie et ont perdu ce pouvoir d'agir là pour le bien de leurs régions et de leurs populations. On est tous pris dans la même chaîne. ♦ (ORGANISME, CAPITALE-NATIONALE)*

En 2007, un projet de loi constitue un fonds géré par un **partenariat public-privé (PPP)** entre le gouvernement et la fondation Lucie et André Chagnon. Il marque le début d'une ère de partenariat entre le gouvernement et d'autres bailleurs de fonds de milieux très différents, en particulier les fondations. Ces politiques publiques consacrent le rôle accru d'acteurs privés dans la mise en œuvre et le financement de politiques sociales ([voir aussi la section sur les bailleurs de fonds](#)).

→ Plusieurs **programmes sociaux provinciaux**, qui requièrent la collaboration des organismes tout en niant parfois leur ancrage et expertise pré-existants, ont aussi une influence négative sur l'autonomie.





*Le gouvernement a souvent tendance à voir : « Ah il y a un projet qui a fonctionné dans une région, on va le standardiser et le mettre à la grandeur du Québec. » Mais des fois, ils oublient les particularités de chaque région. Pour citer l'exemple des Aires ouvertes, moi dans ma région on s'est braqués contre ce projet-là, [...] parce que justement on avait les organismes communautaires qui desservaient déjà le service. [...] Il y a l'espèce d'image de vouloir co-construire des projets, mais dans le fond le projet est déjà construit d'avance et on essaie de nous le rentrer dans la gorge. Donc, ce n'est pas de la co-construction. ♦ (REGROUPEMENT, MONTÉRÉGIE)*

Par exemple : **Les Alliances pour la solidarité**<sup>17</sup>, **Les Éclaireurs**<sup>18</sup>, **Aires ouvertes**<sup>19</sup>, ou **DATAide**<sup>20</sup>, avec leur lots d'enjeux pour l'autonomie : la réplification standardisée de projets locaux, le fait qu'il soit imposé ou fortement suggéré d'y participer (ou le fait d'y participer seulement pour obtenir du financement), le dédoublement d'actions existantes, l'imposition de modèles d'intervention contradictoires avec l'ACA, etc. C'est surtout **l'autonomie de pratiques** des organismes qui est mise à mal par ces programmes.



*Les Éclaireurs, à la base, c'est une bonne idée. Par contre, la problématique c'est de l'imposer dans les territoires. [...] Il n'y avait pas de « Voulez-vous ça dans votre territoire ? » C'était : « Vous allez faire ça comme ça. Vous allez devoir nous donner des noms de gens à aller former. » ♦ (REGROUPEMENT, ESTRIE)*

➔ De plus, des politiques publiques défavorables, telles que la refonte de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme, qui vise à soumettre les OSBL à cette loi<sup>21</sup> ou le projet non abouti d'une réforme du droit associatif, illustrent un manque de compré-

17 Les **Alliances pour la solidarité** sont une entente quinquennale entre le gouvernement du Québec et des villes/municipalités dans le cadre du Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale (PAGIEPS 2017-2023).

18 Le **Réseau d'éclaireurs en santé psychologique** est un projet en lien avec la santé mentale initié par le ministère de la Santé et des Services sociaux, dans un contexte post-pandémie. Les éclaireurs sont des personnes significatives dans leur milieu dont le rôle est notamment de reconnaître les personnes présentant des signes de détresse, établir le contact avec elles, les soutenir moralement et, lorsque nécessaire, les accompagner vers des ressources d'aide appropriées (Gouvernement du Québec, 2023).

19 Le **projet Aires ouvertes** est une initiative du ministère de la Santé et des Services sociaux dédié aux jeunes de 12 à 25 ans. Les aires ouvertes sont des lieux physiques d'accueil pour les jeunes ayant des questions ou problèmes sur leur santé physique ou mentale, leurs relations, études, travail, et toutes autres situations (Gouvernement du Québec, 2023).

20 **DATAide** est une initiative de Centraide du Grand Montréal et de Nord Ouvert, financée par le gouvernement du Québec, pour soutenir les organisations communautaires dans leur virage numérique dans le contexte post-pandémie (Centraide du Grand Montréal, 2023).

21 Voir la campagne portée par la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB) : « **Mon OSBL n'est pas un lobby** ».



hension de l'ACA et sont autant d'**outils menaçant la défense collective des droits** et le rôle politique des organismes. D'autres lois et mesures plus récentes, par exemple la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail, la Loi 25 sur les renseignements personnels, les nouvelles règles du REQ (Registraire des entreprises du Québec) qui requièrent les pièces d'identité des membres de CA, les mesures liées à la pandémie, affectent aussi le **pouvoir de gestion** des organismes et leurs pratiques d'intervention. Si ces lois ne sont pas toujours problématiques en elles-mêmes, voire pertinentes, l'enjeu réside souvent dans leur manque d'adaptation aux réalités du milieu et dans la complexification de la gestion qu'elles induisent, qui elle-même a des impacts sur les approches et le fonctionnement démocratique (ex. composition des CA).



*Cette fameuse loi sur le lobbying à laquelle le gouvernement depuis plusieurs années essaie d'assujettir les groupes communautaires, c'est vraiment de mal comprendre ce que c'est l'action communautaire et les bénéfices d'une société qui a du monde dont leur job principale c'est de défendre les droits et d'avoir une vision, un regard critique sur les décisions. ♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)*

- Le **non-respect des politiques existantes**, spécifiquement la Politique de reconnaissance de 2001, ainsi que son **caractère non prescriptif**, limitent le respect de l'autonomie et lui font obstacle. Les organismes déplorent que ces politiques, et en premier lieu le principe d'autonomie, ne guident pas toujours les décisions, ni des ministères provinciaux ni du Conseil du Trésor, notamment dans les données et documents demandés. Bien qu'elle ne fasse pas l'unanimité au sein du mouvement, la Politique de 2001 (et les politiques gouvernementales subséquentes) balisent effectivement le principe d'autonomie.

### 3.3.3 L'application de politiques gouvernementales reconnaissant l'autonomie des organismes

L'existence de politiques administratives entourant et reconnaissant le mouvement communautaire et le principe d'autonomie est un facteur **protecteur** de l'autonomie, notamment comme **levier de négociation** pour les organismes.



*La LSSSS et la Politique de reconnaissance de l'action communautaire sont les outils qui permettent actuellement le mieux aux organismes communautaires de faire respecter leur autonomie au fil des réformes et de l'adoption de nouvelles lois et politiques. ♦ (DEPELTEAU, 2003)*

La Politique **reconnait formellement l'autonomie** des organismes communautaires, la notion d'autonomie étant présente à multiples reprises dans le texte. Elle spécifie que l'État ne doit pas systématiquement viser la complémentarité des actions communautaires aux services publics. Le gouvernement y écrit vouloir entretenir « *une interaction fondée sur la confiance, le respect mutuel et la transparence* » (Gouvernement du Québec, 2001). Toutefois, son **manque d'application** a été et est toujours sujet de tension entre l'État et les organismes (White et al., 2008).



*En fait, la question de l'autonomie est bien balisée dans la Politique d'action communautaire, et dans le Cadre de référence. Le problème, c'est que les organismes, on est dans plein de ministères, puis là il y a eu plein de programmes qui se sont développés qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor avec des lacunes de respect de l'autonomie, parce que la politique n'était pas prépondérante.*

♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)

Le Plan d'action gouvernemental en action communautaire (**PAGAC**) de 2004 fait de l'autonomie un principe à respecter et un objectif qui s'inscrit dans une volonté de reconnaissance du rôle des organismes. La même année, le **Cadre de référence** en matière d'action communautaire aborde la notion de **distance critique** entre les services publics et les actions des organismes communautaires et dit vouloir créer un partenariat « *libre et volontaire* », « *dans un contexte d'autonomie et de liberté* » (Gouvernement du Québec, 2004b). En 2022, le **nouveau PAGAC** reconnaît explicitement l'autonomie comme principe important (sans toutefois s'y attarder), promet des mesures pour **simplifier la reddition de compte** et les demandes de financement et pour renforcer l'autonomie des organismes.

C'est donc l'ensemble de ces outils administratifs existants qui, **appliqués et respectés par tous les ministères**, de façon plus **harmonieuse et transversale** aux secteurs et aux régions, contribueraient positivement à la préservation de l'autonomie, puisqu'ils balisent clairement les pouvoirs de chacun et valorisent un respect des organismes.



*[Ce qui faciliterait l'autonomie, c'est] que tous les ministères respectent et appliquent la politique de reconnaissance de l'action communautaire autonome, parce que c'est à géométrie variable. Le ministère de l'Éducation, ministère de la Famille, ministère des Services sociaux, ils doivent tous la respecter, mais c'est tous différent. Ce n'est pas là pour rien, et je pense qu'il faut le mettre de l'avant et faire de la sensibilisation auprès de leurs employés sur ce que c'est exactement. ♦ (ORGANISME, MONTRÉAL)*

La création de telles politiques **aux autres paliers gouvernementaux**, serait aussi bénéfique, à condition là encore d'une application réelle. Par exemple, des politiques de reconnaissance des organismes au niveau municipal, comme la Politique de la Ville de Montréal de 2021<sup>22</sup>.

D'autres facteurs jugés favorables à l'autonomie mais qui n'existent pas (encore) en matière de politiques publiques : un **financement dédié** à l'ACA (plutôt qu'à un ministère), un **ministère dédié** qui en comprend les principes et a un pouvoir transversal, la création d'une **loi-cadre**, etc.



*[Ce qui permettrait d'être autonome, c'est] la reconnaissance d'une politique de soutien au niveau municipal qui est vraiment plus adéquate que ce qu'on a présentement. [...] Si le gouvernement du Québec a dit qu'il y avait une valeur dans l'ACA, les municipalités devraient aussi reconnaître qu'il y a une valeur dans l'ACA et bien la comprendre. ♦ (ORGANISME, MONTÉRÉGIE)*

---

22 En 2021, la Ville de Montréal devenait la première municipalité à adopter une Politique municipale de reconnaissance et de soutien des groupes communautaires. Parmi ses trois principes directeurs se trouve l'autonomie (reconnaissance, autonomie, partenariat éthique). Plusieurs retombées de l'autonomie sont identifiées dans la Politique et la Ville s'engage à laisser les organismes déterminer leur fonctionnement (que ce soit en termes de mission, de pratiques ou de gestion) et à valoriser leur autonomie. [Pour plus de détails, consulter la revue de littérature.](#)



## 3.4 Bailleurs de fonds

Cette thématique est étroitement liée au financement, mais on s'intéresse ici plus précisément aux bailleurs de fonds et à leur **posture comme acteurs d'influence de l'écosystème de l'ACA**, en particulier le gouvernement du Québec et la philanthropie d'investissement. Ceux-ci exercent à la fois des **pressions directes et indirectes** sur toutes les dimensions de l'autonomie, en particulier les pratiques et les fondements des organismes d'ACA.

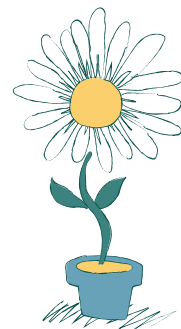


*Limiter l'analyse à la pression directe des bailleurs de fonds ne permet pas de repérer l'ensemble des dynamiques observées aujourd'hui dans les milieux communautaires en ce qui a trait à l'introduction ou non d'un nouveau mode de gouvernance dans ces milieux. Il faut également porter une attention aux changements que sont susceptibles de s'imposer les organismes communautaires sans que ces changements aient été prescrits, les pressions indirectes. ♦ (DEPELTEAU ET AL., 2013)*

### Le gouvernement québécois

Si le gouvernement provincial n'est aujourd'hui pas la seule source d'inquiétude en matière d'autonomie, il demeure un acteur majeur en matière d'action communautaire. Il est le principal bailleur de fonds de la majorité des organismes d'ACA<sup>23</sup>, en particulier via le ministère de la Santé et des services sociaux. Sa posture est **ambivalente** car d'une part, les budgets accordés à l'action communautaire augmentent, l'institution porte un discours de reconnaissance de l'autonomie, mais en parallèle, le contrôle s'accroît et plusieurs changements législatifs nuisent à l'action et l'autonomie des organismes. De leur côté, les organismes ont adopté, en majorité, une posture de « **coopération conflictuelle** » (White, 2001), un **partenariat empreint de négociation et de revendications**, voire de méfiance et de conflit. L'autonomie est donc revendiquée sans que la coopération avec l'État, en particulier son soutien financier, ne soit remise en question. Les relations entre État et organismes communautaires se caractérisent donc par une **logique paradoxale** ([Pour plus de détails, consulter la revue de littérature](#)).

23 Le financement provincial assure plus de **60 %** des revenus des organismes communautaires (Depelteau et al., 2013 ; Tello-Rozas et al., 2022).





*[La] reconnaissance officielle [de l'autonomie] au Québec [...] ne s'avère pas suffisante pour assurer l'étanchéité de ces milieux devant l'imposition d'une gouvernance entrepreneuriale au sein de l'État et des acteurs sociaux qui reçoivent son appui.*

◆ (DEPELTEAU ET AL., 2013)

L'approche de la **nouvelle gestion publique** (NGP) influence beaucoup la posture du gouvernement, comme acteur social mais aussi comme bailleur de fonds des organismes communautaires. Ce modèle de gestion, **issu du milieu des affaires**, axé sur l'efficacité, mais appliqué à l'administration publique, s'illustre notamment par les PPP sociaux et les ententes de services avec les organismes. Or, la NGP a des impacts notamment sur les approches d'intervention et le fonctionnement démocratique.



*On a un gouvernement après l'autre, ici au Québec, néolibéral et ça c'est un obstacle à l'action communautaire autonome. C'est cette vision de la santé, de l'éducation, de tout ce qui est des droits, comme un bien économique, alors que l'action communautaire autonome est, à sa base, une action citoyenne.*

◆ (REGROUPEMENT, NATIONAL)

### La philanthropie d'investissement

De son côté, la philanthropie d'investissement, qui a ses propres approches et fonctionnement, finance aussi de nombreux organismes communautaires. Dans un contexte où le financement public est jugé insuffisant et la diversification encouragée, l'arrivée de ce nouveau courant de la philanthropie dans le paysage est un facteur d'influence important de l'autonomie.

Les fondations sont des **institutions d'intérêt général**, créées par voie de donation, don ou legs, qu'elles soient publiques ou privées. Il existe une grande variété de fondations ; publiques (ex. le réseau Centraide), privées (ex. Béati, Bombardier, Saputo, etc.) ou communautaires (ex. Fondation du Grand Montréal). La taille des fondations, le total de leurs actifs, les causes



qu'elles soutiennent, le capital social dont elles disposent, la composition de leurs instances, etc., sont autant de paramètres qui font du milieu philanthropique un milieu **hétérogène**. Toutefois, certaines caractéristiques communes de la philanthropie subventionnaire dite d'investissement constituent des **obstacles** à l'autonomie (approches issues du milieu privé, priorités d'action éloignées de la transformation sociale, survalorisation du partenariat, etc.).

En utilisant l'expression de « philanthropie d'investissement », on fait référence à l'émergence d'une **nouvelle vision de la philanthropie**, incluant chez d'anciennes fondations. La différence réside dans le fait que leur financement n'est pas perçu comme « *un don charitable mais un investissement social* » (Depelteau, 2013), avec des objectifs précis, des **attentes de résultats**, des **orientations spécifiques** (par opposition aux fondations traditionnelles qui avaient une vision plutôt basée sur le « mécénat », c'est-à-dire le soutien charitable). Contrairement à l'État, elles ne s'identifient pas à la Politique de reconnaissance de 2001 et le secteur ne s'est pas doté de politique commune reconnaissant l'autonomie des organismes. La croissance des fondations a toutefois été favorisée en partie par l'État, notamment via les **PPP sociaux**. Au Québec, plusieurs fondations issues du « Québec Inc. »<sup>24</sup> illustrent ce courant de la philanthropie, aussi appelé philanthrocapitalisme, bien qu'une tendance récente, critique de ce courant, émerge ([voir plus loin la partie sur l'approche basée sur la confiance](#)).



*Depuis une vingtaine d'années, le secteur philanthropique adopte une approche presque entrepreneuriale et basée sur les données, que l'on appelle la « philanthropie stratégique ». Les éléments clés de cette philosophie, notamment l'établissement d'objectifs, le développement stratégique et la mesure, ont renforcé le secteur dans certains domaines. En revanche, cette stratégie a involontairement éloigné les organismes recherchant les financements et les financeurs eux-mêmes, créant un gouffre entre la philanthropie et les communautés que la philanthropie prétend servir.*

♦ (ARTICLE CITÉ DANS AYER ET ANDERSON, 2022)

24 En référence à la vague de création de fondations francophones dans les années 1980, liées à des succès entrepreneuriaux (Fondation Marcelle et Jean Coutu, Fondation J. Armand Bombardier) (Lacelle, 2017). On peut y inclure la fondation Lucie et André Chagnon, née en 2000 à la suite de la vente de Vidéotron par la famille Chagnon.



### 3.4.1 Les approches, orientations et critères des bailleurs de fonds

La « nouvelle gouvernance » telle que portée par les bailleurs de fonds a plusieurs conséquences sur le mouvement communautaire, en particulier l'introduction d'une **logique de marché**, la **bureaucratisation** de l'action communautaire, la **dénaturalisation** (détournement de la mission et du rôle de transformation sociale), et la **dégradation des conditions de travail** (Depelteau et al., 2013).

➔ **Des approches inspirées du milieu des affaires qui minent l'autonomie de pratiques et les fondements de l'ACA.**



*Tout comme l'administration publique et le secteur parapublic, l'ACA s'est vue imposer de nouvelles méthodes de gestion issues du secteur privé dont les principes sont fondés sur la gestion par résultats, la performance mesurable, les méthodes quantitatives, le rôle prédominant des experts, une hiérarchie des types de savoirs.*

♦ (ST-GERMAIN ET AL., 2017)

Les approches portées par les bailleurs de fonds influencent les pratiques des organismes alors même qu'elles entrent en contradiction avec les approches de l'ACA, en raison notamment du lien financier qui les unit. On pense notamment aux caractéristiques suivantes (liste non exhaustive) des approches des bailleurs de fonds (fondations et gouvernement) :

- ♦ une **vision positiviste de la pauvreté**, axée sur les comportements **individuels**, le **curatif** et la « résolution des conséquences » plutôt que des causes des problèmes sociaux ;
- ♦ une approche **court terme** ;
- ♦ une approche **top-down** axée sur l'expertise académique et une « culture de la performance » (Fortin, 2020).



*Même si on se dit autonomes, on a intégré des façons de faire qui ne viennent pas de nos milieux, parfois on a l'impression qu'on est des entreprises.* ♦ (REGROUPEMENT, PLUSIEURS RÉGIONS)





On constate notamment ces approches dans les **exigences en matière de reddition de compte**, qui mettent davantage de l'avant le **quantitatif**, plaçant les organismes devant le défi de faire valoir leurs actions et créant une dissonance et une pression indirecte à se conformer à ces pratiques.



*Devant ce peu de résultats tangibles, il y a un désir gouvernemental d'avoir peut-être des résultats pour dire : à quoi ça sert d'avoir ces services ? Ce n'est pas une pression, c'est plus le senti. C'est le malaise qui existe. Autant pour les instances ministérielles, les CIUSSS, qui voudraient avoir un peu plus de « crouch », un peu plus de performance. ♦ (REGROUPEMENT, CAPITALE-NATIONALE)*

Ces approches s'accompagnent aussi d'un **vocabulaire dédié** (développement, innovation, performance, impact, etc.) qui s'infiltré dans le discours des organismes et prend une connotation négative, en particulier via l'émergence d'un discours « entrepreneurial », bien visible dans les **rapports annuels**, davantage dédiés aux bailleurs de fonds qu'aux membres.

Les organismes ont tendance à **adapter leurs pratiques** à la vision du bailleur de fonds et en fonction des fonds disponibles. Les impacts sont concrets sur les approches et actions des organismes ; par exemple la mise en place d'activités très spécifiques auprès de publics précis, l'instauration d'une tarification, la réduction artificielle des coûts administratifs<sup>25</sup>, etc.

L'infiltration d'une approche axée sur le rendement a aussi des impacts sur les participant-e-s et les populations rejointes, notamment en termes d'**implication dans la prise de décision** (autonomie de fondements). Cela s'illustre notamment dans la **professionnalisation des conseils d'administration** (privilégier les compétences professionnelles à la représentativité des administrateur-ice-s vis-à-vis des membres et de la communauté, dans la composition du CA). Ce glissement vers une « nouvelle gouvernance », qu'il soit imposé explicitement ou qu'il soit indirect, est majeur, puisqu'il remet en cause l'essence du mouvement communautaire.

---

25 Dans un contexte de compétition pour le financement et parce que les frais administratifs sont encore, à tort, perçus comme la preuve d'une efficacité valorisée, les organismes ont tendance à faire des demandes de financement incluant des faibles coûts de gestion pour se démarquer, avec pour corollaires des coupures dans les coûts opérationnels et les conditions de travail (formation par exemple) ou des frais artificiellement bas. Or, le seul critère des frais administratifs ne permet pas, en réalité, de juger de la « performance organisationnelle » (Gervais et al., 2022, dans Alalouf-Hall et al., 2022).



*Compte tenu des attentes de rendement auxquelles doivent répondre les organismes communautaires en termes de production de résultats sur certaines cibles prédéterminées, le fonctionnement de ces organismes tend de plus en plus à s'instituer dans une logique où les « bénéficiaires » de l'intervention sont relativement peu impliqués dans les espaces de délibération et de décision qui concernent les orientations de l'action et les modes de gestion des ressources humaines, matérielles et financières. ♦ (FONTAINE, 2013)*

➔ **La survalorisation du partenariat qui restreint l'autonomie d'alliance.**

Si la concertation est un principe cher et nécessaire au mouvement, la « surconcertation » ou le travail en partenariat érigé comme une « norme » et introduite notamment par la philanthropie d'investissement (Fortin, 2020) (ex. Projet Impact Collectif), met à mal l'autonomie d'alliance des organismes. Certains organismes se sentent **obligés de participer** aux instances de concertation créées ou investies par les bailleurs de fonds, **pour obtenir ou garder un financement**. En plus de limiter le temps de travail au sein de l'organisme, cette survalorisation limite le choix des organismes à s'engager dans un partenariat ou encore à choisir la nature de ces partenariats.



*Les lieux de concertation investis par les partenariats de la FLAC ou mis en place par ceux-ci représentent des espaces « quasi exclusifs par où passent les possibilités de développement et de financement pour les organismes » (Gélinas, 2008, p. 9). Considérant le sous-financement structurel des groupes communautaires [...], il devient difficile de refuser de participer « sans mettre en danger, à plus ou moins brève échéance, [leur] survie » (Ibid.). ♦ (BERTHIAUME, 2016)*



En plus d'influencer la capacité des organismes à participer librement à des instances de concertation, c'est aussi **l'autonomie de fondements et de pratiques des instances de concertation** qui sont mises à mal, c'est-à-dire leur capacité à déterminer librement leurs orientations, approches et les enjeux du territoire, lorsque les priorités ont été identifiées d'avance et de façon exogène. Bien que l'influence des bailleurs de fonds sur les tables de concertation ne soit pas aussi directe que l'impact de la reddition de compte, la plupart des organismes constatent une influence, non seulement au quotidien mais surtout sur le **plan d'action** et le **type d'intervention**<sup>26</sup>.

➔ **Des orientations stratégiques qui influencent les activités des organismes et favorisent une instrumentalisation et une institutionnalisation des pratiques.**

Dans le financement par projet en particulier mais également dans le cas de financements plus stables, on observe une **tendance des organismes à s'adapter aux orientations stratégiques établies par les bailleurs de fonds, notamment dans l'espoir d'obtenir ou de maintenir un financement**. Or, les bailleurs de fonds ont chacun leurs propres missions et priorités d'action (ex. enfance/jeunesse pour la FLAC, personnes âgées pour Saputo, orientations ministérielles et selon le parti au pouvoir, etc.).



*Les alliances et partenariats, comme on a dit, oui c'est important. Par contre, c'est important quand c'est volontaire. Quand c'est une obligation par des bailleurs de fonds, c'est là que l'autonomie est entachée et que c'est plus difficile et qu'on fait souvent des projets qui ne sont pas vraiment concertés, que c'est plus une addition de projets et dans le fond c'est parce qu'on est obligés de l'être. Au niveau de l'efficacité, la réponse aux besoins est moins là. ♦ (ORGANISME, MONTRÉAL)*

Certain-e-s auteur-ice-s parlent d'une **instrumentalisation** ou «**cooptation**» (Fortin, 2020) des organismes communautaires par les fondations, qui définissent les priorités mais confient la mise en œuvre des activités aux organismes, profitant alors de coûts d'exécution peu élevés tout en répondant à leurs orientations et en bénéficiant de l'image positive et des avantages fiscaux que ces projets leur octroient. Du côté de l'État, la même logique semble à l'œuvre.

26 Selon un sondage de l'IRIS en 2013, plus des trois quarts des organismes signalent une influence des bailleurs de fonds par le biais des tables de concertation (Depelteau et al., 2013).



La vision instrumentale voire complémentariste de la part des bailleurs de fonds cause **une institutionnalisation et une uniformisation des pratiques**, c'est-à-dire l'adoption par les organismes d'approches similaires au réseau institutionnel et non plus alternatives (ex. activités visant le changement d'habitudes de vie, l'employabilité, etc.). L'enjeu est particulièrement important pour les secteurs où un bailleur de fonds est prépondérant et impose sa vision (ex. l'organisme en proche aide, L'Appui, qui détermine le type d'activités/services qu'il est possible d'offrir).



*Il me semble que, sur l'autonomie de mission et d'action des groupes, si on n'avait pas à entrer dans des cases très précises, on irait chercher en autonomie. Admettons en Famille, le ministère doit soutenir les 0-5 ans et favoriser la parentalité, donc les organismes qu'il finance doivent aussi contribuer à cette mission-là. On doit rentrer dans des programmes et des missions d'un ministère : « Je te subventionne donc fais avancer mes projets en même temps. » ♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)*

C'est aussi la dimension politique et celle de transformation sociale qui se voient affectées par ces orientations généralement axées sur la prestation de services. C'est par exemple le constat d'un projet de recherche sur le projet Faim Zéro<sup>27</sup> financé par la fondation du Grand Montréal, qui conclut que la démarche a « réorienté le discours vers le problème de la faim » (un vocabulaire qui s'éloigne volontairement du droit à l'alimentation ou de l'insécurité alimentaire), « sans toutefois insisté sur les causes de cette problématique » (Brisebois et al., 2022 dans Alalouf-Hall et al., 2022).

### ➔ **Des critères précis qui restreignent l'autonomie de gestion, de fondements et de pratiques.**

Les bailleurs de fonds ont des **critères très précis** qui exigent des organismes d'adapter ou de changer leur **fonctionnement interne** (autonomie de gestion) (ex. type d'activités financées, ampleur des salaires, frais de déplacement, etc.).

<sup>27</sup> La démarche Faim Zéro est une initiative montréalaise portée par la Fondation du Grand Montréal (FGM) de 2018 à 2020, rassemblant plusieurs acteurs travaillant sur la sécurité alimentaire, visant une meilleure structuration du système alimentaire montréalais (Brisebois et al., 2022 dans Alalouf-Hall et al., 2022).



À l'heure actuelle c'est vraiment très cadré, très normé, et tu ne peux pas sortir beaucoup du cadre parce qu'ils ont des braquettes de salaires qui sont acceptables selon eux, il y a des dépenses qui sont acceptables selon eux. Tu peux payer des intervenants, mais tel montant, et tu ne peux pas financer des ordinateurs pour ces intervenants-là. C'est entre tant et tant de l'heure. Et des ratios d'une heure d'intervention, etc. ♦ (ORGANISME, MONTRÉAL)

Les critères peuvent aussi concerner des éléments **fondamentaux** de la mission des organismes, tels que le profil des populations à rejoindre ou le nombre de participant-e-s, bien que ces critères semblent moins généralisés.



Tu sens que là tu forces la main à tes intervenantes, tu forces la main aux jeunes, tu essaies de les attirer par des moyens pour qu'ils viennent absolument à tes activités pour pouvoir remplir tes conditions. Là on est complètement dans une perte d'autonomie et on ne répond plus aux besoins des jeunes, parce que là tu essaies de les faire rentrer dans ton cadre à toi. ♦ (ORGANISME, MONTÉRÉGIE)

### 3.4.2 Une posture de reconnaissance, de confiance et de respect

Les approches des bailleurs de fonds posent problème lorsqu'elles entrent en **contradiction** avec les principes de l'ACA alors même que ces acteurs distribuent les enveloppes de financement, puisque celles-ci s'accompagnent en général d'orientations et de critères précis à respecter. Si le rapport de pouvoir est indéniable entre organismes et bailleurs de fonds, ces derniers ont la possibilité de reconnaître leur pouvoir et de mettre en place des stratégies pour



en atténuer les conséquences, en premier lieu en reconnaissant l'autonomie des organismes. C'est donc aussi la **posture des bailleurs de fonds** qui influence positivement et négativement le respect de l'autonomie.

Dans ce contexte, l'émergence de **l'approche basée sur la confiance**, qu'on retrouve de plus en plus dans le discours des fondations, notamment depuis la pandémie et qui vient à contre-courant des tendances observées au sein de la philanthropie d'investissement, semble une avenue à explorer, **si cette confiance s'accompagne d'actions concrètes**. En se basant sur le récent rapport d'Imagine Canada, on peut la définir comme une approche qui **fait de la confiance l'élément clé, mais pas le seul**, de la relation entre bailleurs de fonds philanthropiques et organismes bénéficiaires. Elle se décline en plusieurs valeurs que les fondations doivent intégrer concrètement (dans leur culture, leurs structures, leur leadership et leurs pratiques). Elle comporte six pratiques, la première étant de prioriser le **financement pluriannuel sans restriction**, mais aussi de simplifier les exigences administratives (Ayer et Anderson, 2022). Même si elle ne met pas explicitement de l'avant le principe d'autonomie, les notions d'écoute et de flexibilité associées à cette approche semblent des conditions favorables à l'autonomie. De plus, il existe d'autres modèles philanthropiques qui seraient plus favorables à l'autonomie, sans être dénués d'enjeux (ex. la « philanthropie de changement social » portée par la fondation Béati) (Lefèvre et Berthiaume, 2016).



*Les bailleurs de fonds peuvent travailler ensemble pour simplifier collectivement leurs processus, s'écouter mutuellement et apprendre les uns des autres pour mieux connaître les organismes qui effectuent un travail excellent au sein des communautés. Ils peuvent également se mettre mutuellement au défi de devenir plus responsables envers les communautés qu'ils servent. ♦ (AYER ET ANDERSON, 2022)*

Par une meilleure **compréhension** et **reconnaissance** de l'expertise, de l'unicité et de la valeur ajoutée du mouvement, les acteurs seraient plus enclins à accorder leur **confiance** et donc à **respecter** l'autonomie des organismes. Cette confiance se traduirait notamment dans la nature et l'ampleur des exigences en matière de reddition de compte, à l'image de la **flexibilité** illustrée durant la pandémie.



*Laissez-nous notre expertise. On sait ce qu'on fait, on est sur le terrain. Donnez-nous l'argent, on va vous en faire une reddition de comptes, mais arrêtez de nous mettre dans une petite boîte ! ♦ (ORGANISME, CAPITALE-NATIONALE)*

Elle se traduirait aussi par un discours de reconnaissance, notamment du rôle de regroupement, à l'inverse d'une posture de porte-parole que prennent parfois les fondations par exemple, ou de remise en question. De manière générale, c'est donc la **compréhension et la reconnaissance du principe même d'autonomie** qui est requise.

Le changement de posture doit aussi concerner **les différents niveaux de structure** ayant une influence sur l'autonomie : les personnes, les institutions et les secteurs. Si les relations interpersonnelles avec des représentant-e-s de bailleurs de fonds sont parfois jugées positives et facilitantes (Observatoire de l'ACA, 2022, Berthiaume et Lefèvre, 2016), elles ne suffisent pas à effacer les enjeux organisationnels (ex. divergence d'opinions entre équipe et CA de fondations), ni la perception négative de l'institution comme représentante de son secteur.



*Pour être autonome, il faut que l'autre reconnaisse ton autonomie aussi. Il y a une partie de notre autonomie qui dépend de ceux qui nous tiennent, c'est-à-dire les bailleurs de fonds et ceux qui reconnaissent ou pas cette autonomie. Il faut continuer à la revendiquer, mais il faut aussi avoir des interlocuteurs qui comprennent l'importance de nous l'accorder et de ne pas la restreindre.*

♦ (ORGANISME, CAPITALE-NATIONALE)



## 3.5 Réflexions et solidarités collectives

Une dernière thématique importante à mettre en évidence concerne **le pouvoir du collectif** dans la préservation de l'autonomie, au sein des organismes et entre les organismes du mouvement, notamment favorisé par le rôle des regroupements.

### 3.5.1 Le rôle des regroupements dans la défense de l'autonomie

Parmi les multiples rôles joués par les regroupements d'ACA (*voir les rôles joués par les regroupements pendant la pandémie, Observatoire de l'ACA, 2022*), celui **d'analyser et de surveiller** l'autonomie en est un qu'ils peuvent porter, en ayant une posture de **vigilance**. Ce rôle est reconnu dans la défense et la préservation de l'autonomie à la fois par les regroupements et les organismes, mais aussi, dans une moindre mesure, par les acteurs externes, même s'il n'est pas toujours perçu comme légitime.

Ce rôle est particulièrement utile dans le contexte où les organismes manquent de **temps** pour mener des réflexions approfondies sur certains enjeux. Toutefois, les regroupements eux-mêmes voient leur capacité à jouer ce rôle restreint par les mêmes défis que les organismes de base. La défense de l'autonomie par les regroupements est aussi **nécessaire** dans un **contexte de rapport de force déséquilibré** avec les acteurs externes qui influencent le mouvement et l'autonomie des organismes.



*Les regroupements assument d'autres rôles d'expression de l'autonomie des groupes de base qui n'ont pas la marge de manœuvre pour les assumer eux-mêmes.*

♦ (WHITE AT AL., 2008)

L'influence positive des regroupements en matière d'autonomie prend les formes suivantes :

- ♦ **la veille et l'analyse critique** sur diverses thématiques qui ont une influence sur l'autonomie, notamment la relation avec les bailleurs de fonds et le financement ;
- ♦ la **conscientisation** vis-à-vis des enjeux d'autonomie auprès de leurs membres (rôles d'information et de soutien) ;
- ♦ la **mobilisation** autour de ces enjeux ;
- ♦ la **défense** et la **revendication** de l'autonomie notamment auprès des acteurs externes (rôle de représentation).





*On met en relation différents organismes qui proviennent de différents milieux, mais en discutant entre eux, ils se rendent compte qu'ils ont aussi des enjeux communs, donc ça crée une force, ça crée une mobilisation. ♦ (REGROUPEMENT, MONTÉRÉGIE)*

### 3.5.2 Des espaces et des outils de réflexions critiques et collectives sur l'autonomie

L'autonomie serait renforcée par la création d'**espaces de réflexion critique**, d'une part au sein de chaque organisme, d'autre part au sein du mouvement. Il s'agit de créer des espaces pour réfléchir collectivement et identifier par exemple des **balises de décision**, même si les choix issus de ces critères déplaisent à des acteurs externes. C'est donc l'analyse critique et la **vigilance** qui semblent bénéficier au maintien de l'autonomie, puisque, comme nous l'avons vu, l'autonomie n'est pas un état pérenne et évolue au fil des ans.



*Il y a une façon d'aller chercher les projets en fonction de notre mission comme avoir des critères, par exemple on a refusé les fonds COVID du consortium dans le quartier, on nous a critiqués « c'est la population qui en paie le prix », mais c'est leur vision.*

♦ (REGROUPEMENT, PLUSIEURS RÉGIONS)

### 3.5.3 Les solidarités collectives pour préserver son autonomie



*On doit rester vigilants, et comment on peut rester vigilants, je pense que c'est en se solidarisant, en se ralliant, en se retrouvant ensemble. Quand on se parle entre nous, on voit qu'il y a beaucoup en commun. ♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)*

Les espaces de réflexion critique à un niveau collectif permettent aussi de créer des **solidarités collectives** face à des enjeux vécus par les organismes, que ce soit dans un même secteur ou une région. Il peut s'agir aussi de s'allier **avec d'autres secteurs** (ex. des secteurs moins financés comme l'environnement) ou **d'autres types d'organisations** qui portent ses valeurs, pour renforcer le rapport de force. Face aux divergences de postures qui peuvent miner l'autonomie, notamment concernant la nature de la relation que les organismes devraient entretenir



avec leurs bailleurs de fonds, l'avenue d'une solidarité collective est privilégiée par plusieurs (en plus de la formation sur les principes de l'ACA).

Un des éléments nommé plusieurs fois dans la notion de solidarité collective est de **refuser collectivement des contraintes ou des conditions** qui ne correspondent pas aux principes de l'ACA et qui portent atteinte à l'autonomie des organismes, ou encore de les **négoier**.



*À un moment donné il y a un subventionnaire qui est arrivé pour demander à nos membres une étude d'impact de la clientèle. Tout de suite on a sonné l'alarme. On a refusé en gang qu'ils appellent notre clientèle. Et ensuite, on leur a plutôt proposé une étude de programme, c'est-à-dire poser des questions sur le programme : est-ce que le programme aide telles personnes? Pourquoi? Etc. ♦ (REGROUPEMENT, NATIONAL)*

Cela peut impliquer des **choix déchirants** et difficiles, tels que **refuser un financement**, choix qui semblent plus faciles à porter non seulement dans le cas d'une vie associative forte ([voir la section sur les principes de l'ACA](#)) mais aussi s'ils sont portés collectivement au sein du mouvement.



*Si collectivement on s'opposait et qu'il y avait plus de réactions épidermiques, de « On va aller au batt et on va aller se défendre », je pense que notre autonomie serait mieux préservée et protégée. Parfois même accepter de dire « On va le perdre notre financement, et ils vont se rendre compte à quel point c'est de la bouette leurs décisions » et assumer ces positions-là sur le long terme. ♦ (REGROUPEMENT, MONTÉRÉGIE)*





4

# CONCLUSION

L'autonomie : un pouvoir à protéger





L'autonomie des organismes et regroupements d'ACA est un **pouvoir démocratique et multidimensionnel**.

Toutefois, ce pouvoir n'est **pas acquis** pour tous les organismes, ni acquis de façon permanente.

Les influences évoluent et changent au fil des ans et du contexte.

Les **contraintes** qui pèsent actuellement sur les organismes et les regroupements limitent fortement leur marge de manœuvre et semblent les avoir éloignés de cette définition. Ces contraintes sont **internes et externes** au mouvement, **directes et indirectes**, parfois **insidieuses** et difficiles à mettre en lumière.

Avec ce cahier, nous espérons que les **organismes** pourront, d'une part, mieux **comprendre et se saisir** du pouvoir démocratique et multidimensionnel qui est entre leurs mains, d'autre part, **identifier** les enjeux actuels d'autonomie et les influences négatives vécues, ainsi que les avenues positives à explorer pour renforcer leur autonomie et celle du mouvement.

**Pour les acteurs et actrices externes au mouvement**, mais dont l'influence est forte, nous espérons que ce cahier leur permettra d'entamer ou de continuer une **réflexion** pour reconnaître leur **rôle** dans le respect de l'autonomie des organismes.



*En fait, je crois profondément qu'on est les premiers acteurs de notre autonomie parce qu'on a le choix de dire non. Ça demande une très grande intégrité, et c'est plus facile quand on a un CA fort, quand on a une vie démocratique vraiment active.*

♦ (ORGANISME, GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE)



En somme, l'autonomie est  
**un pouvoir à chérir et à protéger.**



5

# MÉTHODOLOGIE





L'[Observatoire de l'ACA](#) a pour mission de **produire des connaissances par et pour** le mouvement de l'action communautaire autonome au Québec, de valoriser et de soutenir son action.

L'Observatoire de l'ACA est un organisme d'action communautaire autonome de niveau national, dont la mission est de produire des connaissances par, pour et avec le mouvement de l'action communautaire autonome (ACA) au Québec, de valoriser et de soutenir son action. Il a été fondé en 2020 par le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA) et la Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCDC), et a été incorporé en 2024 comme un OBNL d'ACA.

Les informations présentées dans ce cahier s'appuient sur une importante **revue de littérature** et la **consultation** de multiples personnes issues du mouvement de l'action communautaire autonome.

Les **citations** présentées ont été éditées afin d'en faciliter la lecture. Dans le cas des sources primaires, la personne à l'origine de la citation est identifiée par le type d'organisme dans lequel elle est impliquée et la région de l'organisme (ou la mention « national »). Pour les textes, on trouvera leur(s) auteur-ice(s) et l'année de publication.

L'Observatoire de l'ACA souscrit aux principes de l'**écriture inclusive** afin de lutter contre l'invisibilisation des femmes et des minorités de genre. Dans ce cahier, on utilise les tirets et lorsque possible, une écriture neutre.



## 5.1 Sources des données

- **Revue de littérature** : Dans le cadre du projet de recherche de l'Observatoire de l'ACA sur l'autonomie, ce sont **83 documents** décrivant certaines dimensions de l'autonomie et les menaces et les atteintes à l'autonomie qui ont été analysés, provenant majoritairement du milieu communautaire (42 %) et du milieu académique (42 %). [La revue de littérature complète est consultable ici.](#)
- **Groupes de discussion** : En hiver 2023, l'Observatoire de l'ACA a organisé **5 groupes de discussion** avec un total de **40 personnes** issues de 18 organismes, 3 collectifs citoyens et 16 regroupements, recueillant leur définition de l'autonomie, les enjeux et les facteurs d'influence qu'elles percevaient à l'autonomie. Les personnes provenaient de 11 régions du Québec et d'une diversité de secteurs (santé et services sociaux, CDC, défense collective de droits, etc.). La majorité des personnes participantes occupent un poste de direction/coordination.
- **Sondage** : Un formulaire en ligne a été partagé au sein du milieu de l'ACA en automne 2022 pour documenter les retombées de l'autonomie, qui nous a aussi permis de récolter un total de **157 définitions de l'autonomie** (141 complétées sur une base individuelle et 16 suite à des discussions en groupe), rapportant au total les propos de **235 personnes** travaillant ou militant dans un organisme ou un regroupement dans huit secteurs d'intervention et dans 16 régions du Québec.
- **Contributions des équipes et des membres des groupes fondateurs de l'Observatoire de l'ACA (RQ-ACA et TNCDC)** : Ces contributions ont pris la forme de **consultations**, de **documentation** et de **groupes de discussion**. En 2018, le RQ-ACA avait entrepris des travaux visant à définir l'autonomie, dans le cadre de son plan d'action conjoint avec la Direction de la Lutte à la pauvreté et en action communautaire (DPLPAC), ce qui a permis d'entamer les réflexions sur les dimensions de l'autonomie. De plus, en automne 2022, l'Observatoire de l'ACA a organisé **4 groupes de discussion** dans le cadre d'une rencontre nationale de la TNCDC, réunissant 24 personnes de CDC provenant de partout au Québec. La modélisation préliminaire de l'autonomie a aussi été présentée et discutée lors d'une **rencontre des membres du RQ-ACA** au printemps 2023. Enfin, les deux équipes des groupes porteurs ont été consultées en hiver et au printemps 2023, lors de **2 groupes de discussion** visant à discuter et à bonifier la modélisation de l'autonomie.





- **Travaux du comité d'encadrement** : Le comité d'encadrement du projet de recherche sur l'autonomie est composé de **8 personnes**, membres de regroupements et d'organismes d'ACA (la CTROC, la TRPOCB, la TNCDC, le RQ-ACA, le RODCD, Relais-Femmes) et du milieu de la recherche (SAC-UQAM, professeure à l'UQAM). Il a contribué de façon significative aux réflexions ayant mené à la rédaction de ce cahier (méthodologie, révision des documents, etc.).
- **Collaborations avec le milieu de la recherche** : Plusieurs discussions avec des partenaires ou des projets de recherche ayant un lien avec l'autonomie ont permis d'affiner nos analyses (par exemple Tello-Rozas et al., 2018, Portrait des pratiques d'évaluation ; Dussault, 2022, Le contrôle de l'action communautaire ; Parazelli et al., 2018, L'autonomie des destinataires de l'action communautaire, etc.).

## 5.2 Limites et défis

- Proposer une **définition commune** et un modèle de l'autonomie qui reflètent l'ensemble des organismes d'ACA est **ambitieux**. Face à la **diversité** des organismes et des expériences en matière d'autonomie, ce cahier ne peut que refléter une synthèse, qualitative, des caractéristiques et des enjeux d'autonomie en 2023. Cependant, nos multiples sources de données et notre approche *par et pour* nous permettent de croire que les informations contenues ici reflètent avec pertinence les expériences de multiples organismes. La prochaine étape du projet de recherche permettra de bonifier les résultats avec des données quantitatives à plus grande échelle (enquête en ligne).
- L'Observatoire de l'ACA est un projet par et pour le mouvement communautaire et ce projet vise une meilleure compréhension et valorisation du principe d'autonomie. C'est pourquoi il était important de porter une attention particulière à la **portée de nos conclusions**. Toutefois, c'est avec transparence et **rigueur** scientifique que nous avons présenté à la fois les obstacles et les facteurs positifs qui ont émergé de nos analyses, incluant les obstacles à l'autonomie provenant de l'intérieur même du mouvement de l'ACA.
- Ce cahier ne présente **pas un portrait exhaustif** des facteurs d'influence de l'autonomie ni des enjeux en matière d'autonomie de tous les organismes et regroupements d'ACA. L'absence ou le peu de données sur certains acteurs ou facteurs d'influence ne signifie pas qu'il n'existe pas d'influences autres que celles présentées dans ce cahier (par exemple, gouvernement fédéral).



## 5.3 Références bibliographiques recommandées

En plus des sources de données primaires (sondages et groupes de discussion) mentionnées plus haut, voici également **quelques lectures** qui ont contribué à la rédaction de ce cahier et que nous vous encourageons à consulter.



Pour la bibliographie complète, consulter la [revue de littérature](#).

Berthiaume, A. (2016). [La gouvernance néolibérale et les organismes communautaires québécois : Étude de la fondation Lucie et André Chagnon](#). Université du Québec à Montréal. Mémoire de maîtrise en travail social.

Depelteau, J. (2013). [Enjeux liés au financement et à la gouvernance des organismes communautaires québécois](#). Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS).

Depelteau, J., Fortier, F., Hébert, G. (2013). [Les organismes communautaires au Québec. Financement et évolution des pratiques](#). Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS).

Gaudreau, L., Parazelli, M. et Campeau, A. (2017) (sous la direction de). [Nouvelles Pratiques Sociales, volume 29, numéro 1-2, printemps 2017. L'action communautaire : quelle autonomie? Pour qui?](#)

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

Fortin, M. (2020). Action communautaire autonome et philanthropie : Une relation tendue. *À bâbord!*, numéro 85, automne 2020. [Mini-dossier : La philanthropie : une fausse solution pour le communautaire](#).

Le Coadic, R. (2006). [L'autonomie, illusion ou projet de société?](#) *Cahiers internationaux de sociologie*, volume 2, numéro 121, 317-340.

Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec (MÉPACQ). (2016). [Les attaques au milieu communautaire](#). [Mémoire présenté dans le cadre de la Commission populaire du RQ-ACA].

Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM). (2023). [Les relations entre les fondations, le communautaire et l'État : quelques enjeux et exemples montréalais](#).



# L'AUTONOMIE DES ORGANISMES D'ACA



## Pour plus d'informations :

[www.observatoireaca.org](http://www.observatoireaca.org)

[info@observatoireaca.org](mailto:info@observatoireaca.org)

Ce projet a bénéficié du soutien financier du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec et de la Fondation Lucie et André Chagnon.

