

La coalition des organismes communautaires du Québec (1985-1991) : d'une pratique démocratique à un mimétisme adhocratique

Michel Parazelli

Volume 7, numéro 1, printemps 1994

L'arrimage entre le communautaire et le secteur public

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/301255ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/301255ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université du Québec à Montréal

ISSN

0843-4468 (imprimé)

1703-9312 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Parazelli, M. (1994). La coalition des organismes communautaires du Québec (1985-1991) : d'une pratique démocratique à un mimétisme adhocratique. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(1), 111-130. <https://doi.org/10.7202/301255ar>

Résumé de l'article

À partir d'une synthèse historique, l'auteur identifie les conditions d'émergence et les fondements communautaires et politiques spécifiques à l'action de la Coalition des organismes communautaires du Québec, en privilégiant le mode de fonctionnement, les constats collectifs, la forme de pratiques démocratiques, les actions menées, les revendications et l'identification de certains enjeux politiques. Dans un second temps, il dresse un bilan critique général de cette expérience présentée comme un événement unique de solidarité intersectorielle dans l'histoire du mouvement communautaire et populaire. Il s'agit d'une évaluation globale portant non seulement sur l'impact des principales actions réalisées par la COCQ, mais aussi sur le moment de rupture de la solidarité intersectorielle en 1991. À partir d'un point de vue critique, l'auteur formule certaines hypothèses afin d'expliquer ce retour aux pratiques stratégiques fragmentées en tables et en coalitions sectorielles.

❖ La coalition
des organismes
communautaires
du Québec
(1985-1991): d'une
pratique démocratique
à un mimétisme
adhocratique*

*Michel PARAZELLI***

À partir d'une synthèse historique, l'auteur identifie les conditions d'émergence et les fondements communautaires et politiques spécifiques à l'action de la Coalition des organismes communautaires du Québec, en privilégiant le mode de fonctionnement, les constats collectifs, la forme de pratiques démocratiques, les actions menées, les revendications et l'identification

* Cet article est le contenu enrichi d'une conférence que l'auteur a prononcée le 19 avril 1993 à l'occasion d'un débat portant sur «Le travail en coalition» organisé par le Centre de formation populaire.

** L'auteur a participé activement à la coordination de la Coalition des organismes communautaires du Québec. Il est présentement étudiant au programme de doctorat en études urbaines (UQAM/INRS-Urbanisation).

de certains enjeux politiques. Dans un second temps, il dresse un bilan critique général de cette expérience présentée comme un événement unique de solidarité intersectorielle dans l'histoire du mouvement communautaire et populaire. Il s'agit d'une évaluation globale portant non seulement sur l'impact des principales actions réalisées par la COCQ, mais aussi sur le moment de rupture de la solidarité intersectorielle en 1991. À partir d'un point de vue critique, l'auteur formule certaines hypothèses afin d'expliquer ce retour aux pratiques stratégiques fragmentées en tables et en coalitions sectorielles.

La fragmentation actuelle du mouvement communautaire et populaire en de multiples coalitions sectorielles (voir la liste des principaux lieux de regroupement : CFP, 1993) suscite à nouveau des interrogations quant à la volonté et la capacité des regroupements d'organismes communautaires d'établir des liens de solidarité intersectorielle¹. À nouveau, car c'est à partir d'une situation similaire de dispersion des pratiques stratégiques que la Coalition des organismes communautaires du Québec (COCQ) s'est constituée dès 1985 en tant qu'expérience historique qui n'a pas, jusqu'à ce jour, été évaluée par les regroupements eux-mêmes. Ce texte s'inscrit dans une double perspective : celle d'une transmission de l'information historique de l'expérience de la COCQ et celle d'un bilan sommaire qui n'engage que l'auteur².

UNE EXPÉRIENCE HISTORIQUE DE LA SOLIDARITÉ INTERSECTORIELLE

De la mise sur pied en 1985 jusqu'à la rupture en 1991, la COCQ fut

une coalition qui, sans dédoubler les responsabilités et les mandats de ses regroupements membres, [avait pour projet d'] augmenter le poids politique de leurs revendications en interpellant l'ensemble des politiques gouvernementales et en rendant plus visible la contribution spécifique des organisations communautaires et populaires. (COCQ, 1989a)

Les principaux objets de revendications de la COCQ furent : la reconnaissance de l'action communautaire dans le respect de son autonomie, le droit à un financement stable et décent et le respect des structures de représentations collectives que les groupes locaux se donnent (COCQ, 1988a).

1. Le qualificatif intersectoriel désigne le décloisonnement des pratiques de mobilisation d'organismes communautaires par groupe social, par ministère et par événement législatif problématique.

2. L'auteur fut impliqué dans l'équipe de coordination des actions de la COCQ du début à la fin de l'expérience à titre de délégué du Regroupement des organismes communautaires jeunesse du Montréal métropolitain (ROCJMM).

Deux périodes distinguent la démarche de la COCQ quant à la nature du champ politique couvert et à la forme de son organisation collective. De 1985 à 1986, des regroupements provinciaux et régionaux d'organismes communautaires représentant plus de 500 groupes locaux ont mené une action de mobilisation contre les modifications apportées au *Programme Canada au travail* transformant ce dernier en un *Programme de développement de l'emploi* (PDE). La modification effectuée par le ministère Emploi et Immigration Canada (EIC) consistait à contraindre les groupes communautaires à fournir un plan de formation afin d'embaucher des employés en situation d'employabilité en retour d'un soutien financier. Pour être admissible dans le cadre d'un PDE, le candidat devait avoir accumulé 24 semaines de chômage. Ce changement d'attitude du gouvernement fédéral remettait en question l'autonomie de l'action des groupes communautaires dont plusieurs n'existaient que par le seul support d'EIC. Plusieurs groupes avaient alors le choix entre devenir une forme d'extension institutionnelle du Centre de formation professionnelle ou disparaître. Par le moyen de conférences de presse et d'une série de représentations auprès des fonctionnaires fédéraux et des caucus québécois des partis fédéraux (sauf le Parti conservateur qui avait refusé l'invitation), les délégués de la COCQ ont soumis les deux revendications suivantes : 1) que le ministère Emploi et Immigration, à court terme, assouplisse les critères d'admissibilité au PDE 2) que le gouvernement fédéral, à long terme, développe une volonté politique de soutenir financièrement les organismes communautaires dans le respect de leur autonomie (COCQ, 1986).

L'impact de ces actions fut jugé moyen par les regroupements participants. D'abord, les représentants de EIC concédèrent un assouplissement des critères d'admissibilité, mais pour la durée d'un an seulement. Ensuite, la revendication concernant le développement d'une volonté politique pour un soutien financier resta lettre morte. À l'occasion d'une rencontre d'évaluation de l'action de la COCQ, en 1986, les délégués des regroupements firent un bilan commun de leur situation qu'ils présentèrent dans chacun des ministères québécois qui leur apportaient un soutien financier (COCQ, 1986). Ce portrait intersectoriel confirma la tendance progressive de l'État soit à effectuer des coupures dans les programmes de subventions, soit à subordonner l'action des groupes aux priorités institutionnelles ou à orienter les subventions vers l'entreprise privée (Rapport du Comité Neilsen). Les regroupements présents décidèrent d'élargir le recrutement à de nouveaux regroupements et de renforcer la mobilisation (COCQ, 1986).

Deux leçons furent tirées de cette première expérience de mobilisation intersectorielle. La première concernait le principe de la représentativité dans le procédé de prise de décision collective. Avec la présence aux assemblées

générales aussi bien des groupes locaux, des regroupements régionaux que des regroupements provinciaux, comment s'assurer du poids relatif de la représentation dans le respect d'une pratique démocratique lorsque le statut de représentation des organismes était aussi différent? Deuxième leçon : les regroupements participants constatèrent qu'encore une fois leurs actions étaient à la remorque de l'événement politique créé par Emploi et Immigration. Toutefois, cette première expérience de mobilisation intersectorielle renforça les liens de solidarité entre les divers regroupements, renforcement qui a favorisé le partage d'informations habituellement dispersées mais capitales pour la compréhension des enjeux dépassant les limites des ministères avec lesquels chaque regroupement discutait de façon isolée.

Au cours des deux années suivantes, de 1986 à 1988, la COCQ se reconstitua peu à peu à partir des regroupements provinciaux et régionaux, afin de respecter les structures démocratiques que les groupes locaux s'étaient données. Par des rencontres d'échanges d'informations et d'analyse, les regroupements de la COCQ ont décelé, du côté québécois, les mêmes signes révélant la tendance fédérale à réorienter de façon globale le rôle de l'État dans le contrôle et le soutien financier des projets d'actions communautaires. De manière générale, cette inquiétude reposait sur les observations suivantes :

1. L'assujettissement de l'action communautaire à des impératifs institutionnels par le resserrement des normes administratives, la création d'organismes sans but lucratif dits « communautaires » aux services d'établissements, le financement sur la base de programmation de services, l'évaluation des activités communautaires selon une grille d'efficacité coûts-bénéfices, etc.
2. Le maintien de la précarité du financement des organismes communautaires et populaires.
3. La fragmentation des stratégies de revendications pour la reconnaissance de l'action communautaire et populaire autonome (COCQ, 1989b).

Cette relance de la mobilisation reposait sur un projet collectif intersectoriel de revendications liées à la reconnaissance de l'action communautaire autonome et ce, auprès de tous les ministères québécois concernés, donc adressées au gouvernement québécois. Il s'agissait de briser la fragmentation des stratégies dispersées en coalitions sectorielles qui, de façon isolée, répondaient à de véritables besoins mais ne permettaient pas de créer un rapport de force à la mesure de la stratégie d'ensemble du gouvernement. C'est pourquoi les regroupements de la COCQ décidèrent de créer un événement, évitant ainsi d'être une fois de plus à la remorque des réformes étatiques. Plutôt que de subir, à court terme, le rapport de force imposé par

une loi ou de nouvelles normes administratives, la COCQ décida d'établir, à long terme, les bases d'un rapport de force afin de susciter une réelle écoute politique à ses revendications. C'était le début d'une véritable démarche collective où les regroupements membres ont d'abord partagé leur vision des conditions sociopolitiques de l'action communautaire québécoise avant de s'engager dans l'action de mobilisation en tant que telle. C'est pourquoi plusieurs débats essentiels eurent lieu avant d'adopter la version finale du document de base (toujours d'actualité) de la COCQ en 1988 (COCQ, 1988a). Il s'agissait de se réapproprier la définition du problème et des besoins, plutôt que de réagir à celles des établissements publics. Par ailleurs, le mode de fonctionnement informel (non incorporé) de la coalition favorisait la souplesse de l'expérimentation volontaire des regroupements qui désiraient que l'action communautaire devienne ou demeure autonome. Les décisions étaient prises de façon consensuelle et exclusivement dans le cadre de l'assemblée générale des regroupements de la COCQ. Bref, cette démarche collective rompait avec la tradition de fragmentation des stratégies et s'appuyait sur les mêmes principes de base qualifiant l'action communautaire d'« autonome ». Ces principes, exprimés en 1988 (COCQ, 1988a), ont été adoptés par les 14 regroupements de la COCQ (1989a : 2-3) en 1989³ :

- Que l'association permette aux citoyens et citoyennes d'avoir un rapport volontaire aux activités.
- Que les citoyens et citoyennes puissent définir eux-mêmes leurs problèmes, leurs besoins et leurs projets.
- Que les citoyens et citoyennes puissent participer à l'élaboration des actions et aux mécanismes de décisions orientant les activités de la vie associative par l'implication des citoyens touchés par les activités de l'organisme dans le processus démocratique et sa gestion collective.
- Que l'association vise des objectifs de socialisation des citoyens et citoyennes plutôt que des objectifs visant la gestion des clientèles à risque.

3. Voici la liste des regroupements de la COCQ en 1989 : Regroupement des organismes communautaires jeunesse du Montréal métropolitain, Regroupement des centres de femmes du Québec, Regroupement des maisons de jeunes du Québec, Table régionale des organismes volontaires d'éducation populaire de Montréal, Mouvement québécois des camps familiaux, Regroupement des organismes de promotion du Montréal métropolitain, Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence, Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec, Association québécoise pour la défense des droits des retraités et préretraités, Fédération des associations des familles monoparentales du Québec, Fédération du Québec pour le planning des naissances, Regroupement des centres de santé des femmes du Québec et comme observateur: Regroupement des ressources alternatives en santé mentale du Québec.

- Que les citoyens et citoyennes puissent, à l'aide de l'association, s'approprier et se doter de services généraux et spécifiques, défendre leurs droits et s'exprimer librement tant sur la place publique que par des représentations politiques, afin d'influencer et de modifier leurs conditions d'existence.

En considérant le seul aspect de la démarche collective de la COCQ, cette expérience a suscité un questionnement sur la façon de percevoir et de comprendre l'efficacité politique et organisationnelle du travail en coalition. En effet, plusieurs réflexes se sont trouvés bousculés : prendre le temps (de le perdre) à analyser la situation sociopolitique du mouvement communautaire et populaire québécois ; faire de l'intérêt de tous les regroupements et secteurs représentés une priorité plutôt que celui de son seul regroupement ; consulter régulièrement les groupes locaux ; créer de façon tactique des événements à court terme en les situant dans une stratégie à long terme pour établir les bases d'un rapport de force. Dans cette perspective, l'argument du manque de temps ne tenait plus étant donné que s'occuper de la COCQ, c'était aussi s'occuper des intérêts de son propre regroupement.

LE 30 OCTOBRE 1989 : UN PRÉCÉDENT POLITIQUE HISTORIQUE

Outre les conférences de presse (COCQ, 1988b, 1989c), des approches auprès de syndicats (Lepage *et al.*, 1988), l'envoi d'un questionnaire aux chefs des partis politiques québécois durant la campagne électorale (COCQ, 1989c), l'événement, de loin le plus marquant, fut celui organisé le 30 octobre 1989. Cette date correspond à la *Journée de mobilisation et de visibilité du mouvement communautaire et populaire autonome du Québec* (COCQ, 1989a). Sous le thème « Nous reconnaissez-vous? », plus d'un milliers d'organismes provenant de tous les secteurs et groupes sociaux (jeunes, femmes, personnes âgées, personnes handicapées, etc.) ont soumis les revendications communes de la COCQ à plus de 80 députés de comté à travers les régions du Québec. Cette événement fut coordonné par la COCQ, mais organisé et réapproprié (quant aux choix des moyens de visibilité) par l'intermédiaire des structures régionales des Tables régionales d'organismes volontaires et d'éducation populaire (TROVEP). Les revendications communes étaient les suivantes :

- Que les responsables politiques reconnaissent l'importance de l'action communautaire et populaire autonome du Québec.
- Que les responsables politiques respectent l'autonomie des organismes communautaires et populaires.

- Que les organismes communautaires et populaires reçoivent un financement stable et décent.
- Que les responsables politiques reconnaissent la légitimité des structures des organismes communautaires; et qu'ils tiennent compte de leur avis lors d'élaboration de politiques sociales qui les concernent (COCQ, 1989a: 1-4).

Vers la fin de cette journée, le premier ministre Robert Bourassa accepta de rencontrer les 14 délégués et déléguées des regroupements de la COCQ afin d'écouter leurs revendications. Le premier ministre a rassuré les délégués quant à un contrôle excessif de la part des ministères: «Il convient que les groupes communautaires jouissent d'une autonomie qui leur donne une certaine flexibilité et leur permette de répondre adéquatement aux besoins du milieu» (Québec, 1990: 2). Monsieur Bourassa invita les regroupements financés par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) à participer aux audiences de la Commission parlementaire des affaires sociales qui s'appretait à étudier le projet de réforme du système de la santé et des services sociaux. À la fin, le premier ministre invita les regroupements à le rencontrer de nouveau à la suite des travaux de la Commission (Québec, 1990: 2).

Outre les difficultés inhérentes à toute première expérience collective d'envergure provinciale, l'impact de cette journée de mobilisation fut jugé positivement par les regroupements de la COCQ. L'impact de cet événement trouva un écho autant dans les médias nationaux et régionaux que dans les pratiques de solidarité intersectorielle vécue par les groupes avec leur député de comté (COCQ, 1989d). Le résultat :

[...] c'est que nous avons gagné du temps et il faudra centraliser les relations au cabinet pour ne pas être divisés selon nos secteurs d'intervention. Il faudra préciser nos demandes d'aide financière et aussi le respect de notre spécificité. (COCQ, 1989d: 3)

Finalement, la journée du 30 octobre signifia que la solidarité intersectorielle, même fragile, était une possibilité bien concrète qui ne relevait pas de l'espoir ou de la pensée positive, mais d'une réelle pratique démocratique de pouvoir. Il s'agissait bel et bien d'un geste politique déterminant dans l'histoire du mouvement communautaire et populaire autonome. À mon avis, par ce geste collectif, le mouvement communautaire et populaire a démontré sa volonté de résister aux tentatives de gestion tutélaire du gouvernement en se réappropriant la définition de son action par la voie d'une affirmation identitaire de l'action communautaire autonome. À ce titre, il est intéressant de constater que Henri Tremblay (1990: 125), chercheur du Service des programmes à la jeunesse au MSSS, partagea ce point de vue et ce, malgré

l'orientation épidémiologique du réseau public concernant la programmation des services sociaux :

L'approche globale que les organismes communautaires jeunesse adoptent face aux jeunes est en opposition avec la conception bio-médicale qui prévaudrait dans le réseau public. [...] Il faut préserver l'originalité de cette contribution en arrivant à l'apprécier sans la situer nécessairement dans le prolongement du réseau public. [...] L'action des organismes communautaires ne peut servir d'instrument de réalisation des pratiques de l'État et des programmes du réseau public. L'existence d'un véritable réseau communautaire autonome invite à diluer passablement le lien entre les organismes communautaires et la programmation du réseau public.

LA RUPTURE DE LA SOLIDARITÉ INTERSECTORIELLE

Lors d'une réunion de la COCQ, les regroupements soutenus financièrement par le MSSS mirent en commun les revendications générales du 30 octobre 1989 dans leur mémoire respectif pour les déposer aux audiences de la Commission parlementaire. La solidarité intersectorielle tenait bon jusqu'au jour où le ministre du MSSS, Marc-Yvan Côté (alors aussi organisateur politique du Parti libéral), offrit à quelques regroupements provinciaux (femmes, jeunes, etc.) de les rencontrer le plus rapidement possible, de façon particulière, individuellement et en groupe, en dehors des travaux formels de la Commission. Ce procédé de consultation eut tellement d'effets chez les regroupements sollicités qu'ils en oublièrent la démarche collective poursuivie dans ce dossier par la COCQ. En effet, les regroupements ont répondu *subito presto* à l'appel du Ministre sans prendre le temps (de le perdre pour en gagner) de réévaluer la stratégie de la COCQ avec les autres regroupements des autres secteurs, compte tenu de cette nouvelle donnée. « Diviser pour régner » disent les uns, « Encore une fois à la remorque des événements politiques » disent les autres ! Il n'en demeure pas moins que l'attitude politique adoptée fut celle que la COCQ avait toujours voulu éviter. C'est donc en 1991 que la rupture de la solidarité intersectorielle se réalisa par un déplacement de la mobilisation des regroupements soutenus financièrement par le Service de soutien aux organismes communautaires (SSOC) du MSSS au sein d'une table de concertation. Cette nouvelle table de concertation, instituée par le ministre Côté, se nomme officiellement la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles. À cette table siégeaient d'autres regroupements provinciaux qui ne voyaient pas l'intérêt de s'impliquer au sein de la COCQ, étant donnée la divergence des visions concernant l'autonomie de l'action communautaire (dont le Regroupement des organismes orienteurs du Québec, la Fédération des centres d'action bénévole du Québec). Souli-

gnons que ce mouvement de déplacement mimétique vers l'espace créé sous l'impulsion du ministre Côté entraîna la majorité des regroupements d'organismes communautaires soutenus financièrement par le MSSS. C'est à ce moment précis que la COCQ fut vidée de son sens politique ainsi que de son projet de mobilisation intersectorielle. Même si, pendant l'année 1991, certains regroupements échangèrent de l'information au sein des réunions moins fréquentes de la COCQ, dorénavant, les stratégies politiques du mouvement communautaire et populaire s'élaborèrent entièrement au sein de tables et de coalitions sectorielles.

UN BILAN : D'UNE PRATIQUE COLLECTIVE DÉMOCRATIQUE À UN MIMÉTISME « ADHOCRATIQUE »

Comment comprendre cette réorientation subite dans une voie de dispersion de l'action, tel un retour à la *case départ*, quand les délégués des regroupements ont déjà su apprécier les gains politiques et stratégiques au sein de la démarche intersectorielle de la COCQ? Comment expliquer que malgré les bases d'un réel rapport de force obtenu par la mobilisation du 30 octobre 1989, les regroupements aient opté (temporairement ou non) pour la rupture de ce mouvement comme une sorte d'*oubli*? À partir de l'expérience acquise durant ces six années de pratiques en coalition, j'ai formulé quelques pistes d'élucidation qui, je pense, peuvent alimenter un débat au sein du mouvement communautaire et populaire.

Une vision différente de la pratique démocratique en coalition communautaire

Tout d'abord, je pense que les délégués des regroupements de la COCQ n'avaient pas la même vision ni les mêmes pratiques démocratiques du travail en coalition de type communautaire que celles exercées au sein de la COCQ. Mais comment évaluer la pratique collective démocratique? Cette question mérite réflexion. En effet, la pratique démocratique se réduit-elle au seul principe de la majorité décisionnelle? Encore faut-il que les regroupements se soient donné la possibilité de décider collectivement! Si tous les regroupements associés au MSSS s'entendent, informellement ou non, pour ne défendre que leurs intérêts respectifs en termes de financement et de pouvoir décisionnel concernant la Loi 120, peut-on appeler cela une pratique démocratique? Qu'est-ce qui distingue ce type d'actions de celles menées par une Chambre de commerce alors? Inspirée par une version corporatiste de la stricte défense des intérêts des secteurs individuels, l'autonomie des regroupements tend à s'immobiliser sinon à régresser dans un rapport de

dépendance vis-à-vis de l'État au détriment d'une pratique de solidarité autonome. À ce titre, Castoriadis (1991 : 17) insiste sur la capacité de penser le projet de façon collective :

Ce qu'il faut dire, c'est que l'autonomie n'est pas un état immobile, mais un projet et un processus au cours duquel un sujet ou une collectivité se remettent en cause, créent de nouvelles formes de vie, deviennent capables de se réfléchir et d'en décider.

D'une pratique collective démocratique, la majorité des regroupements provinciaux de la COCQ ont glissé dans un processus mimétique (Girard, 1978) que je qualifie d'«adhocratique» en m'inspirant des travaux de Mintzberg (1982) sur les structures d'organisation. Dans cette perspective, la pratique démocratique ne s'inscrit plus dans la dynamique d'un mouvement social mais dans un rapport de rivalités collectivement régulées par une collaboration fragile *ad hoc*. Ce type de collaboration ne peut pas être qualifiée de «solidarité communautaire» mais «d'alliance ponctuelle» autour de tactiques communes sans stratégie à long terme élaborée collectivement. Empruntant lui-même le concept d'«adhocratie» à Alvin Toffler (1970), Mintzberg nous offre certains éléments de représentation caractérisant une structure adhocratique. Tout d'abord, l'adoption d'une telle structure est fortement déterminée par la volonté de développer un mécanisme de «coordination d'ajustement mutuel» entre partenaires d'une action dont les finalités productrices ne peuvent pas être déterminées clairement au point de départ (le théâtre expérimental, par exemple). Pour résumer, selon Mintzberg (1982 : 385) :

[...] la composante administrative d'une adhocratie apparaît comme une masse organique de cadres hiérarchiques et d'experts fonctionnels qui travaillent ensemble sur des projets *ad hoc* sur la base de relations changeant constamment.

Si les relations changent constamment, c'est parce que la stratégie «est moins formulée consciemment par des individus que formée de façon implicite par les décisions qu'ils prennent» (1982 : 386). Selon l'auteur, l'adhocratie, très à la mode de nos jours, est surtout adoptée dans les organisations dont les projets de production sont temporaires tels que ceux de la NASA ou de la production d'un journal dont l'environnement est complexe et dynamique. Mintzberg (1982 : 395) parle même d'organisation «jetable» pour qualifier la durée d'une structure adhocratique. À cause du caractère «organique» de cette structure, les jeux politiques issus de l'organisation ne sont pas assujettis à des règles : «Aucune structure n'est plus darwinienne que l'adhocratie, ne peut soutenir plus celui qui convient – tant qu'il convient» (1982 : 399).

Sans prétendre coller de façon parfaite à la réalité de la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles, le modèle adhocratique de Mintzberg nous offre cependant une représentation théorique mettant en évidence une tendance bien réelle de l'État dans ses tentatives d'arrimage politique des initiatives communautaires. En effet, à la suite des actions posées par la COCQ, il était plus prudent, pour l'organisateur politique du Parti libéral, d'inviter les leaders des producteurs communautaires du système de services sociaux et de santé à formuler eux-mêmes les modalités de l'arrimage. Pour ce faire, il s'agissait de rassembler (consciemment ou non), à l'aide de l'État, les conditions organisationnelles facilitant la coordination de la production d'ajustements législatifs et administratifs au sein d'un comité *ad hoc* formé et mandaté par le Ministre lui-même.

Le désir mimétique des gains politiques et financiers à court terme associés à une participation au sein de cet espace adhocratique a attiré plus d'un regroupement aux intérêts contradictoires. Réunir des intérêts contradictoires autour d'une table est une chose ; bâtir un projet collectif en est une autre. Dans son livre, *L'intervention sociale collective*, Lamoureux (1991) s'interroge sur l'éthique de certains regroupements provinciaux qui adoptent des stratégies technocratiques de développement communautaire. En effet, dans un contexte de précarité financière soutenue et au nom de l'urgence des enjeux, certains regroupements empruntent des raccourcis tactiques minant la solidarité démocratique d'une démarche collective :

Le fonctionnement démocratique des organismes communautaires autonomes s'inscrit dans la logique du caractère mobilisateur et éducatif d'une action. Une telle logique est certes plus complexe et allonge le temps nécessaire à la réalisation des objectifs. Elle est cependant incontournable. Dans ce contexte, des permanentes ou permanents d'organismes qui décident de « faire jouer leurs flûtes » pour régler un dossier seront sans doute jugés efficaces, mais auront peut-être aussi raté une occasion de favoriser la compréhension par un groupe de membres des contradictions et de la complexité du pouvoir. (Lamoureux, 1991 : 187-188)

Bien que certains considèrent ce type de tactique adhocratique comme de la maturité politique et d'autres, comme de l'opportunisme héroïque, il reste que la mentalité positive liée à ce type de tactique prend de plus en plus le pas sur de véritables réflexions stratégiques sur les enjeux sociaux de la Loi 120. Se réduisant à l'opposition optimiste/pessimiste, le débat sur les possibilités politiques d'existence de l'action communautaire se trouve alors détourné de ce qui se passe concrètement sur le terrain de l'action sociale pour s'enfoncer, de manière hyperactive, dans une mobilisation optimiste motivée par une espérance sans fondement rationnel (dogmatisme).

De l'autonomie de l'action communautaire à l'autonomie des organismes communautaires

À mon avis, le comportement mimétique adhocratique des regroupements provinciaux autour de la Loi 120 et du ministre Côté découle d'une pensée régressive des pratiques démocratiques et non d'une pensée progressiste. En fait, j'ai observé que les revendications formulées par la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB, 1993) à propos de la Loi 120 s'orientent massivement dans le sens d'une défense de l'autonomie des *organismes* communautaires et non de *l'action* communautaire telle que revendiquée par la COCQ. Bien qu'il soit nécessaire de défendre les deux, il reste que si l'on oublie de tenir compte des pratiques de l'action communautaire des différents groupes sociaux dans l'analyse des effets sociaux de la Loi 120, le sens d'une défense de l'intérêt des organismes communautaires se réduit alors à une série d'amendements non ancrés dans la réalité sociopolitique. Dans le rapport à l'État, la pensée régressive s'alimente d'un imaginaire ou plutôt se rend captif de l'imaginaire politique construit par la version néolibérale de l'État. Cet imaginaire entrepreneurial, reproduit par le MSSS, met en scène un rapport social d'employeur à employés et non pas d'État à groupes de citoyens. Ce type de rapport est même légitimé par la codification culturelle, la définition et les domaines de financement des organismes communautaires dans la Loi 120. C'est ce que Doré appelle l'affirmation d'une « implosion institutionnalisante » de l'action communautaire (Doré, 1992 : 149). Dans ce contexte, plutôt que de renforcer l'affirmation du droit à l'autonomie de l'action communautaire des organismes, les regroupements ont choisi de jouer le rôle d'organismes-employés en négociant leur contrat d'engagement institutionnel avec l'État, comme pour une convention collective. Pourtant, à la lumière des pratiques historiques du mouvement communautaire et populaire, il est clair que le dynamisme de l'action communautaire autonome n'a jamais pris racine dans un rapport qui infantilise son expression et sa spécificité identitaire par la sacralisation institutionnelle. Doré (1992 : 151) est explicite à ce sujet :

La voie de la ré-appropriation et de la ré-affirmation de l'identité est connue, pour peu qu'on y porte attention. Elle est inscrite dans la trame de l'expérience acquise. Elle passe par un déplacement focal du centre de l'institution vers sa marge, de sa rationalité vers la réalité existentielle des collectivités aux prises avec des problèmes sociaux, expliqués non comme des manifestations épidémiologiques, mais comme expression des rapports socio-économiques, sociopolitiques et socioculturels que nous entretenons entre nous, êtres humains de cette société.

Il n'est pas nécessaire que l'État soit l'employeur des organismes communautaires encore moins le législateur de l'action communautaire autonome

pour qu'une action communautaire autonome et démocratique soit plus qu'un projet virtuel au Québec. L'État n'a qu'à jouer son rôle de bailleur de fonds parmi d'autres bailleurs de fonds pour que la pratique démocratique des organismes communautaires puisse s'exercer en toute liberté, sans les rattacher à un Plan régional d'organisation de services (PROS) institutionnalisé. Comment peut-on négocier l'institutionnalisation politique des organismes communautaires quand les expériences pratiques d'arrimage avec le réseau institutionnel nous démontrent que, plus souvent qu'autrement, les organismes communautaires ont servi de faire-valoir non subventionnés? L'établissement d'un rapport d'employeur à employés entre le MSSS et la Table des regroupements comporte deux pièges politiques pour la survie de l'action communautaire autonome. Le premier renvoie au développement de ce que le Regroupement des organismes communautaires jeunesse du Montréal métropolitain (ROCJMM) a appelé les pratiques «communautiques» (ROCJMM, 1987; Parazelli, 1990, 1992). Le deuxième piège est constitué par les fortes possibilités d'assimilation à la vision épidémiologique de la gestion préventive des populations à risque faisant l'objet du «virage» programmé de la *Politique de la santé et du bien-être* du MSSS (1992).

Le développement de la communautaire

L'intérêt du concept de communautaire réside dans le fait d'attirer l'attention, non pas sur les conflits corporatifs entre les vrais et les faux organismes communautaires, mais sur les enjeux sociopolitiques entourant l'utilisation technocratique d'une gestion communautaire des populations marginalisées. La communautaire s'inspire d'une vision technocratique du social, c'est-à-dire d'une idéologie systémique des rapports sociaux. Il s'agit, pour l'État et ses appareils, de réduire l'action communautaire à un service spécialisé et de restreindre l'accessibilité du service exclusivement à un groupe d'individus dont les caractéristiques doivent être bien ciblées (clientèles à risque). Une sorte de *réseau de services spécialisés à des communautés automatiques*. Dans une relation de type communautaire, on ne s'occupe pas de vous, on traite le risque que vous représentez, c'est-à-dire les variables déficientes, déviantes ou dysfonctionnelles qui vous habitent. Le rôle d'un organisme communautaire est alors de socialiser les individus à risque à l'autocontrôle comportemental. Au-delà des formes de sous-traitance, de réseau péripublic ou de structures intermédiaires, l'expression communautaire transmet bien la perspective idéologique à l'œuvre dans la transformation des moyens de solidarité sociale par la récupération politique du communautaire. L'orientation communautaire de l'État vise non seulement à économiser de l'argent sur le dos du communautaire, mais à créer une fusion politique entre l'État et la société civile. Henri Tremblay (1987: 50), chercheur au Service des

programmes à la jeunesse du MSSS, exprimait des doutes quant à cette possible union politique dans son étude sur les orientations du MSSS face aux organismes communautaires :

La seconde source de difficultés réside dans les limites mêmes de la compatibilité entre l'État et les solidarités communautaires. L'État comporte bien d'autres dimensions que celle de la dispensation de services. L'État est aussi voué au maintien de l'ordre social. Comment la « raison d'État », si souvent rattachée à cette dimension, pourrait-elle faire si bon ménage avec la « raison de solidarité » ?

Dans une telle confusion des rôles politiques, tout peut être communautaire. Même les employés d'un appareil d'État peuvent prendre des initiatives au nom des citoyens étant donné que le principe même de la communautaire occulte la frontière politique existante entre une personne mandatée par l'État et une autre associée avec des citoyens faisant partie de la société civile. Nous pouvons faire l'hypothèse que ce désir du communautaire par l'État est hanté par le fantasme de l'unité et de l'unicité qui, dans un contexte de crise quasi généralisée, peut servir à solidariser le corps social, mais devient menaçant pour la vie démocratique des associations autonomes. L'inverse s'observe tout autant en ce qui concerne le désir d'un « plus d'État » par certains regroupements d'organismes communautaires. Pour éviter les conflits dans la grande famille des services sociaux québécois « postcatholiques », le partenariat et la concertation réussissent à en culpabiliser un grand nombre lorsque la confrontation des différences d'orientations devient nécessaire : vaut mieux éviter d'exposer les points de vue divergents et prétendre que tous se rallient à la même cause. Il y a alors moins de risques de stigmatisation par la marginalisation politique, mais aussi moins de chances de créer un rapport de force pour conserver ce qui reste du patrimoine communautaire autonome. Si l'on est le moins attentif sur la réalité actuelle, on constate que ce type de pratiques communautaires existe toujours et même se développe⁴, au point de bientôt isoler les organismes communautaires autonomes devenant minoritaires parmi un ensemble de prothèses de services institutionnels. Cette observation est un fait à ne pas négliger dans l'établissement d'un rapport de force avec l'État qui, lui, exerce finalement très peu de pouvoir sur les corporations d'établissements publics qui, dans les faits, sont beaucoup plus autonomes que les organismes communautaires.

Ajoutons qu'il existe des différences de position vis-à-vis la marge des institutions qu'il convient de relever. Ici, les intérêts de certains regroupements

4. En particulier par l'entremise des CLSC en ce qui a trait au recrutement de bénévoles et de main-d'œuvre bon marché pour le maintien à domicile et aux ressources jeunesse facilitant la désinstitutionnalisation.

d'organismes communautaires peuvent diverger nettement compte tenu de cette position. Par exemple, la majorité des groupes intervenant en santé mentale définissent leur pratique comme une alternative aux pratiques de la psychiatrie institutionnelle contrairement à plusieurs organismes communautaires jeunesse qui orientent leur pratique en s'appuyant sur des projets élaborés avec les jeunes eux-mêmes. Cette distinction est importante, lorsqu'on analyse les pratiques de solidarité entre regroupements et les enjeux politiques liés à l'autonomie de l'action communautaire dans le cadre d'une loi comme la Loi 120. Toutefois, il peut être utile de rappeler que l'autonomie de l'action communautaire telle qu'elle a été abordée par la COCQ (1988a : 12),

[...] ne s'identifie pas par son caractère légal de corporation sans but lucratif ou par un quelconque mandat d'intervenir sur une clientèle-cible, mais plutôt par la capacité effective de l'organisme de permettre aux citoyens(es) associés(es) volontairement d'avoir un pouvoir sur leur actes sociaux. Il en va de la survie même de la spécificité de l'action communautaire.

L'affirmation de ce rôle spécifique aux organismes communautaires est capital dans le contexte actuel où les gouvernements acceptent d'attribuer des ressources financières aux organismes communautaires et bénévoles dans le but avoué de réduire les coûts des programmes sociaux. À ce sujet, Lamoureux (1991 : 193) pense que les stratégies étatiques de régulation sociale tendent à transformer les organismes communautaires en « rabatteurs de bénévoles ». Selon lui, la Loi 120 constituerait l'une de ces stratégies :

Rien dans le projet de réforme des services socio-sanitaires ne permet de croire qu'en dehors de la rhétorique ministérielle, de véritables changements sont à espérer à ce niveau. D'ailleurs, le simple bon sens devrait nous indiquer que l'intérêt de l'État en matière de transfert des responsabilités aux communautés, c'est d'obtenir par ce moyen une diminution radicale des coûts tout en maintenant une certaine cohésion sociale. (1991 : 193)

La gestion préventive des populations à risque

Je pense que le virage préventif que le MSSS dit accomplir semble avoir séduit bon nombre de travailleurs d'organismes communautaires. Par exemple, le passage suivant illustre bien cette tendance teintée d'ambiguïtés quant à son orientation (TRPOCB : 18-22) :

Comment concilier la vision gouvernementale des problèmes sociaux souvent associés à des groupes à risque avec notre vision politique des marginalisés-es, des exclus-es et des sans voix ? [...] Nous devons amener nos « partenaires » à discuter de communautés à risque plutôt que de groupes à risque. Nous devons redonner à la prévention ses lettres de noblesse en y incluant l'action collective et politique pour des changements véritables.

En l'absence de critique non équivoque de la notion de « risque social », on est en droit de se demander si les auteurs et auteures du passage précédent ont vraiment intériorisé la vision épidémiologique de la prévention sociale au point d'en encourager son élargissement à la communauté ! Prenons les divers projets de prévention précoce auprès de clientèles à risque mis de l'avant par les institutions telles que les départements de santé communautaire et les CLSC. On peut s'interroger sur la finalité de cette récupération sémantique de la prévention sans projet⁵. Les limites de l'approche épidémiologique selon les clientèles à risque en ce qui a trait aux réalités sociales commencent de plus en plus à être démontrées (Bass, 1993; Clément *et al.*, 1992; Parazelli, 1990, 1992). Ce virage sémantique de la prévention donne plutôt l'illusion qu'un progrès substantiel vient de s'accomplir dans la perspective d'une reconnaissance du travail des organismes communautaires. Comme Renaud (1984: 99), on peut penser que l'arrimage communautaire à cette pratique préventive de l'État aura pour conséquence d'ajouter un palier de plus à l'intégration de l'action communautaire à l'État :

La prévention se constitue en travail de contrôle et de domination dès lors que la technocratie l'incorpore à son langage administratif, réduisant ainsi les problèmes sociaux à une seule et même dimension technico-productiviste. L'appareil technocratique monopolise tout le travail d'une société en fonction de ses intérêts. La prévention devient alors une « programmation offensive » : elle ne cherche qu'à normaliser les conduites humaines et à happer le plus tôt possible les populations qui risquent de perturber l'ordre social.

Des objectifs différents

Tout compte fait, je soupçonne qu'au moment de la rupture de 1991, les regroupements soutenus financièrement par le MSSS et ayant participé à la démarche collective de la COCQ n'avaient plus les mêmes objectifs que ceux du 30 octobre 1989. Je crois plutôt qu'après avoir évalué la situation et les possibilités offertes par le projet de Loi 120, la majorité des regroupements ont perçu comme étant risquée la stratégie visant à établir un rapport de force pour obtenir le respect de l'autonomie de l'action communautaire. Risquée, car cette stratégie semblait compromettre les possibilités de négociation que leur offrait le ministre Côté. Dès lors, c'est sous le mode de l'espoir que les énergies furent investies dans la négociation avec le Ministre et dans l'instance de concertation créée par lui. Pour ces regroupements, l'autonomie du communautaire n'était plus un sujet de revendications mais un amendement à

5. Se référer aux projets de prévention précoce et d'amélioration de la compétence parentale dont le dépistage des mères, chefs de familles monoparentales, se réalisera par les DSC via un système standardisé de références postnatales vers les CLSC en ce qui concerne Montréal. (COURNOYER, 1991)

négozier. Les regroupements ont alors déployé énormément d'énergie pour analyser les aspects de la Loi 120 et en proposer une série d'amendements. Pendant tout ce temps, on ne parla plus des réalités sociales et de l'effet de la Loi 120 sur les groupes sociaux (particulièrement de la *Politique de santé et de bien-être*) mais de gains corporatistes en termes de budget qui augmente et ce, même si l'expérience de la COCQ nous aura démontré que l'action communautaire bien subventionnée, mais non autonome, n'était plus de l'action communautaire. C'est ce qu'avait signalé le ROCJMM (1991) au moment de la rupture de la solidarité intersectorielle au sein de la COCQ, dans une lettre s'adressant aux regroupements de la Table de concertation des regroupements financés par le MSSS :

Selon nous, le problème résultant du choix de cette démarche tactique, c'est de négocier l'encadrement des organismes communautaires dans le cadre de la logique techno-médicale du projet de loi du MSSS sans avoir préalablement créé le rapport de force nécessaire. On ne peut qu'y récolter des promesses de normalisation de type thérapeutique de nos actions communautaires... Épidémiologie sociale oblige ! À la lumière des expériences précédentes, qu'il s'agisse de la réforme de l'aide sociale, de celle de l'assurance-chômage ou de la Commission Rochon, nous pensons que ce type de tactique adoptée par les regroupements de la table n'offre plus de perspective de gains pour les organismes communautaires qui veulent demeurer autonomes mais représentative plutôt un piège politique.

En m'inspirant de Chomsky, je pense que ce qui a contribué à miner la pratique démocratique de la COCQ en 1991, ce sont les réflexions politiques basées « sur l'espoir et l'intuition, pas sur un savoir » (Baillargeon, 1993 : B1). Aussi dogmatique qu'il puisse être, l'espoir optimiste de la négociation héroïque n'empêche pas les réalités sociales de se détériorer et les pratiques institutionnelles de se technocratiser davantage. Bien au contraire.

CONCLUSION

À la lumière de ce premier bilan de la COCQ ressort une double perspective liée aux pratiques politiques des regroupements d'organismes communautaires et populaires en ce qui a trait à la reconnaissance de l'action communautaire autonome par l'État. La première perspective renvoie à la structuration d'un espace de solidarité intersectorielle aboutissant à un travail de coalition démocratique. Par ce choix, les regroupements d'organismes communautaires établissent un rapport politique de revendications sociales quant au respect de l'autonomie de l'action communautaire entre les associations de citoyens de la société civile et l'État. La deuxième perspective fut décrite comme une forme de concertation sectorielle favorisant une alliance ponctuelle que j'ai qualifiée d'adhocratique (Mintzberg, 1982). Dans cette

voie, les regroupements d'organismes communautaires entretiennent un lien de dépendance avec l'État dans un rapport employés-employeur à l'intérieur duquel les intérêts des organismes sont défendus comme les éléments d'une convention collective. Aussi, ai-je identifié trois points de divergence majeure à la source de cette double perspective. Il s'agit des conditions d'émergence nécessaires au développement d'une pratique collective démocratique, du sens de l'action communautaire autonome et des enjeux entourant les effets sociaux de l'arrimage des populations dites « à risque » aux appareils institutionnels et du choix de tactiques et d'objectifs stratégiques en fonction de la conjoncture politique. Face à la rupture du mouvement amorcé par la COCQ et à la perte d'un espace intersectoriel unique, certains regroupements régionaux, tel le Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal, ont commencé à percevoir les nécessités politiques de la solidarité intersectorielle. Que ce soit à la suite des rumeurs de plus en plus fondées concernant la disparition de l'enveloppe allouée aux organismes volontaires et d'éducation populaire (ministère de l'Éducation) ou face à la nécessité de réagir à la réforme des programmes sociaux canadiens, le Regroupement intersectoriel de Montréal semble amorcer la re-création d'un espace intersectoriel de solidarité communautaire⁶. Reste à savoir si la rapacité des exigences budgétaires créées politiquement et économiquement par l'éternelle lutte aux déficits et le développement de la communautique ne croîtront pas plus rapidement que la capacité des groupes communautaires et populaires à se reconnaître eux-mêmes dans un projet collectif d'actions communautaires autonomes.

6. À noter que le Regroupement intersectoriel est formé de 550 groupes communautaires dont la Table régionale des organismes volontaires et d'éducation populaire de Montréal qui siège au conseil d'administration.

Bibliographie

- BAILLARGEON, N. (1993). « Noam Chomsky, Libre d'instinct », *Le Devoir*, Montréal, 29 mars.
- BASS, M. (1993). « Conjuguer santé et démocratie », *Informations sociales*, n° 26.
- CASTORIADIS, Cornélius (1991). « Pas de démocratie sans sujet autonome », *Le Journal des psychologues*, n° 86, 14-18.
- CENTRE DE FORMATION POPULAIRE (1993). *Liste provisoire ? des principaux lieux de regroupement dans le mouvement populaire au Québec*, Montréal, CFP.
- CLÉMENT, Michèle et Hector OUELLET (1992). « Problématiques psychosociales et notion de risque : une perspective critique », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 5, n° 1, 113-127.
- COCQ (1988a). *Coalition des organismes communautaires autonomes... pour la reconnaissance de l'action communautaire autonome – Document de base*, Montréal, Coalition des organismes communautaires du Québec.
- COCQ (1988b). *Trois ans de gouvernement libéral... l'action communautaire en tutelle – Communiqué de presse*, Montréal, Coalition des organismes communautaires du Québec.
- COCQ (1989a). *Le projet, les revendications – Journée de mobilisation et de visibilité du mouvement communautaire et populaire autonome du Québec, lundi le 30 octobre 1989*, Montréal, Coalition des organismes communautaires du Québec.
- COCQ (1989b). *Indices de la tutelle gouvernementale provinciale sur l'action communautaire autonome*, Montréal, Coalition des organismes communautaires du Québec.
- COCQ (1989c). *Questionnaire adressé aux chefs des partis politiques suivants : Parti québécois, Parti libéral et Parti NPD*, Montréal, Coalition des organismes communautaires du Québec.
- COCQ (1989d). *Procès-verbal de la réunion du 13 novembre 1989*, Montréal, Coalition des organismes communautaires du Québec.
- COURNOYER, Monique (dir.) (1991). *Le système de référence post-natale. Évaluation du projet-pilote*, Montréal, Regroupement des Départements de santé communautaire du Montréal métropolitain (RDSCMM).
- DORÉ, G. (1992). « L'organisation communautaire et les mutations dans les services sociaux au Québec, 1961-1991. La marge et le mouvement comme lieux de l'identité », *Service Social*, vol. 41, n° 2, 131-162.
- GIRARD, René (1978). *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Paris, Grasset et Fasquelles.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1990). *Rencontre de la Coalition des organismes communautaires du Québec avec Monsieur Robert Bourassa, Premier Ministre du Québec, tenue à Montréal le 30 octobre 1989*, procès-verbal, Cabinet du Premier Ministre.
- LAMOUREUX, Henri (1991). *L'intervention sociale collective. Une éthique de la solidarité*, Glen Sutton, Le Pommier, éditeur.

- LEPAGE, Jean et Michel PARAZELLI (1988). *Allocution de la COCQ lors du congrès de la FAS-CSN à Québec le 9 novembre 1988*, Montréal, Coalition des organismes communautaires du Québec.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'Organisation ; Montréal, Les Éditions Agence D'Arc inc.
- MOÏSE, Jacques (président) (1991). *Lettre du ROCJMM aux membres de la table des regroupements financés par le MSSS*.
- MSSS (1992). *La politique de la santé et du bien-être*, MSSS, Gouvernement du Québec.
- PARAZELLI, Michel (1990). « Pour ajouter de la misère à la vie. L'impact d'une épidémiologie sociale-étatique sur l'action communautaire et les problèmes sociaux », *Service Social*, vol. 39, n° 2, 175-187.
- PARAZELLI, Michel (1992). « La productique sociale. Un point de vue communautaire sur les risques sociaux du chapitre 42 des lois du Québec (loi 120) », *Service Social*, vol. 41, n° 1, 127-142.
- RENAUD, Gilbert (1984). *À l'ombre du rationalisme*, Montréal, Éditions Albert Saint-Martin.
- REGROUPEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES JEUNESSE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN (1987). *Si vous avez attrapé des tiques... Document d'analyse sur les enjeux actuels et à venir de l'action communautaire*, Montréal, ROCJMM, texte ronéo.
- TABLE DES REGROUPEMENTS PROVINCIAUX D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET BÉNÉVOLES (1994). *Pour une réflexion organisée et solidaire... sur les PROS (Plans d'organisation de services)*, Document de travail, Montréal, TRPOCB.
- TABLE DES REGROUPEMENTS PROVINCIAUX D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET BÉNÉVOLES (1993). *Revendications communes de la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles*, Document-synthèse, Montréal, TRPOCB.
- TOFFLER, Alvin (1987), *Le choc du futur*, Paris, Denoël.
- TREMBLAY, Henri (1990). « La place et le rôle des organismes communautaires dans le domaine de la santé et des services sociaux », *Apprentissage et Socialisation*, vol. 13, n° 2, 121-128.
- TREMBLAY, Henri (1987). *Les ressources communautaires. Problématiques et enjeux*, Québec, MSSS, direction générale de la Planification et de l'Évaluation.