



La structure du réseau communautaire et Les modèles de gestion

Sommaire

- A. Les regroupements
- B. Les modèles de gestion

A. Les regroupements

Les regroupements d'organismes communautaires existent depuis une vingtaine d'années. Ils ont été créés pour mettre des services en commun et coordonner certaines actions collectives. Ces organisations prennent différentes désignations selon la structure qu'elles adoptent et les objectifs qu'elles poursuivent : regroupement, fédération, table de concertation ou coalition. Elles peuvent aussi regrouper des organismes sur la base d'autres critères :

- Les organisations sectorielles : les organismes d'un même secteur d'activité sont réunis autour d'une question spécifique;
- Les organisations multisectorielles : réunissent des organismes de tous les secteurs;

- Les organisations peuvent aussi réunir des organismes de tous les horizons sur une base territoriale : locale, régionale, nationale, fédérale, même continentale ou internationale.

Les avantages de participer à des regroupements

Les regroupements expriment le lien de solidarité qui unit les organismes communautaires. Ils constituent une force collective qui offre plusieurs avantages :

- le perfectionnement des pratiques par l'échange et la formation des membres;
- l'accès à plus d'information;
- les économies d'échelle par la mise en commun de plusieurs services;
- la planification d'actions communes;
- l'émergence de nouveaux leaders;
- le renforcement de l'impact des interventions publiques;
- la protection du groupe pour des organismes qui ne pourraient agir seuls.

Les formes de regroupements

Avant de poursuivre, il faut préciser que, dans la réalité, les formes d'organisation que nous décrivons ont évolué pour prendre souvent un caractère permanent et que le sens de certaines désignations a perdu de sa pureté originelle. On doit aussi convenir que ce sont parfois des considérations stratégiques qui incitent des organisations à utiliser une désignation plutôt qu'une autre. Il importe toutefois de procéder à cette description afin de clarifier plusieurs concepts qui sont couramment utilisés.

Les regroupements d'association

Un regroupement consiste en une association **permanente** d'organisations autonomes qui décident d'une orientation et d'une action communes et qui se donnent les services nécessaires à la réalisation de leur activité spécifique.

Objectifs

- Mettre en commun une expertise et des services;
- Générer un rapport de force pouvant influencer les politiques gouvernementales et provoquer des changements d'ordre sociopolitique.

Caractéristiques

- Un regroupement est structuré en fonction des règles définissant ses orientations et ses objectifs d'action de même que les conditions d'adhésion, les modalités de prise de décision et la cotisation de chacun;
- Il est souvent légalement constitué et emploie généralement du personnel salarié pour soutenir ses activités;
- Les organismes membres d'un regroupement sont habituellement de taille et de nature comparables;
- Les regroupements peuvent être sectoriels, multisectoriels ou réunir des organismes sur une base territoriale.

Les coalitions

Une coalition est l'association **ponctuelle** d'organisations autonomes autour d'une action collective visant un changement social.

Objectifs

- Poursuivre des objectifs précis et limités dans le temps;
- Défendre des causes d'ordre sociopolitique : abolition d'une loi, revendication d'une réforme, etc.

Caractéristiques

- Les règles de fonctionnement d'une coalition sont rarement écrites et elles sont généralement plus souples que celles d'un regroupement;
- La taille, les caractéristiques et les objectifs des organismes qui y participent présentent des différences : on peut y réunir des organismes communautaires, des syndicats, d'autres groupes et même des membres individuels.

Les tables de concertation

Généralement **temporaire**, la table de concertation est un processus formel de gestion et de coordination orienté vers l'**action**. Ce processus vise la création d'un lieu d'**échange** et de **concertation**. Il repose sur l'adhésion volontaire d'un ensemble d'agents autonomes qui se regroupent en vue d'atteindre des objectifs communs.

Objectifs

- Poursuivre des objectifs tournés vers l'action;
- Mettre en place des services internes au bénéfice des membres.

Caractéristiques

- La responsabilité de mettre sur pied et d'animer les tables de concertation incombe généralement aux intervenants et intervenantes communautaires;
- Un grand nombre de tables sont nées essentiellement en réaction à des politiques gouvernementales;
- La structure n'est pas très hiérarchisée ni fortement institutionnalisée, mais de plus en plus de tables s'établissant de façon permanente, celles-ci se donnent un mode de fonctionnement précis (membres, prise de décision, réunions);
- La table de concertation est souvent multisectorielle, car elle regroupe des organismes de nature différente autour d'une problématique commune.

B. Les modèles de gestion

Avant d'entrer en action, un organisme doit s'arrêter sur les modes de gestion qu'il lui faut établir pour planifier convenablement ses activités tout en respectant ses principes et ses orientations. Dans la pratique, les organismes du mouvement communautaire adoptent ou adaptent surtout trois modèles : traditionnel, participatif et collectif. Deux autres modèles, plus rarement en usage, peuvent y être ajoutés : autogestionnaire et coopératif. Plusieurs organismes créent des formes hybrides qu'ils considèrent mieux adaptées à leur réalité et à leur culture. Cela se fait dans le but de favoriser une plus grande participation des membres, des bénévoles et du personnel à la vie associative.

La gestion et le principe de la participation aux décisions

La gestion peut être vue comme un processus visant l'atteinte d'objectifs. Ce processus consiste à :

- préciser les moyens à utiliser;
- prévoir les ressources humaines et matérielles nécessaires;
- déterminer l'échéancier visant l'atteinte des objectifs opérationnels.

La mise en œuvre de ce processus peut s'effectuer de diverses façons selon la perspective que l'on adopte au départ. Si l'on veut privilégier une gestion démocratique, l'action devra être menée collectivement, ce qui implique que le travail en équipe et la participation aux décisions seront au centre du processus. Le mode de gestion devra donc refléter cette préoccupation.

Il faut retenir aussi qu'il s'agit d'un processus continu et qu'il faudra examiner régulièrement le fonctionnement, la répartition du pouvoir et le partage des responsabilités en regard de ce principe. Le programme est exigeant, mais nul ne peut espérer parvenir à une gestion vraiment démocratique sans y consentir les efforts nécessaires.

Le modèle traditionnel

Issu de l'entreprise privée, le modèle traditionnel favorise une concentration des pouvoirs et des responsabilités aux mains de la direction générale.

Caractéristiques

- Structure : le cadre légal est celui des organismes incorporés sous la partie III de la *Loi sur les compagnies*; la structure est hiérarchisée avec une direction pyramidale de haut en bas.
- Gestion : le conseil d'administration, formé de membres généralement peu engagés dans les activités, délègue la plupart des responsabilités de gestion à la direction générale; le personnel n'a pas de contacts directs avec le conseil d'administration.

Dans sa forme pure, ce modèle est très peu répandu dans le mouvement communautaire.

Le modèle participatif

Adaptation du modèle traditionnel dans sa forme légale, le modèle participatif vise une gestion plus démocratique et une transformation des rapports sociaux afin qu'ils soient plus égalitaires et respectueux des contributions différenciées.

Caractéristiques

- Structure : le cadre légal est formel mais on favorise des structures plus horizontales où les pouvoirs sont partagés.
- Gestion : plus collective, la gestion vise l'intégration des membres, des bénévoles et du personnel au processus de décision et à la réalisation des objectifs.

À des degrés variables, la majorité des organismes communautaires ont adopté ce modèle de gestion.

Le collectif de travail

Le collectif de travail (ou collective pour certains groupes de femmes) veut instaurer un rapport parfaitement égalitaire entre les membres, qui prennent part à toutes les décisions.

Caractéristiques

- Structure : d'inspiration coopérative ou autogestionnaire, le collectif repose sur la formation d'équipes de travail composées de personnes vivant un rapport identitaire très fort avec l'ensemble des membres; les nouveaux membres peuvent être cooptés, c'est-à-dire choisis par consensus ou par vote majoritaire.
- Gestion : plus facilement applicable dans les groupes idéologiquement homogènes, ce modèle vise une intégration parfaite de tous les membres (militantes, militants et personnel salarié) au processus décisionnel.

Les organismes qui optent pour ce modèle sont surtout des groupes de femmes.

Le modèle autogestionnaire

L'autogestion a comme principe de base de confier la gestion de l'entreprise aux mains des personnes qui y travaillent.

Caractéristiques

- Structure : dans le modèle autogestionnaire, les personnes salariées sont les membres de l'organisme, lequel est souvent constitué en vertu de la partie III de la *Loi sur les compagnies* (organismes à but non lucratif).
- Gestion : ce modèle favorise une direction par le personnel salarié ou les membres militants seulement.

Ce modèle est presque inexistant dans le mouvement communautaire mais il existe près de 200 coopératives de travail au Québec qui sont des organisations autogérées par leurs membres employés, notamment les coopératives forestières.

Le modèle coopératif

Voir les cahiers sur le développement d'une coopérative (11 et 12).