

## La transformation sociale au cœur de la lutte pour la reconnaissance

Marie Leclerc<sup>1</sup>

Ex-coordonnatrice du Réseau québécois de l'action communautaire autonome

C'est en 2001 que le gouvernement du Québec adopte la politique intitulée *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*<sup>2</sup>. Cette politique était le résultat d'une longue lutte solidaire pour la reconnaissance de l'action communautaire, sous le leadership du Comité aviseur de l'action communautaire autonome. En dépit des engagements pris en faveur du respect de l'autonomie et de la mission de transformation sociale des organismes, le contenu de cette politique n'a pas fait l'unanimité. Une partie du mouvement communautaire a craint de se retrouver inféodé aux priorités de l'État. D'autres cependant y ont vu un levier pour la promotion de l'action communautaire autonome et de ses valeurs de justice et de solidarité sociale. Malgré certaines lacunes constatées dans sa mise en œuvre, elle a néanmoins permis à des milliers d'organismes d'action communautaire autonome de bénéficier d'un financement en appui à leur mission globale.

### Étapes charnières vers l'adoption de la politique (1995-2001)<sup>3</sup>

L'adoption d'une politique de reconnaissance de l'action communautaire a été obtenue de longue lutte, plus de vingt ans après le premier cri de ralliement de la Coalition des organismes communautaires du Québec (COCQ) lancé en 1989 autour du thème « Nous

---

<sup>1</sup> Marie Leclerc a été impliquée dans les années 1970 et 1980 dans les comités de citoyens, médias communautaires et autres groupes populaires de Québec avant de devenir responsable de l'information pour divers organismes et regroupements des mouvements sociaux. Elle a été coordonnatrice du Comité aviseur de l'action communautaire autonome (aujourd'hui le Réseau québécois de l'action communautaire autonome) de 1996 à 2004. D'abord agente de recherche et responsable de l'organisation de la première rencontre nationale du mouvement communautaire autonome, son rôle englobe ensuite l'animation de comités de travail ainsi que la coordination de campagnes de sensibilisation et des travaux de négociation sur le contenu de la politique de reconnaissance. Ensuite consultante et formatrice, elle a terminé en 2017 un mandat à la coordination du Bureau de consultation jeunesse. L'auteure tient à remercier le Centre de recherche en imagerie populaire et l'École des médias de l'Université du Québec à Montréal pour l'accès aux archives.

<sup>2</sup> Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec, Politique gouvernementale*, septembre 2001.

<sup>3</sup> Les informations qui suivent sont tirées de mes archives personnelles ainsi que des documents suivants : Comité aviseur de l'action communautaire autonome, *Mémoire concernant la proposition de politique « Le milieu communautaire : un acteur essentiel au développement du Québec »*, Montréal, 2000, p.6-8, et Éliana Sotomayor et Madeleine Lacombe, *Dix ans de luttes pour la reconnaissance*, Comité aviseur de l'action communautaire autonome, Montréal, 2006.

reconnaissez-vous ? ». Ce fut une véritable saga, qui a marqué l'histoire du mouvement communautaire autonome.

### *De 1995 à 1998 : la structuration de la représentation du mouvement*

C'est dans un contexte de grandes mobilisations (lutte contre la pauvreté, marche *Du pain et des roses*, Marche mondiale des femmes, Sommet des Amériques) que vont se structurer la revendication et la négociation d'une politique gouvernementale de reconnaissance et de financement de l'action communautaire autonome (ACA).

La mise sur pied du Comité aviseur est une initiative de grands regroupements nationaux face à la création par le gouvernement québécois en 1995 du Secrétariat à l'action communautaire (SAC)<sup>4</sup>. Ce dernier est chargé, notamment, d'administrer les budgets du Fonds d'aide à l'action communautaire autonome constitués de 5 % des profits nets des casinos. L'une des premières actions du Comité aviseur provisoire est de contester le mandat du SAC consistant à implanter des carrefours jeunesse-emploi (CJE) dans toutes les régions du Québec. Le Comité a gain de cause et le financement des CJE est soustrait du Fonds d'aide.

À l'automne 1996, une large consultation est réalisée par le Comité aviseur provisoire auprès des groupes communautaires autonomes des régions du Québec. Les caractéristiques de l'action communautaire autonome sont entérinées lors d'une première rencontre nationale du mouvement communautaire tenue le 15 novembre 1996, réunissant quelque 125 personnes déléguées par les regroupements alors impliqués au Comité aviseur. La revendication centrale au chapitre de la reconnaissance concerne, en premier lieu, la « nature » du mouvement. On peut lire à ce sujet dans la *Recommandation d'ensemble*<sup>5</sup> à la ministre responsable (p. 2) :

- 1.1. Les organismes d'action communautaire autonome se définissent dans leur variété comme constituants d'un mouvement social autonome d'intérêt public engagé:
  - a) dans les actions et les luttes quotidiennes contre la pauvreté et l'appauvrissement, la discrimination, l'oppression, et pour la justice sociale et l'égalité, ainsi que pour l'amélioration du tissu social et de la qualité de vie ;
  - b) dans les actions et les luttes sociales et politiques visant la transformation sociale, le développement durable et la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes ;
  - c) dans la création d'espaces démocratiques (démocratisation de nos lieux d'existence et des lieux de pouvoir) et la revitalisation constante de la société civile.

---

<sup>4</sup> C'est à la suite des pressions du mouvement que le Secrétariat à l'action communautaire (SAC) est renommé en 1996 le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA). Se voyant octroyer de nouveaux mandats, il deviendra en 2006 le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS).

<sup>5</sup> Membres communautaires du Comité aviseur provisoire du SACA, *Pour la reconnaissance et le financement de l'action communautaire autonome. Proposition commune soumise aux organismes des secteurs membres du Comité aviseur du SACA*, Rencontre nationale, 14-15 novembre 1996.

1.2. En ce sens, ils reconnaissent que l'individu et les collectivités doivent pouvoir s'approprier l'identification des situations problématiques, la recherche et l'application de solutions concrètes et adaptées, démarche qui se doit d'être liée à une responsabilité collective.

La ministre responsable de l'action communautaire autonome, Louise Harel, accepte que le Comité aviseur soit exclusivement constitué de membres désignés par les milieux communautaires autonomes, dans la mesure où il s'assure d'être largement représentatif de tous les secteurs.

Détenant dorénavant un mandat formel voté en rencontre nationale, le Comité aviseur regroupe quelque 150 fédérations et regroupements actifs sur le plan national, régional et local, rejoignant environ 4000 groupes de base. Il constitue la plus importante structure de concertation du milieu communautaire québécois, composée d'organisations qui œuvrent dans de multiples secteurs : santé et services sociaux, éducation populaire, alphabétisation populaire, logement, consommation, environnement, personnes handicapées, famille, femmes, jeunes, action bénévole, loisir, développement communautaire, communications, éducation à la solidarité internationale, personnes réfugiées et immigrantes, autochtones.

Au printemps 1997, le Conseil des ministres confie un rôle-conseil au Comité aviseur : conseiller la ministre sur l'administration des fonds du SACA ainsi que sur l'élaboration d'une éventuelle politique de reconnaissance, et mobiliser et représenter le mouvement communautaire sur ces questions.

Parallèlement, le gouvernement met en place un Comité interministériel avec pour mandat de faire le bilan de l'intervention gouvernementale en milieu communautaire et d'émettre des recommandations à l'égard d'un projet de politique de reconnaissance. La ministre publie un échéancier gouvernemental en vue de l'adoption d'une politique de reconnaissance et de financement de l'action communautaire autonome.

Le 18 avril 1998 a lieu une assemblée extraordinaire réunissant plus de 140 personnes déléguées, issues des regroupements nationaux et régionaux, dans le but de déterminer les orientations sur lesquelles fonder la politique de reconnaissance et de financement. La portée de la politique est clarifiée : on ne parle pas d'une politique qui concernerait exclusivement les fonds gérés par le SACA mais bien d'une politique gouvernementale impliquant tous les ministères. Il s'agit d'un saut qualitatif dans les représentations faites au nom du mouvement.

En mai 1998, le SACA annonce la mise sur pied d'un comité d'orientation de la démarche gouvernementale, à caractère bipartite, qui sera chargé d'encadrer la démarche gouvernementale vers l'adoption de la politique. Le Comité aviseur accepte d'y participer.

Aux élections de l'automne 1998, le Comité aviseur interpelle les partis politiques sur leur position face à l'action communautaire autonome. À cette occasion, le Parti québécois réitère les engagements inscrits à son programme depuis 1994 quant à l'adoption d'une politique de reconnaissance et de financement.

### *De 1999 à 2001 : vers une politique de reconnaissance*

Le 17 mars 1999, le Comité aviseur du SACA obtient ses lettres patentes sous le nom de Comité aviseur de l'action communautaire autonome.

En juin 1999, André Boisclair, le nouveau ministre responsable, fait connaître les principes directeurs qui sont proposés en vue de la politique. En septembre, devant le constat que ces orientations sont loin de répondre aux attentes du mouvement, le Comité aviseur met en œuvre un plan de sensibilisation et de mobilisation qui prévoit une tournée de sessions de formation et des actions de mobilisation. Un appel à l'action est lancé auprès des groupes sur le terrain. Le Comité aviseur réclame une commission parlementaire sur le projet de politique.

En octobre 1999, une déclaration publiée dans les journaux sous la signature de chercheurs et d'universitaires incite le gouvernement à respecter la spécificité de l'action communautaire autonome. Le Comité aviseur annonce la tenue d'une journée de visibilité de l'action communautaire autonome le 1<sup>er</sup> novembre 1999 et fait état de la réception de plus de 550 lettres d'appui à ses travaux. De nombreuses manifestations et conférences de presse ont cours dans les régions du Québec. La démarche de reconnaissance fait la manchette dans les médias, ce qui met davantage de pression sur le gouvernement.

En novembre 1999, le Comité aviseur se retire du comité d'orientation de la politique et pose ses conditions à sa future participation à l'élaboration de la politique. À moins qu'un avant-projet de politique ne soit déposé, le Comité aviseur ne retournera pas au comité d'orientation.

Faisant suite à la mobilisation du mouvement, une proposition de politique est rendue publique par le ministre Boisclair en décembre 1999. N'ayant pas été consulté sur son contenu, le Comité aviseur réclame des modifications à la proposition, critiquant notamment le cadre partenarial et le rôle des organismes axé sur la prestation de services qui traversent le texte.

Alors que des pourparlers sont en cours, la proposition de politique est déposée à l'Assemblée nationale en avril 2000, sans que des changements substantiels y aient été apportés. Le même jour, le ministre fait l'annonce du lancement d'une consultation publique sur cette proposition, qui sera présidée par Gérald Larose.

Réalisant sa propre tournée, associée à des journées de visibilité, le Comité aviseur réussit à susciter une forte participation à la consultation publique. Au total, 571 mémoires sont transmis et près de 2000 personnes sont rencontrées lors des 29 séances tenues par Gérald Larose dans le cadre de sa tournée des 17 régions administratives du Québec.

Les organismes et regroupements du mouvement communautaire autonome font savoir publiquement leur désaccord avec la perspective mise de l'avant par l'État qui privilégie une logique de complémentarité dans l'offre de services plutôt que de reconnaître l'autonomie des groupes. Le Comité aviseur rencontre la presse pour dénoncer le projet qu'il perçoit comme une tentative du gouvernement d'arrimer les organismes communautaires au réseau public.

Le 6 novembre 2000, Gérald Larose fait connaître son rapport de la consultation. Prenant ses distances face à la proposition de politique, il recommande des dispositions spécifiques à l'action communautaire autonome en appui à la mission globale des groupes, dans le respect de leur autonomie. Cela en soi constitue une victoire suite à la mobilisation.

Devant les arrimages aux priorités de l'État qui se profilent et l'absence de recommandations sur le soutien financier des organismes d'ACA, le Comité aviseur

organise une vingtaine de journées d'étude intersectorielles pour faire le point avec les groupes sur le terrain et adopter un plan d'action sur une base régionale. Le Comité aviseur lance aussi auprès des groupes une consultation concernant son mandat. Il obtient pour la première fois depuis sa mise sur pied un mandat de négocier le contenu de la politique gouvernementale revendiquée depuis déjà plus de dix ans.

Des rencontres de négociation débutent alors de façon intensive et des travaux sont menés avec le SACA sur le texte de la politique. Le ministre soumet au Comité aviseur, en février 2001, un projet de politique remaniée. On peut y lire de timides avancées : les concepts de production sociale et de partenariat ont été retirés pour ce qui est de l'action communautaire autonome.

Maintenant la pression grâce aux groupes sur le terrain, le Comité aviseur s'efforce de faire apporter des bonifications au nouveau document. Il réclame le retrait des formulations donnant prise à l'arrimage aux priorités de l'État ou ayant pour effet de rétrécir l'autonomie ou le rôle critique des groupes d'action communautaire autonome. Il demande des engagements spécifiques à l'ACA, associés au principe de l'apport prépondérant de l'État au financement à la mission globale, au maintien des acquis pour les groupes existants et à la priorité reconnue à la défense collective des droits au sein du Fonds d'aide. Il met de l'avant également la nécessité que soient établies des balises nationales pour assurer la mise en œuvre de la politique.

En avril 2001 a lieu une rencontre entre la ministre Nicole Léger, nouvelle responsable du dossier de la politique, et le Comité aviseur afin que ce dernier présente son avis concernant la version finale de la politique.

La troisième rencontre nationale du mouvement communautaire autonome a lieu les 29 et 30 mai 2001, rassemblant quelque 150 représentantes et représentants des secteurs membres du Comité aviseur. Après bien des débats, les personnes déléguées se prononcent aux deux tiers des voix en faveur de la proposition de politique, de façon conditionnelle. Issues de six secteurs, 17 personnes demandent que leur dissidence soit inscrite au procès-verbal. Cette troisième rencontre nationale se termine sur un appel à la cohésion en vue de la négociation de la mise en application de la politique.

Les trois conditions exposées dans l'avis transmis à la ministre responsable concernent la réaffirmation du rôle-conseil et la composition du Comité aviseur, la mise en place d'un processus de négociation continue sur l'application de la politique et l'instauration de mécanismes d'évaluation de sa mise en œuvre. De plus, on réclame unanimement l'injection de crédits additionnels consacrés au soutien de l'action communautaire autonome.

La Politique de reconnaissance est adoptée le 4 juillet 2001. Elle s'adresse à tout le domaine de l'action communautaire, incluant les organismes s'inscrivant en complémentarité avec le réseau de services publics. De portée plus large que la politique revendiquée à l'origine, elle reconnaît cependant la nature et la mission spécifiques des organismes d'action communautaire autonome et en inclut une définition balisée à partir de huit critères.

Cette nouvelle politique vient resituer de façon importante le rapport à l'État. On peut notamment y lire l'objectif suivant :

Valoriser, soutenir et consolider l'action communautaire autonome et ce qui en constitue l'essence, soit l'éducation populaire et la transformation sociale, le soutien à la vie démocratique, le développement d'une vision globale des problématiques, l'exercice de la citoyenneté et l'enracinement dans la communauté<sup>6</sup>.

Par cette politique, le gouvernement du Québec s'engage à soutenir spécifiquement l'action communautaire autonome en tant que mouvement de transformation sociale par un dispositif respectueux de ses caractéristiques, soit le financement en appui à la mission globale. Il s'engage aussi à assurer le respect de l'autonomie des groupes communautaires à déterminer leur mission, leurs orientations, leurs modes et leurs approches d'intervention ainsi que leurs modes de gestion. Il s'agit de deux engagements majeurs pour la suite de la lutte pour la reconnaissance.

Le 5 septembre 2001, la ministre Léger dévoile la politique gouvernementale adoptée en Conseil des ministres, soulignant les années d'effort, de réflexion et d'échanges entre le milieu communautaire et les représentantes et représentants gouvernementaux. Elle annonce également l'injection sur trois ans de 50 millions de dollars additionnels dédiés à l'action communautaire.

### *De 2001 à maintenant : la lutte continue*

Un an plus tard, le 23 octobre 2002, un grand rassemblement de 6000 personnes venant des groupes communautaires de tous les coins du Québec aura lieu sur la colline parlementaire, le jour même de la proclamation par l'Assemblée nationale d'une première Journée nationale de visibilité de l'action communautaire autonome. Appuyant les négociations menées par le Comité aviseur dans un contexte préélectoral, on réclamera alors que les différents partis politiques s'engagent à respecter la politique gouvernementale sur l'action communautaire et à injecter des budgets supplémentaires en appui à la mission des groupes communautaires autonomes. Ces engagements seront obtenus.

Le gouvernement du Parti libéral qui sera porté au pouvoir honorera la promesse prise à l'effet de respecter la politique adoptée par le gouvernement précédent. Un cadre de référence et un plan d'action gouvernemental seront adoptés en 2004 en vue d'assurer la mise en œuvre de la politique.

Au sein du Comité aviseur, les ponts ont été reconstruits, les secteurs se sont ralliés autour de la mise en œuvre de la politique et ont défini de nouvelles avenues pour la lutte pour la reconnaissance.

L'application de la politique de reconnaissance sera mouvementée. Encore aujourd'hui, elle demeure inégale au sein de l'appareil gouvernemental.

### **Que peut-on retenir de cette lutte ?**

#### *Le rôle des acteurs*

Du côté communautaire, la lutte pour la reconnaissance n'aurait jamais pu être gagnée, n'eût été des militantes et des militants qui ont été les acteurs de cette incroyable épopée.

---

<sup>6</sup> *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté, op. cit., p. 16.*

La conviction et l'engagement soutenu de toutes les personnes impliquées sur les innombrables comités de travail, ainsi que l'appui indéfectible des organisations présentes sur le terrain ont été déterminants.

Du côté gouvernemental, il faut mentionner le rôle joué par les représentants de l'État – quatre ministres du gouvernement du Parti québécois et du Parti libéral et trois personnes à la direction du SACA – dans le rapport de coopération conflictuelle vécu avec le mouvement communautaire durant ces années.

### *Le défi du rapport à l'État*

La représentativité et l'autonomie de la structure de représentation du mouvement face à l'État ont été des atouts majeurs au long de cette démarche. Si les milieux communautaires ne s'étaient pas organisés et tenus debout, le Comité aviseur aurait pu devenir un outil de plus aux mains de l'État. Ce comité est encore là aujourd'hui, structure autonome de représentation au rôle dual souvent inconfortable mais toujours pertinent.

### *La question du leadership*

L'affirmation du leadership du communautaire a cependant représenté un défi. La validation perpétuelle des mandats des représentantes et des représentants des secteurs membres est toujours restée la règle. Ce qui obligeait les organisations à effectuer des suivis réguliers au sein de leurs propres instances et les amenait périodiquement à revoir leur délégation. C'est le processus démocratique de délibération et de participation large aux prises de position et aux décisions qui a permis de solutionner, parfois laborieusement, les contradictions internes du mouvement.

### *Le défi de la mobilisation autour d'un objectif commun*

Trois réseaux ont porté plus fortement la mobilisation dans le temps et dans l'espace. Ce sont les tables régionales d'éducation populaire membres du MEPACQ<sup>7</sup>, les groupes membres des tables régionales d'organismes communautaires (TROC) et de la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB) de la santé et des services sociaux et les corporations de développement communautaire (CDC) regroupées au sein de la Table nationale des CDC. C'est notamment entre ces réseaux que se sont exprimées aussi de vives tensions au fil des ans.

### *Le défi de la cohésion*

La composition du Comité aviseur nous apprend autre chose sur les acteurs de cette bataille, soit la diversité remarquable du mouvement communautaire autonome. C'était et cela demeure sa richesse, et l'un de ses plus grands défis, compte tenu des visions différentes véhiculées par les représentants des 20 secteurs impliqués. L'unité du mouvement s'est forgée dans la circulation continue de l'information, les consultations, les tournées de formation et les rencontres nationales.

---

<sup>7</sup> MEPACQ : Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec.

### *Dix ans après l'adoption : des difficultés d'application*

La politique devait amener toutes les instances gouvernementales à mettre en place ou à maintenir des programmes de financement spécifiques pour l'action communautaire autonome. Le gouvernement s'engageait à « faire en sorte que le dispositif de soutien financier à l'action communautaire autonome soit généralisé dans les ministères et organismes gouvernementaux afin d'appuyer la mission globale des organismes d'action communautaire autonome<sup>8</sup> ». Quinze ans plus tard, selon le RQ-ACA, quatorze ministères « n'appliquent pas la politique et le gouvernement ne fait pas ce qu'il faut pour qu'elle soit respectée<sup>9</sup> ». Le soutien financier de l'État québécois a progressé depuis l'adoption de la politique. Mais le gouvernement n'a pas haussé de façon significative le financement des organismes. De plus, cette croissance est surtout concentrée dans le secteur de la santé et des services sociaux.

Il faut noter que la mise en œuvre de la politique interagit aussi avec d'autres politiques et orientations gouvernementales qui interviennent sur le même terrain et influencent les relations entre le gouvernement et les organismes communautaires. L'évaluation de la mise en œuvre de la politique par une équipe de chercheurs relève également la faiblesse de son appropriation autant par les groupes de base que par les instances gouvernementales locales<sup>10</sup>.

### *Pourquoi parle-t-on de victoire*

Si l'on parle néanmoins de victoire, en dépit des difficultés de parcours, c'est que les retombées de cette politique formelle de reconnaissance sont bien réelles. La première et non la moindre, c'est la reconnaissance de l'autonomie de fonctionnement et d'orientations de l'ensemble des organismes communautaires ciblés par la politique. Les groupes peuvent se prévaloir de cet engagement gouvernemental dans leurs relations avec l'État, engagement auquel sont tenus l'ensemble des ministères.

Une autre retombée majeure réside dans le mode de financement, alloué en appui à la mission globale des groupes d'action communautaire autonome, à la différence du Canada anglais où la tendance est au financement par projets. Cette retombée est particulièrement avantageuse dans le cas des organismes de défense collective des droits. Leur rattachement au SACAIS leur procure une grande liberté de parole et d'action dans leur lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Soulignons en dernier lieu que le communautaire a aussi gagné au fil des ans une reconnaissance remarquable de la part de la population québécoise, confirmée par un récent sondage d'opinion mené pour le RQ-ACA<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté, op. cit.*

<sup>9</sup> <[http://engagezvousaca.org/accueil/les-revendications/respect-de-la-politique-de-reconnaissance-de-laction-communautaire/#\\_ftn1](http://engagezvousaca.org/accueil/les-revendications/respect-de-la-politique-de-reconnaissance-de-laction-communautaire/#_ftn1)>.

<sup>10</sup> Deena White et l'Équipe d'évaluation de la Politique, *La gouvernance intersectorielle à l'épreuve*, Centre de recherche sur les politiques et le développement social, Université de Montréal, 2008, p. 134-135.

<sup>11</sup> Sondage mené à l'automne 2017 par la firme L'Observateur, <[www.rq-aca.org/blog/2017/10/22/84-des-quebecois-e-s-en-faveur-dun-financement-de-base-adequat-pour-le-communautaire/](http://www.rq-aca.org/blog/2017/10/22/84-des-quebecois-e-s-en-faveur-dun-financement-de-base-adequat-pour-le-communautaire/)>.



Il n'existe pas de recette pour mener une bataille jusqu'à la victoire. Cependant, il existe des facteurs-clés de réussite d'une mobilisation. Voici ce que l'expérience de la lutte pour la reconnaissance nous enseigne, présenté par étapes.

1. Identifier une situation inacceptable ressentie par un nombre significatif de personnes, un besoin particulièrement pressant auquel la collectivité est appelée à répondre.
2. Faire une bonne analyse du problème à résoudre, documenter et identifier avec soin la solution à proposer pour résoudre ce problème, en sachant qu'il faudra se réajuster régulièrement.
3. Énoncer un objectif clair, stimulant et atteignable.
4. Rassembler autour d'un même objectif tous les acteurs concernés : cela suppose de travailler avec persévérance à rejoindre les personnes et organismes qu'on veut mobiliser.
5. Faire émerger un leadership dans lequel une large majorité pourra se reconnaître et auquel elle pourra s'identifier.
6. Définir la stratégie et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif qui a été établi : bien planifier l'action.
7. Réaliser la stratégie déterminée, en développant les outils pour les personnes concernées : information, formation, consignes claires, rétroaction (*feed-back*), consultation, sensibilisation de la population, sensibilisation des décideurs, relations avec les médias, réalisation de bilans partagés, etc.
8. Profiter de circonstances favorables (*momentum*) : il n'y a pas de victoire possible sans une dynamique et un contexte favorables d'échange et d'influence permettant d'amener les parties à arriver à une entente.

## **Conclusion**

Pourquoi raconter aujourd'hui une bataille pour la reconnaissance qui a commencé il y a presque trente ans et qui se poursuit encore maintenant ? Parce que cette bataille en forme de processus d'éducation populaire a marqué la vie de quelque 4000 groupes d'action communautaire autonome, contribuant à la formation et à l'outillage de dizaines de milliers de personnes salariées ou participantes. Parce que cette bataille a correspondu à un vaste mouvement de reconnaissance d'organismes qui contribuent à transformer la société. Et parce qu'elle a abouti à un geste formel exemplaire – une politique – de reconnaissance officielle par le gouvernement du Québec, demeuré unique en Amérique du Nord.

<https://www.cahiersdusocialisme.org/la-transformation-sociale-au-coeur-de-la-lutte-pour-la-reconnaissance/>