

Fiche – La gestion participative¹

Définition

S’inscrivant dans la pratique cherchant à développer le pouvoir d’agir (empowerment) individuel et collectif, la gestion participative vise à permettre aux personnes concernées par une réalité et impliquées au sein d’un organisme de participer à l’ensemble des décisions qui s’y prennent pour en assurer la gestion et le développement. Concrètement, cela peut signifier de s’impliquer dans les assemblées générales et autres instances, de siéger sur l’un des comités liés aux projets, de participer à un comité de sélection pour l’embauche d’une nouvelle personne dans l’équipe, etc.

La démarche de consultation sur la gestion participative : 2011-2012

À [Mères et Monde](#) (M&M) et au [Centre Jacques-Cartier](#) (CJC), la gestion participative est une approche démocratique qui offre aux membres, résidentEs ou non, aux participantEs, aux travailleurs, travailleuses et aux personnes-ressources, des lieux pour débattre et pour participer aux décisions collectives.

Depuis plusieurs années, le Centre Jacques-Cartier et Mères et Monde ont l’intuition que la gestion participative apporte beaucoup aux jeunes ainsi qu’aux milieux qui la pratiquent. Il leur semblait que ce n’était pas qu’une façon de faire, mais aussi une philosophie qui a des impacts importants sur le développement et le pouvoir d’agir des personnes et des organismes qui la pratiquent.

En 2011-2012, le CJC et M&M ont choisi d’investir des ressources pour valider cette intuition et documenter ce qu’apporte la gestion participative aux personnes qui la vivent et aux organismes qui la pratiquent. Un financement du SACAIS (Secrétariat à l’action communautaire autonome et aux initiatives sociales) a permis l’embauche d’une chargée de projet. Grâce à ce financement et au soutien de personnes-ressources du CSSS Vieille-Capitale et de l’Université Laval, les deux organismes ont pu réaliser un projet visant à :

¹ La présence fiche regroupe de larges extraits des documents suivants : Couture, Nancy et al.. De la confiance en soi à la citoyenneté. Rapport de consultation sur la gestion participative au Centre Jacques-Cartier et à Mères et Monde. Québec, Octobre 2012, 67 pages, ainsi que Couture, Nancy et al.. De la confiance en soi à la citoyenneté. Document-synthèse des résultats de la consultation sur la gestion participative au Centre Jacques-Cartier et à Mères et Monde. Québec, Octobre 2012, 11 pages. Vous pouvez obtenir une copie de ces documents en contacter le Centre Jacques-Cartier (cjc@qc.aira.com).

- 🌀 Documenter les effets de différentes natures de la gestion participative sur les personnes qui ont fréquenté ou qui fréquentent les organismes;
- 🌀 Identifier les ingrédients essentiels à une gestion participative porteuse d'effets positifs;
- 🌀 Mobiliser au maximum autour de cette approche et diffuser les connaissances produites par le projet;
- 🌀 Instaurer dans les organismes une procédure de consultation qui peut être réutilisée à d'autres thématiques ou par d'autres organismes.

La présente fiche regroupe des extraits du *Rapport sur la consultation sur la gestion participative*.

● **La gestion participative, ça change le monde!!**

Les effets de la gestion participative se perçoivent sur la globalité des personnes et des milieux et organismes qui la pratiquent et perdurent dans le temps. La gestion participative, ça change le monde!!

D'abord, la gestion participative change les personnes qui la vivent. L'expérience de la gestion participative favorise des apprentissages à tous les niveaux : personnel, familial, relationnel, socioprofessionnel, citoyen... Ils sont plusieurs à avoir parlé de changements au niveau personnel, familial et relationnel : plus de facilité à communiquer, plus grande confiance en soi, etc. La participation à la gestion d'un organisme permet aussi de développer des compétences et des habiletés qui sont utiles et recherchées sur le marché du travail : capacité à animer une rencontre, sentiment de responsabilité, écoute et respect des opinions des autres,... Tous ces apprentissages apportent beaucoup aux personnes qui les font et améliorent grandement leur qualité de vie et leurs relations avec les autres. Mais ça ne s'arrête pas là. La gestion participative change les personnes sur le plan citoyen et favorise un engagement social et le développement d'un sens critique et d'une croyance en la possibilité de changer les choses et d'avoir une prise sur sa vie.

La gestion participative change aussi les organismes qui choisissent de travailler avec cette approche. La gestion participative, c'est plus long, il y a plus d'étapes avant d'arriver à une décision et les oppositions se font entendre. Mais cela donne des résultats auxquels un plus grand nombre de personnes ont contribué... et adhèrent. Et ça, ça fait une différence sur la solidité et la pérennité d'un organisme.

● **Et ça change la société?**

Après cette consultation, nous arrivons à la conclusion que la gestion participative contribue à former des citoyens et des citoyennes responsables et engagéEs, capables de participer à la réalisation d'un projet collectif, dans le respect des principes démocratiques. Apprendre à exercer le pouvoir avec

d'autres, dans le respect de leurs opinions et des mandats qui nous sont donnés démocratiquement, exige une humilité. L'humilité de reconnaître qu'on s'est trompé ou qu'une autre opinion est meilleure que la sienne. L'humilité aussi de ne pas se soulever au-dessus de la mêlée mais plutôt de demeurer aux côtés de ses collègues, pour porter ensemble les décisions qui sont prises. Cette humilité mène à la solidarité. Et c'est grâce à cette solidarité que l'on peut construire dans l'intérêt du plus grand nombre, pour le bien-être de tous et toutes.

À une époque où nous luttons pour maintenir des acquis qui sont menacés par des politiques néolibérales qui concentrent le pouvoir dans les mains d'une minorité, en faisant fi des grands principes démocratiques qui gouvernent notre société depuis plusieurs décennies, la gestion participative pourrait jouer un rôle plus grand qu'on ne le pense...

En effet, certainEs répondantEs ont soulevé des questions qui dépassent la réalité des organismes à l'étude. Par exemple, quelques répondantEs ont affirmé que la gestion participative permet, de différentes façons, de lutter contre la pauvreté et les inégalités sociales. De la même manière, l'idée est aussi lancée que la gestion participative permet de contrebalancer un discours dominant axé sur les « services/usagers/clients » qui tend à individualiser les problèmes et à réduire les solutions à des changements individuels.

En gestion participative, la dimension collective de l'analyse et de l'organisation prime sur une approche plus individualiste des problèmes et des solutions. Nous sommes en droit de nous questionner sur l'influence que peut avoir une pratique qui se veut démocratique sur le reste de l'organisation de la société et donc sur les rapports humains qui s'y vivent.

● **La gestion participative, c'est un véhicule...**

La gestion participative est un véhicule qu'on doit constamment entretenir et consolider. Là est le pouvoir que nous avons en tant que groupe. Elle prendra son rythme, suivra sa trajectoire, influencée par la vie du groupe, par les personnes présentes, par les aléas de la conjoncture interne et externe. La présence des ingrédients identifiés n'offre pas la garantie incontestable que cela fonctionnera. Mais si nous réussissons à les mettre en place, il en résultera nécessairement du positif, autant pour les personnes concernées que pour les organismes. Et ce qui aura été mis en place demeurera des piliers sur lesquels l'organisme pourra s'appuyer pour continuer de tendre vers une forme de gestion qui favorise la participation du plus grand nombre.

● La « paranoïa du pouvoir »

Plusieurs des ingrédients identifiés concernent la question du pouvoir. La réflexion sur le pouvoir est importante dans tous les organismes communautaires, mais elle l'est encore plus quand on travaille en gestion participative. Selon nous, l'antidote le plus efficace contre un pouvoir malsain dans un groupe est d'en parler, d'oser ouvrir des espaces de débats et de réflexion sur la question, de se doter de structures nous obligeant à parler de cette question.

● La gestion participative demande souplesse, patience, persévérance... mais surtout, vigilance!!

De la souplesse parce qu'il faut savoir s'adapter et s'ajuster aux différentes situations qui se présentent au quotidien. Remettre constamment en question ses choix et ses façons de faire... pour éventuellement reconnaître s'être trompé et s'ajuster en conséquence. De la patience, parce que c'est plus long. Et de la persévérance, parce que la gestion participative a sa part d'exigence.

L'expérience recueillie met en lumière tout le travail que la gestion participative exige. À chaque jour, tant d'efforts sont déployés, tant de créativité et d'imagination sont mises à contribution, tant de réflexions et de remises en question sont alimentées... tout ça pour éviter de dévier! Parce que le risque est là et le courant est de plus en plus fort, dans ce contexte de « prestation de services » dans lequel bien des organismes se retrouvent, trop souvent malgré eux.

Nager à contre-courant devient un défi quotidien, qu'ensemble, nous arrivons à relever. Parce que nous y croyons!!

« Le plus marquant a été d'assister au cheminement de nombreux/nombreuses jeunes dans ces processus, d'en voir certains assumer des rôles de grand leadership avec grande compétence. Le « PAR » ce n'est pas qu'une question idéologique, c'est très concret, pratique, c'est une école de la citoyenneté pour des gens qui le plus souvent ont été mis à l'écart très tôt dans leur vie. Il faut le vivre pour le comprendre. » (Une personne-ressource)

Conditions de base pour exercer la gestion participative

Le parti pris pour la gestion participative depuis la naissance des deux milieux a sans doute facilité l'appropriation par les jeunes de leur organisme. Dès le départ, leur participation dans l'organisation des activités qui leur sont dédiées et leur implication dans les instances décisionnelles sont encouragées et se traduisent par la mise en place des mécanismes favorisant cette participation. Ainsi, les espaces de

débats se multiplient et toutes les occasions servent potentiellement à outiller les jeunes à vivre cette expérience de la démocratie.

La gestion participative au Centre Jacques-Cartier et à Mères et Monde se vit dans tous les aspects des organismes et transcende leurs actions. En voici des exemples :

● **La composition du conseil d'administration**

Les jeunes sont majoritaires dans les instances décisionnelles et sont élus démocratiquement par leurs pairs. Ils occupent six des neuf postes disponibles sur le conseil d'administration de chacun des organismes. Le conseil d'administration est vu comme un lieu d'appropriation de l'organisme par les jeunes. Leur implication dans cette instance contribue à leur formation à l'exercice de la citoyenneté, parce qu'ils y sont accompagnés et qu'ils y font des apprentissages sur la gestion démocratique d'un organisme. Le Centre Jacques-Cartier et Mères et Monde ne cherchent pas à former des conseils d'administration prestigieux, composés d'acteurs et actrices chevronnés en gestion. Ils cherchent à créer un lieu d'implication et de gestion à leur image : un espace de formation, de réflexion, de débats et de décisions auxquelles se solidarisent les membres, tout en assurant une gestion rigoureuse.

Les travailleurs et travailleuses sont aussi représentés au conseil d'administration par un des leurs. La personne à la coordination siège au conseil d'administration mais n'a pas le droit de vote. Deux personnes-ressources cooptées avec droit de vote complètent le membership.

● **L'accueil**

Au Centre Jacques-Cartier et à Mères et Monde, la diversité et la mixité sont non seulement respectées mais encouragées. Tout le monde a une place, peu importe son origine, sa composition familiale, son niveau de scolarité, etc. L'esprit de famille y règne et le plaisir à être ensemble caractérise ces organismes, dont le quotidien est empreint d'occasions de fêter ensemble les réussites, petites et grandes. Cet accueil chaleureux est un premier pas vers la gestion participative, parce qu'il assure la confiance et le respect, deux ingrédients essentiels à une gestion participative qui favorise l'implication des personnes concernées.

● **La présence de personne ressources**

Des personnes venant de l'extérieur apportent leur expertise et leur intérêt à accompagner les jeunes et les travailleurs-euses dans leur expérience de la gestion participative. Ces personnes portent un regard complémentaire sur la réalité des organismes et y nourrissent autrement la vie démocratique. Elles

s'associent en tant que personnes solidaires des jeunes et croient en leur potentiel à s'impliquer dans la gestion démocratique.

● **L'organisation du travail et le rôle des travailleurs et des travailleuses**

Dans ces organismes, il y a une volonté d'organiser le travail à l'horizontal. Il n'y a pas un patron qui prend toutes les décisions et des subalternes qui exécutent les ordres. La personne à la coordination s'assure notamment de mettre en place les structures nécessaires pour que les volontés collectives puissent se réaliser. L'apport spécifique des travailleurs et des travailleuses est valorisé et, comme avec les jeunes, on travaille à partir de leurs forces et de leurs intérêts.

La vision du travail auprès des jeunes est aussi particulière. Les travailleurs et les travailleuses accompagnent les jeunes là où ils sont, dans le projet de vie qu'ils et elles se sont donné. On ne perçoit pas les travailleurs et les travailleuses comme étant des experts et expertes de la réalité des jeunes et qui « savent » tout ce que les jeunes doivent faire pour améliorer leur sort.

● **Espace de débats et de discussion**

Au Centre Jacques-Cartier et à Mères et Monde, la transparence caractérise les processus décisionnels. Les temps d'échanges et de réflexions collectives ne sont pas épargnés et la plupart des décisions sont l'aboutissement d'un processus démocratique ayant favorisé la participation de toutes les personnes concernées. Les questions soumises aux débats doivent porter sur des enjeux collectifs importants. En gestion participative, les personnes participent réellement aux décisions de gestion de l'organisme et ne sont pas appelées à se positionner uniquement sur des questions qui n'ont pas d'impact sur les orientations des organisations. À titre d'exemple, un projet d'agrandissement sera réfléchi collectivement et débattu en assemblée générale avant d'être mis de l'avant. Les décisions prises collectivement dépasseront largement la couleur des murs du nouvel édifice, mais porteront sur le pourquoi du projet et le sens qu'il prendra à l'intérieur de l'organisme.

● **Importance accordée au processus**

Ce qui caractérise aussi les deux organismes, c'est toute l'énergie, en termes de temps et de ressources, qui est mise sur la structure et le processus. On ne prend jamais pour acquis que la gestion participative est parfaitement appliquée. Constamment, des assemblées générales ou des comités de travail se penchent sur ces questions. C'est signe que la recherche d'une façon d'impliquer les jeunes dans les processus décisionnels est constante et qu'une place leur est faite pour qu'ils s'approprient leur milieu.

Certains de ces six éléments ont été repris par les répondantEs au questionnaire. Mais d'autres ont été pris pour acquis, tellement ils sont inscrits dans la chair des organismes en question. C'est le cas notamment pour la question de la présence majoritaire des jeunes au conseil d'administration.

Serait-ce à dire qu'il existe une culture de la gestion participative? Les réponses étudiées portent à le croire.

Les Effets de la gestion participative

Il est ressorti des réponses au questionnaire que la gestion participative influence les trajectoires à différents niveaux (personnel, familial, professionnel, citoyen, etc.). Par les connaissances qu'elle procure, par l'actualisation des valeurs qu'elle favorise et par les forces qu'elle permet de développer, la gestion participative transforme. Elle transforme les individus autant que les organismes.

Effet 1 : Acquisition durable de savoirs et de compétences

Pour ceux et celles qui s'impliquent, la gestion participative permet l'acquisition durable de savoirs et de compétences utiles dans les sphères personnelle, familiale et relationnelle, socioprofessionnelle et citoyenne.

La gestion participative transforme par les apprentissages qu'elle permet de faire et qui changent la vie des personnes. Et c'est dans toutes les sphères de la vie que ça se passe : personnelle, familiale, relationnelle, socioprofessionnelle et citoyenne. On apprend à respecter les autres, à animer des réunions, à communiquer, à faire confiance, à s'exprimer, à prendre des décisions qui tiennent compte des autres,...

« Moi, j'en vois l'utilité et la confiance que ça m'a donnée. Maintenant dans un c.v. je n'ai pas peur d'écrire « excellente capacité à travailler en groupe » et j'ai des exemples pour appuyer ce que je dis, c'est formidable! » (Un jeune)

Effet 2 : Développement de la connaissance de soi et de la confiance

Pour ceux et celles qui s'impliquent, la gestion participative permet de se connaître davantage et de développer une plus grande confiance en soi et en les autres. Ceci mène à l'autonomie, au sens des responsabilités et à la solidarité, à la capacité de prendre sa place et de respecter celle des autres et à donner son opinion.

C'est à travers les expériences de partage et les réflexions menées collectivement, mais aussi avec le regard positif des autres, que les personnes qui s'impliquent en gestion participative développent une confiance en elles et prennent leur place.

« Ça a changé ma vie. Je me dirigeais dans une direction opposée à celle que je suis maintenant. J'avais décroché du système et je trouvais que je ne valais rien. » (Une jeune)

Effet 3 : Conscientisation et changement social

Grâce à la gestion participative, on développe la conscience qu'on peut, individuellement et collectivement, changer les choses. Conséquemment, les gens qui ont vécu l'expérience de la gestion participative peuvent devenir à leur tour des acteurs de changement social dans les différentes sphères de leur vie.

Vivre des expériences de gestion participative nourrit notre confiance qu'il est possible de changer des choses et d'en réaliser d'autres, grandes et petites.

« Beaucoup de connaissances et d'acquis. De la confiance en moi, du pouvoir que j'ai et le devoir d'agir. »(Une jeune)

« De vivre une expérience qui nous donne la force de croire réellement en notre capacité en tant que citoyen de changer les choses pour le mieux-être de la collectivité et cela à plusieurs niveaux. »(Une jeune, devenue travailleuse et personne-ressource)

Effet 4 : Développement d'un sentiment d'appartenance

Plusieurs des personnes qui s'impliquent dans la gestion participative développent un fort sentiment d'appartenance envers les organismes qui la pratiquent et les personnes qui les fréquentent. Ce sentiment subsiste bien après la participation et se traduit par des implications des années plus tard.

La participation aux décisions amène un sentiment d'appartenance. CertainEs parlent même d'une grande famille! Le sentiment d'appartenance se traduit par une plus grande participation aux activités, par une identification au milieu et par une adhésion aux valeurs.

« J'ai sincèrement le sentiment que cet organisme m'appartient maintenant. Un peu comme le colon qui après avoir labouré un terrain en friche s'en considère propriétaire. »(Un jeune)

Effet 5 : Contribution, influence et sentiment d'utilité

La gestion participative permet à ceux et celles qui le désirent de contribuer, d'influencer, de se sentir utiles et appréciés et de mettre leur couleur dans l'organisme.

Avoir son mot à dire, ça aide à se sentir utile. Et quand on se sent utile et que notre opinion compte, on a envie de continuer à s'impliquer dans la réalisation des projets et dans les activités. Les organismes en tirent également profit.

« Le soutien et l'encouragement de mes différents accompagnateurs était la preuve que ce que je faisais était apprécié. » (Un jeune)

Effet 6 : Vie démocratique teintée de solidarité

La gestion participative nourrit la vie démocratique de l'organisme qui la pratique. Les décisions sont le fruit d'une réflexion collective et les membres en sont solidaires.

Les réponses nous ont permis d'arriver au constat que plus les personnes s'impliquent dans les décisions, plus elles y adhèrent et les portent. Donc, c'est un plus aussi pour nos organismes, parce que notre vie démocratique est saine, et que les décisions reflètent la volonté du plus grand nombre possible de personnes concernées, qui ensuite les défendent et les portent.

« J'ai maintenant la conviction qu'un projet de groupe peut être plus solide et aller plus loin seulement s'il a été organisé par le biais de la gestion participative. Cette forme organisationnelle démocratique laisse entièrement la place à chacun ce qui donne une force exceptionnelle à l'ensemble d'un groupe. » (Une travailleuse)

Effet 7 : Ouverture à la critique et à la dissension

Parce qu'elle multiplie les lieux de discussion/décision et favorise le partage du « pouvoir » à différents niveaux, la gestion participative fait place plus facilement à la critique et à la dissension à l'interne et le processus décisionnel peut être plus long.

La multiplication des structures favorise la transparence, mais entraîne parfois une lourdeur qui se traduit en temps et en énergie... et qui peut en décourager certains.

« La gestion participative a un inconvénient, celui d'exiger beaucoup des membres. C'est parfois assez essoufflant. Se pourrait-il que cela fasse parfois l'inverse de ce qu'on souhaite, c'est-à-dire « tuer » un peu l'intérêt des mêmes participants? »(Une travailleuse)

Les ingrédients essentiels

La gestion participative, ça ne se fait pas tout seul. Bien sûr, il faut des structures claires et une façon de s'organiser qui favorise la participation des membres. Mais ça se passe aussi dans des choses plus subtiles, des tapes dans le dos, des sourires, des outils du quotidien... À partir des réponses au questionnaire, nous avons dressé cette liste d'ingrédients.

Ingrédient 1 : Des outils d'appropriation de l'organisme

Des outils d'appropriation de la connaissance de l'organisme, de sa mission, de ses valeurs et approches afin de favoriser une forte adhésion collective à celles-ci.

Connaître un organisme, ça prend du temps... et des outils!! La présence de personnes qui peuvent transmettre l'information est aussi aidante.

« ... Il m'est arrivé de penser, lorsque je ne connaissais pas trop le fonctionnement, que mon opinion ne comptait pas et que c'était juste du vent les assemblées. Je croyais que tout était décidé d'avance. Lorsque j'ai mieux connu le fonctionnement, je me suis rendu compte que ce n'était pas le cas. »(Un jeune)

Ingrédient 2 : Du soutien concret à la participation

Un soutien concret à la participation tel que halte-garderie, soutien / suivi individuel, espace en non-mixité, transport, horaires, repas, etc.

La participation n'est pas qu'une question de volonté. Les conditions de vie (monoparentalité, pauvreté, horaires de travail atypiques, etc.) nuisent parfois à l'implication.

« Le fait de se sentir accueillie avec mon et mes enfants et la présence d'une gardienne au besoin fut très facilitant. »(Une jeune)

Ingrédient 3 : De la formation et un accompagnement dans les processus décisionnels

L'accessibilité à l'accompagnement et à la formation sur les processus décisionnels pour tous et toutes.

Exercer le pouvoir est un art qui se développe avec le temps, l'expérience et des outils. Un fort consensus se dégage parmi les répondantEs : il faut soutenir les personnes dans toutes les étapes du processus démocratique. Autrement dit, une seule formation ne suffit pas. Il faut des formations, des temps de recul, un accompagnement, une réflexion soutenue en continu.

« J'étais impliquée dans le CA, on y prenait des décisions d'ordre administratif. C'était ma première implication à vie, comme je ne connaissais rien à l'administration, je me sentais inutile et incompétente. Heureusement, avec le temps, on acquiert de l'expérience et des connaissances. » (Une jeune)

Ingrédient 4 : Un investissement personnel mesuré

L'investissement personnel est essentiel en gestion participative. Par ailleurs, la responsabilité de respecter les limites et les disponibilités de chacunE appartient autant aux individus qu'aux organismes.

Comme le disait un des membres fondateurs : « C'est pas parce que t'as une mission que t'es obligé de devenir missionnaire! » Après mûre réflexion sur la question, la conclusion est qu'il appartient autant aux individus qu'aux organismes de se doter de moyens de respecter ses propres limites et celles des autres.

« Ce qui n'est pas facile, c'est que ce sont toujours les mêmes qui s'impliquent. Parfois c'est épuisant et décourageant, voire même frustrant. Par contre, c'est une bonne manière d'apprendre à mettre mes limites et à oublier que les autres ne s'impliquent pas. » (Une jeune)

Ingrédient 5 : Une recherche de rapports égalitaires

La recherche de rapports égalitaires malgré des rôles différents.

Ingrédient 6 : La gestion participative présente dans la culture organisationnelle

Un mode de gestion (la gestion participative) imprimé dans l'âme de l'organisme, c'est-à-dire dans sa culture organisationnelle, notamment en assurant le partage du « pouvoir décisionnel », du « pouvoir

informel » et du « pouvoir d'influence » à travers l'interaction entre les différentes instances décisionnelles.

Ingrédient 7 : Des structures claires

Des structures claires (la marge décisionnelle de chaque instance, par exemple).

Ingrédient 8 : Des mécanismes et des lieux de réflexion pour les travailleuses et les personnes-ressources

La présence de mécanismes et de lieux permettant aux travailleurs-euses et aux personnes-ressources de réfléchir et de s'outiller sur l'exercice de leurs rôles et de leurs zones de pouvoir, formel et informel.

La réalité différente que vivent les travailleurs, les travailleuses, les personnes-ressources et les membres ainsi que le pouvoir qu'ils exercent peuvent ouvrir la porte à des rapports inégalitaires. Le questionnement sur le partage du pouvoir doit être nourri en tout temps. Comme l'a dit un ancien travailleur, « il faut qu'on soit paranoïaque par rapport au pouvoir d'influence ». Et la volonté ne suffit pas, ça prend des outils et des structures!

« Il est possible de nourrir des relations égalitaires sans avoir le même pouvoir. L'un ne s'oppose pas à l'autre. Quand on croise différentes expertises (ex : expertise de vie vs expertise en intervention), en toute conscience et reconnaissance, on en arrive à une compréhension plus globale des problèmes et des solutions. » (Une travailleuse)

« C'est compliqué car mon rôle était surtout d'accompagner les personnes et de donner une structure à leurs prises de décisions. Dans les faits, il est difficile de casser l'idée des membres qu'ils doivent se reposer sur moi. Si je ne fais pas attention, ça peut me donner un pouvoir que je ne veux pas car les personnes (l'ensemble de la société, moi y compris) semblent habituées à recevoir ou à se faire donner des directives; pas à décider et à agir.» (Une travailleuse)

Ingrédient 9 : Une croyance et une confiance profondes dans le potentiel des personnes

Une croyance et une confiance profondes dans les savoirs et le potentiel des gens à trouver par eux-mêmes les meilleures solutions individuelles et collectives à un problème donné.

Dans la population en général, on reconnaît une expertise à des personnes selon certains critères, en particulier leur formation académique ou leur âge. Bien des jeunes ont aussi cette vision d'eux-mêmes : ils se perçoivent comme n'ayant pas d'expertise. C'est un mythe qu'on s'applique à déconstruire

constamment quand on travaille en gestion participative. Et ça passe par la reconnaissance de toutes les formes de savoir.

« Enfin un endroit où on te fait confiance, même si tu n'as pas les études spécifiques pour telle ou telle chose... »(Une jeune)

« Je dirais même qu'on me reconnaissait, à certains égards, une expertise. »
(Un jeune)

Ingrédient 10 : Des outils de communication

La transmission en continu de l'information par l'utilisation d'outils de communication, à l'oral et à l'écrit, qui sont clairs, accessibles, pertinents, dynamiques et variés.

L'information étant une composante essentielle du pouvoir, elle doit être partagée, accessible et doit mener à une meilleure connaissance des enjeux de l'organisme.

« La vulgarisation en continue est super importante pour que ça marche. »
(Une travailleuse)

Ingrédient 11 : Un climat de confiance

L'instauration d'un climat de confiance. Notamment par le respect – respect de l'autre, de ses opinions différentes et divergentes, de son rythme, de ses intérêts, de ses disponibilités, de ses contraintes, etc.

C'est dans un climat de respect que l'on apprend à se faire confiance, à partager des opinions divergentes, à mettre ses limites, etc.

« Le climat chaleureux du personnel donne le goût d'appartenir à cette belle et grande famille qu'est le CJC. Le souci de chacun y est très présent. » (Un jeune)

Ingrédient 12 : Des instances multiples et diversifiées

Des instances de participation, d'implication et de décision multiples et diversifiées tant dans les sujets abordés que dans l'intensité de l'implication personnelle demandée. Ceci permet à chacunE de contribuer selon ses champs d'intérêts et ses disponibilités.

Il est essentiel de multiplier et de diversifier les possibilités d'implication. Ce faisant, on permet aussi à chaque personne de s'impliquer dans ce qui est important pour elle, dans le respect de ses forces et de ses limites, de ses disponibilités et de ses intérêts.

« Pour nourrir la vie démocratique, nous souhaitons intégrer l'habitude de mettre sur pied des comités pré-AG pour favoriser l'appropriation des thèmes par les membres et leur participation active dans l'analyse des enjeux discutés en assemblée. » (Une travailleuse)

Ingrédient 13 : Un cadre d'organisation accepté

Un cadre d'organisation (des réunions bien structurées, des lieux adéquats, des zones de pouvoir bien identifiées, etc.), clair et accepté par la majorité. Ceci aide notamment à maintenir l'équilibre entre l'utopie et le pragmatisme, entre l'action réfléchie et la réflexion sur l'action.

Même si on est en gestion participative, tout le monde ne se prononce pas sur tout, tout le temps. Pour encadrer la réflexion et la prise de décision, il faut que le mandat de chaque instance soit clair et que le processus soit rigoureux. Par ailleurs, il ressort des réponses au questionnaire qu'un cadre clair aide à maintenir la motivation et à soutenir l'engagement.

« Si le sujet m'intéresse et qu'il y a une bonne organisation, voire une « discipline » entre les membres (chose dont je manque cruellement lorsqu'on parle d'organisation) tout devient plus facile et motivant surtout quand on sait que s'il y a un problème on peut toujours avoir de l'aide sans pour autant se décharger de ses responsabilités. » (Une jeune)

Ingrédient 14 : Un équilibre entre le processus et l'atteinte d'objectifs concrets

Un équilibre entre le processus et l'atteinte d'objectifs concrets afin que les personnes sentent qu'elles ont une place et que leur contribution donne quelque chose.

L'utopie et le pragmatisme sont essentiels pour que le processus permette d'apprendre et de faire avancer. Mais il faut aussi des résultats concrets et atteignables, pour qu'on sente qu'on avance. La vigilance est de mise pour éviter que le processus ne soit trop lourd ou que l'on précipite les décisions. La recherche d'un équilibre est constante.

« Les résultats ne venaient pas vite il me semble. Cela m'a permis d'apprendre à être plus patient et à moins « focuser » sur le résultat. Le processus est très important. Il apprend plus que le résultat selon moi aujourd'hui. Merci.» (Un jeune)

Ingrédient 15 : Des activités de reconnaissance de l'implication

L'organisation d'activités de valorisation et de reconnaissance de l'apport et de la contribution de chacunE.

C'est un élément qui a fait rapidement l'unanimité parmi les réponses au questionnaire. Et le consensus va dans le sens qu'il faut prendre le temps d'organiser des activités de valorisation et de reconnaissance. Cette reconnaissance se vit dans les deux sens. Des travailleurs et travailleuses ont aussi identifié recevoir de la reconnaissance de la part des membres. On fait équipe!! Au travers cette réalité se perçoit aussi le désir de vivre des rapports égalitaires.

« Il a toujours été difficile de recevoir de la reconnaissance verbalement ou par écrit à l'intérieur du CJC. Avec les années, elle arrive mais, à qui sait regarder, elle est toujours présente dans une multitude de petits gestes. Au CJC, il est trop souvent difficile de prendre le temps d'arrêt nécessaire pour la donner surtout à ceux qui sont toujours là. Je pense en avoir donné beaucoup et d'en avoir reçu au moins autant que j'en méritais mais pas toujours de ceux de qui je l'attendais... » (Un jeune, devenu travailleur et personne-ressource)

Ingrédient 16 : Un climat de plaisir

Le climat : le plaisir à être ensemble est essentiel au maintien de l'implication des personnes.

Quand on a du fun, on a le goût d'être ensemble, de s'impliquer, d'y mettre sa touche!

« Le plaisir d'être ensemble, à construire ensemble, dans un environnement positif, créatif et alternatif joue pour beaucoup dans ma relative « longévité » au CJC! »

(Une travailleuse)

Obstacles / Questionnements

L'implantation et le maintien de la gestion participative n'est pas une mince affaire. Les consultations ont fait ressortir quelques embûches.

La difficulté à motiver et à mobiliser les jeunes est un obstacle qui a été très souvent identifié par les répondantEs. Pour en comprendre les raisons, on peut cibler quelques hypothèses : la nature marginale du rapport au pouvoir en gestion participative, le manque de temps des membres qui cumulent plusieurs engagements, l'individualisme, le peu d'espoir en la possibilité de changer des choses, etc.

Lors de la rencontre de validation des résultats, plusieurs personnes ont partagé leur sensibilité à la réalité vécue par les jeunes avant leur implication et à l'importance d'un accueil qui tienne compte du fait qu'on reçoit des personnes qui sont en transition et qui vivent encore souvent des difficultés personnelles importantes. Cela représente un défi d'intégration et d'acceptation des limites. Un consensus existe sur l'idée que la gestion participative demande souplesse, patience et persévérance.

La présence des ingrédients essentiels à la gestion participative n'offre pas la garantie incontestable que cela fonctionne. Mais si nous réussissons à les mettre en place, il en résultera nécessairement du positif, autant pour les personnes concernées que pour les organismes. On ne pourra donc pas dire qu'on aura échoué, même si ça ne donne pas les résultats escomptés. Et ce qui aura été mis en place demeurera des piliers sur lesquels l'organisme pourra s'appuyer pour continuer de tendre vers une forme de gestion qui favorise la participation du plus grand nombre.

Malgré les embûches, malgré l'imposante charge que semble représenter la mise en place des ingrédients essentiels à la gestion participative, on peut se questionner sur l'influence que peut avoir une pratique qui se veut démocratique sur le reste de l'organisation de la société et donc sur les rapports humains qui s'y vivent. Quand les personnes apprennent à prendre leur place et développent leur conscience des injustices sociales, et qu'elles expérimentent le pouvoir de changer les choses, elles cherchent aussi à changer leur environnement plus largement et deviennent ainsi des citoyens et des citoyennes responsables.