



Fiche – L’appropriation du pouvoir ou la démocratie: faire pour ou faire avec les participant-e-s des groupes

Nancy Guberman, Jennifer Beeman, Jocelyne Lamoureux, Danielle Fournier & Lise Gervais

Ce texte est un résumé de Guberman, N. (2004) « Appropriation du pouvoir et démocratie : L’un va-t-il sans l’autre? » dans Guberman, N. et al. (2004) Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes au Québec Montréal : Éditions St-Martin, pp 45-75. Quoiqu’il porte sur les groupes de femmes, nous croyons que les constats et conclusions sont généralisables aux groupes du mouvement communautaires québécois.

Introduction

Quels sont les liens entre la démocratie organisationnelle et l’appropriation du pouvoir? Quel est le rapport entre le processus d’apprentissage de l’exercice du pouvoir sur sa vie et dans sa communauté et l’apprentissage de l’exercice du pouvoir dans l’organisation dont on est participant-e.

Dans les écrits et les pratiques du mouvement communautaire, la démocratie, quand appliquée aux participants-es des groupes, est surtout conçue comme le fait d’accompagner ces personnes individuellement et collectivement à gagner du contrôle sur divers aspects de leur vies, c’est-à-dire comme l’appropriation du pouvoir, sans que cette appropriation leur donne du contrôle sur l’organisation qui les aide. Nous aimerions questionner la dissociation de l’appropriation du pouvoir de la démocratie.

Au départ, nous définissons l’appropriation du pouvoir comme des pratiques qui visent à accompagner des personnes dans le développement de leur auto-détermination, des analyses socio-politiques de leurs situations et du contrôle sur leurs vies. Par démocratie, nous nous référons à la démocratie organisationnelle, c’est-à-dire, les rapports de pouvoir formels à l’intérieur de l’organisation. Les pratiques démocratiques réfèrent aux processus qui amènent aux décisions concernant l’orientation, l’action et le fonctionnement du groupe, y inclut la circulation d’information, le temps et l’espace consacrés aux délibérations et le type de délibérations mises en place.

Cet essai est basé sur l’étude de 10 groupes de femmes décrits dans le tableau suivant :

- Tableau 1 -

Groupe		Date de création	Équipe	Structure administrative	Statut des participantes
1.	Centre de femmes	1986	4-5 employées permanentes	Équipe/Conseil d'administration	Membres
2.	Centre d'action et de lutte contre les agressions à caractère sexuel	1988	3-4 employées permanentes	Collective	Femmes en counseling / collaboratrices/ Militantes
3.	Groupe de défense de droits	1976	2-3 employées permanentes	Directrice / Conseil d'administration	Membres
4.	Section locale	1988	Aucune salariée	Directrice / Conseil d'administration	Membres
5.	Maison d'hébergement pour femmes en difficulté	1986	8 employées permanentes	Directrice / Conseil d'administration	Résidentes/ Ex-résidentes/ Bénévoles/ Membres
6.	Maison d'hébergement pour jeunes femmes en difficulté	1985	8 employées permanentes	Équipe/ Coordonnatrice/ Conseil d'administration	Résidentes/ Ex-résidentes/ Bénévoles/ Membres
7.	Maison d'hébergement pour femmes victimes de violence	1983	6-7 employées permanentes	Directrice/ Conseil d'administration	Résidentes/ Ex-résidentes/ Membres du conseil
8.	Maison d'hébergement pour femmes victimes de violence	1979	8 employées syndiquées	Directrice/ Conseil d'administration	Résidentes/ Ex-résidentes/ Bénévoles/Membres du conseil
9.	Centre de santé	1975	8 employées permanentes	Collective	Usagères
10.	Groupe d'employabilité	1982	5 employées permanentes	Directrice / Conseil d'administration	Usagères

Les structures administratives varient selon les groupes. Sept d'entre eux fonctionnent selon une structure de co-gestion dans laquelle le groupe est géré conjointement par l'équipe de travail et le conseil d'administration. Parmi les trois autres groupes, l'un était géré par la collective des travailleuses permanentes. Un autre n'avait pas non plus de membership et son conseil d'administration était composé de professionnelles choisies dans la communauté et nommées par sa directrice. Le dernier groupe était dirigé par les militantes de la base qui élisent un exécutif pour de gérer les dossiers techniques.

Le processus d'appropriation du pouvoir

Le tableau suivant présente de façon schématique une analyse des cinq composants du processus d'appropriation du pouvoir tel qu'ils ont émergé de nos observations et entretiens.

- Tableau 2 -

Développer des relations humaines →	Développer un sentiment d'appartenance →	Proposer des interventions féministes →	Promouvoir la participation active →	Appropriation du pouvoir par les femmes
<ul style="list-style-type: none"> • Accueil • Contact direct • Contact chaleureux • Voir les femmes comme des personnes et non comme des problèmes • Aller au-delà de la relation d'aide • Bénévolat • Atmosphère respectueuse 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser et aménager l'espace • Accessibilité : situation géographique, accessibilité des locaux, heures d'ouverture • Minimiser les règles et les règlements • Créer un nouveau réseau alternatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Démystifier la notion d'expertise • Partager ses expériences personnelles • Partager les tâches quotidiennes • Valoriser les expériences vécues par les femmes • Collectiviser les situations 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune consommation passive de services • Encourager les femmes à prendre des initiatives • Donner les outils d'apprentissage en vue d'un changement • S'approprier de nouvelles connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> • Vise la croissance personnelle et une compréhension des enjeux sociaux • Conscience critique • Maîtriser sa vie

Bien que tous les groupes n'aient pas forcément mis en pratique toutes ces étapes, ils en connaissent tous la première qui permet d'établir, dès le premier contact, une relation humaine et tous ont pour but la dernière étape qui est celle de l'appropriation du pouvoir. Toutefois, ce processus ne suit pas toujours les étapes décrites ci-dessus de façon chronologique ou linéaire.

Les types d'attitudes et d'activités qui composent les quatre premiers composants du processus visent à offrir aux femmes le temps et l'espace requis pour développer leurs capacités et de prendre plus de contrôle sur leur vie. Le but ultime du processus d'intervention consiste à donner aux femmes le pouvoir de contrôler leurs propres destinées. Grâce à la compréhension des facteurs politiques et sociaux à l'origine de l'oppression des femmes, grâce à une plus grande estime d'elles-mêmes et grâce à l'acquisition de compétences, les participantes-usagères des services ont en main les outils nécessaires pour qu'elles puissent se doter du pouvoir individuel et souvent collectif.

Le processus démocratique

Nous avons pu observer dans tous les groupes des pratiques d'appropriation du pouvoir impressionnantes. Par contre, la plupart du temps, nous n'avons pas observé de lien entre ces pratiques et le rôle tenu par les femmes au sein du groupe. Nous ne mettons pas en doute qu'il est essentiel que les participantes puissent faire l'expérience de ce processus complexe qui consiste à se rapprocher certains fragments de pouvoir sur elles-mêmes, leur confiance en soi, leurs motivations, leurs relations avec leurs familles, leurs amis-es et leur entourage, et d'une façon plus générale l'orientation qu'elles souhaitent donner à leur vie. Toutefois, le fait d'avoir des pratiques d'appropriation du pouvoir n'enlève rien à la nécessité d'avoir des pratiques démocratiques. Bien que l'appropriation du pouvoir soit un élément fondamental du processus démocratique, cela ne signifie pas que les deux processus soient synonymes. Voici les composantes du processus démocratique tel qu'ils sont ressortis de nos analyses.

- Tableau 3 -

Développer des relations humaines →	<ul style="list-style-type: none"> • L'accueil : contact direct et chaleureux • Percevoir les femmes comme des individus et non comme des problèmes • Dépasser la relation d'«aide» • Bénévolat • Atmosphère respectueuse
Bâtir un sentiment d'appartenance →	<ul style="list-style-type: none"> • Un espace bien arrangé et bien organisé • Accessibilité : situation géographique, espace, heures d'ouverture • Minimiser les règles et les règlements • Créer un réseau alternatif principal
Promouvoir une participation active →	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'utilisation passive de services • Encourager les femmes à prendre des responsabilités • Donner des outils de connaissance et de changement • Développer ses talents
Avoir comme objectif l'amélioration des compétences chez les femmes →	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les femmes au groupe grâce à la formation et l'activisme • Développer une conscience critique • Mobilisation et actions collectives
Promouvoir une participation démocratique et le contrôle du groupe par ses membres	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme d'intégration des femmes dans les structures formelles de prises de décision • Lieux alternatifs où les membres peuvent exercer leur pouvoir • Assemblée générale annuelle avec prises de décisions • Participer aux décisions du groupe

Pour que les femmes aient envie de s'impliquer dans les prises de décision et dans la gestion du groupe, il faut d'abord qu'elles sentent une responsabilité envers le groupe. D'où l'importance de développer *un sentiment de propriété* du groupe, ce qui débute par un sentiment d'appartenance développé grâce aux mécanismes que nous avons déjà expliqués dans le processus d'appropriation du pouvoir. *La participation active* est un autre élément du processus d'appropriation du pouvoir dont l'importance est primordiale dans l'implication des participantes à la vie démocratique du groupe. Cependant, notre étude a permis de mettre en évidence deux autres éléments du processus démocratique, distincts de celui d'appropriation du pouvoir, qui permettent aux femmes de devenir des participantes actives à part entière.

Nous avons intitulé le premier «*Acquisition d'habiletés organisationnelles et stratégiques*». Il existe un certain rapprochement entre cette notion et celle «*d'Appropriation du pouvoir par les femmes* ». Les deux notions couvrent par exemple le fait de développer une conscience sociale critique. La différence se situe au niveau de la finalité. À la différence du processus pour atteindre un peu de contrôle sur sa vie, le processus démocratique a pour finalité de voir les personnes devenir actives et s'impliquer dans les questions et enjeux qui confrontent le groupe, qu'il s'agisse de ses orientations, sa gestion ou son financement. Ainsi, les participantes sont encouragées à représenter le groupe lors d'assemblées publiques et au sein des tables de concertation. On les invite à participer à des activités de mobilisation. On les forme pour qu'elles puissent diriger des activités.

Nous appelons le 2^e composant «*La promotion de la participation démocratique* ». En effet, les groupes qui travaillent autant sur la démocratie que sur l'appropriation du pouvoir considèrent que le contrôle du groupe par les usagères est un principe clé de leur action. La démocratie ne se limite pas à l'existence et au fonctionnement de la structure officielle de gestion (assemblée générale annuelle, conseil d'administration). Les pratiques démocratiques font partie intégrante des activités quotidiennes du groupe. Ces groupes s'interrogent vraiment sur le type de structures qui répondent de la façon la plus adéquate possible aux besoins d'une gestion démocratique de leur groupe.

Pourquoi tous n'ont pas des pratiques démocratiques?

Comme l'on peut constater, le processus sous-jacent aux pratiques démocratiques est similaire en plusieurs points, et dans beaucoup de cas identique au processus que l'on retrouve dans les pratiques d'appropriation du pouvoir. Pourtant, ce n'est pas tous les groupes qui mettent de l'avant la participation démocratique, limitant leur intervention au processus d'appropriation du pouvoir. Mais, comment les femmes peuvent-elles développer une autonomie complète dans des groupes qui les cantonnent à rester des usagères de services ou des participantes à des activités sans leur donner la moindre emprise ou si peu, sur des principales orientations et le fonctionnement de ce groupe ?

Nos analyses nous ont permis d'identifier trois éléments qui permettent de comprendre la séparation entre les pratiques d'appropriation du pouvoir et de démocratie : la perception que les travailleuses ont des participantes ; les intérêts distincts des intervenantes et des participantes et finalement les conceptions sur la façon de promouvoir la citoyenneté.

1. La perception que les travailleuses ont des participantes

Le premier enjeu est la façon dont les usagères-participantes sont perçues par l'équipe de travail et les membres du conseil d'administration au sein du groupe. Il ressort que les groupes qui travaillent essentiellement à ce qu'individuellement les femmes se prennent en charge, qu'elles acquièrent de l'appropriation du pouvoir, ces groupes ont tendance à percevoir ces femmes avant tout comme des usagères-participantes ou des femmes dans le besoin. Il semble plus difficile pour certains groupes de les percevoir comme d'éventuelles collègues dans les prises de décisions du groupe, considérant qu'elles n'ont pas des compétences et conditions requises pour siéger au CA.

Nous sommes tout à fait conscients des contraintes auxquelles sont soumis tous les groupes de femmes, selon leurs services, leurs budgets, leur emplacement et tous les autres éléments qui peuvent devenir des obstacles à la participation des femmes au sein du groupe. Les interactions et les façons d'agir avec son membership dépendent de nombreux facteurs contextuels. Nous ne prôtons pas la participation de femmes en situation de crise dans les structures administratives. Cependant, on peut soulever la question de leur accès à ces structures, une fois le besoin de service passé. Il nous a été permis d'observer des groupes qui, malgré la complexité des services offerts, services souvent accaparants, malgré leur peu de moyens et leur manque de place, ont développé des pratiques démocratiques dynamiques avec leurs membres.

2. Comment se définit le bien commun ?

Les femmes qui peuvent participer à la définition du bien commun sont celles qui ont l'occasion de pouvoir s'impliquer dans les discussions, les délibérations et les décisions qui déterminent les orientations et les activités des groupes, car en démocratie le bien commun est formulé grâce au processus de débat, de négociation et de décision. Mais si toutes les participantes ou usagères de services n'ont pas accès à un tel processus, comment peuvent-elles contribuer à définir le bien commun ?

Nous convenons que ce ne sont pas toutes les femmes ayant obtenu un service ou participé à une activité qui sont intéressées à s'impliquer dans la gestion du groupe concerné, et on ne devrait pas faire pression sur elles pour qu'elles s'y engagent. De plus, avant de devenir membre d'une association, il devrait être nécessaire d'en connaître au moins la philosophie, d'y adhérer et d'avoir fait un effort pour en connaître la mission et les pratiques. Cependant, si les femmes qui participent aux activités et qui reçoivent des services sont entièrement exclues des décisions qui concernent le groupe et qu'elles ne peuvent y participer parce qu'il n'existe pas de mécanisme qui leur permet de faire, à qui revient alors la tâche de prendre des décisions et sur quelle base se prendront-elles ? À qui le groupe doit-il rendre des comptes et comment ? Qui définit le bien commun ? Qui représente les intérêts des usagères-participantes ?

Ouvrir la porte aux membres et leur permettre de participer au processus décisionnel peut sembler intimidant pour un groupe. En général, les membres approuvent les orientations et la mission du groupe, mais leur position sociale est fort différente de celle des intervenantes et du conseil d'administration. Il y aura toujours des zones où leurs intérêts divergeront de ceux de l'équipe et du conseil d'administration (quand celui-ci est formé de professionnelles). Lorsqu'on permet à un plus grand nombre d'individus de

prendre part au processus décisionnel, on augmente les chances de voir s'exprimer des intérêts et des opinions différents, et l'on accroît aussi les probabilités de changement.

3. De l'individu au citoyen à part entière

Le troisième élément que nous souhaiterions évoquer en ce qui a trait à la scission entre l'appropriation du pouvoir et la démocratie concerne la façon dont on peut aider les individus à devenir des citoyens. Comme nous l'avons mentionné, certains groupes ont tendance à limiter la portée de leurs pratiques d'appropriation du pouvoir à l'accompagnement des gens dans leurs démarches de prise de contrôle de leurs vies individuelles et d'implication sociale. Toutefois, nous prétendons que l'acquisition d'un savoir-faire en matière de participation active aux pratiques démocratiques dans le microcosme qui est un groupe local pose la base d'une participation et d'une citoyenneté à un niveau plus élevé. Pour beaucoup de personnes, le groupe auquel elles adhèrent leur offre un espace protégé et sécuritaire dans lequel elles peuvent acquérir le savoir-faire et les connaissances qui leur seront nécessaires pour pouvoir participer pleinement aux débats et aux prises de décision.

Conclusion

En conclusion, nous reprenons l'idée que l'appropriation du pouvoir est ce que le groupe fait pour ses membres, alors que la démocratie devrait être ce qu'il fait avec ses membres. Nous pensons qu'il est pertinent de remettre en cause leur dissociation, car cette dissociation a des conséquences sur le rôle que les femmes peuvent jouer dans le groupe, sans compter qu'elle ferme la voie à une importante avenue pour l'appropriation du pouvoir des femmes. D'après nos analyses nous pensons pouvoir conclure que ces deux processus ont un effet positif de renforcement mutuel qui rend possible qu'une femme victime de situations horribles puisse devenir non seulement une actrice sociale politiquement engagée dans des luttes pour résoudre des problèmes sociaux, et intégrée dans de nouveaux réseaux mais également qu'elle pourra jouer un rôle essentiel dans la détermination des orientations et dans le fonctionnement des groupes qui ont été mis en place pour lui venir en aide. Si dans ces groupes, les usagères et ex-usagères sont exclues des prises de décision, leurs voix et leurs expériences ne seront jamais entendues par le mouvement des femmes, qui se bâtit alors autour des perspectives énoncées par les intervenantes.

Il ne suffit pas d'encourager les femmes à s'engager «ailleurs». Comme le décrivent Bystydzienski & Sekhon, pour que l'on puisse parler de participation démocratique, il faut «une culture politique et des structures adéquates qui permettent aux citoyens d'aller chercher l'information, de se faire des opinions sur les enjeux qui touchent leurs vies et de pouvoir prendre part aux débats» (1999, p.8, notre traduction). Si les femmes ne trouvent pas cela dans les groupes auxquels elles s'adressent, avec lesquels elles construisent une relation de confiance, et où elles développent un sentiment d'appartenance, si ce n'est pas là, où le trouveront-elles ?