

De la confiance en soi à la citoyenneté

Rapport de consultation sur la gestion participative
au Centre Jacques-Cartier et à Mères et Monde

Présentation des résultats



Octobre 2012



Centre
Jacques-Cartier

**Centre résidentiel et communautaire
Jacques-Cartier**

20, boulevard Charest Est
Québec, Qc
G1K 3G2
Tél.: 418-523-6021
Fax : 418-523-4424

<http://www.cjc.reseauforum.org/>



Mères et Monde

727, 8e Avenue
Québec, Qc
G1J 3M3
Tél. : 418-522-5139
Fax : 418-522-0988

<http://www.meresetmonde.qc.ca/>

En partenariat avec :



Centre de santé et de services sociaux
de la Vieille-Capitale

Centre affilié universitaire

Chargée de projet : Nancy Couture

Comité de suivi : Nathalie Bouchard, Suzie Cloutier, Colette Lavoie, Florence Piron et Diane Thibault

Comité de lecture : Rosalie Beaulieu-Fiset, Nathalie Bouchard, Éric Cantin, Isabelle Côté, Émilie Dufour, Pauline Gingras, Cindy Labonté, Marie-Josée Lacombe, Colette Lavoie, Jade L'Italien, Claire Minguy et Louis Nadeau.

Mise en page : Martin Vigneault

Le projet a pu être réalisé grâce au soutien financier de :

Secrétariat à l'action
communautaire
autonome
et aux initiatives
sociales

Québec

Table des matières

Mot des présidentes du Centre Jacques-Cartier et de Mères et Monde	4
Introduction	6
Méthodologie	7
Présentation générale du Centre Jacques-Cartier et de Mères et Monde	9
Portrait des répondantEs du Centre Jacques-Cartier et de Mères et Monde	11
Conditions de base pour exercer la gestion participative	14
Résultats de la consultation	
Les effets de la gestion participative	16
Les ingrédients essentiels de la gestion participative	26
Conclusion	43
Annexes	
Annexe 1 : Questionnaire	46
Annexe 2 : Portrait des répondantEs et tableaux des réponses	56
Annexe 3 : Pistes d'amélioration	67

Un mot de la présidente du Centre Jacques-Cartier



Bonjour à vous tous !!

C'est avec joie en tant que participante à plusieurs projets et activités du Centre Jacques-Cartier que je vous écris quelques lignes.

Au départ, je ne savais pas dans quelle aventure je m'embarquais. Avec le temps, j'ai finalement compris que chaque point de vue et opinion compte à contribuer pour mieux bâtir ensemble. Cela m'a permis de cheminer dans tous les aspects de ma vie. Mon parcours au Centre m'a appris à me découvrir ainsi qu'à développer certaines habiletés insoupçonnées. Au travers les étapes de ma participation, ça m'a donné un tremplin vers mes projets futurs. Je suis très fière de représenter le Centre Jacques-Cartier en tant que présidente du conseil d'administration et antérieurement comme représentante des locataires. L'expérience sur la gestion participative ouvre de nouveaux horizons à chacun qui s'implique, faisant toute la différence dans une communauté active.

Au fil des années, j'ai rencontré de remarquables personnes, vraiment uniques. Quelle richesse d'avoir de telles connaissances! J'en suis très honorée. Je tiens à souligner le travail colossal des coordonnatrices des deux organismes. Jour après jour, elles doivent investir de nombreuses heures, au-delà de leur travail. Merci énormément à ces deux femmes.

Ceux qui s'impliqueront davantage à mon départ, je vous garantis que notre place laisse une trace à jamais. Concernant la gestion participative, le document que nous avons construit ensemble en parle davantage. J'ai eu le plaisir d'être sur le comité établissant les dernières formalités qui résument le mieux les valeurs et les qualités des organismes!!

Cordialement,
Cindy Labonté

Un mot de la présidente de Mères et Monde



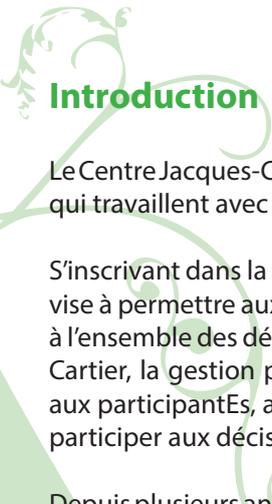
Bonjour, je m'appelle Marie-Josée Lacombe, je suis mère de 4 enfants, étudiante à temps plein en éducation spécialisée et activement impliquée au sein de la communauté, notamment à Mères et Monde, en tant que présidente du conseil d'administration et participante sur plusieurs comités. C'est avec plaisir que je partage avec vous mon expérience en lien avec la gestion participative.

Le fait de m'impliquer auprès de cet organisme qui a fait beaucoup pour moi, n'a amené que du positif dans ma vie. Cela m'a entre autres permis de m'intégrer et de rencontrer d'autres mères en plus de me permettre d'acquérir de nombreuses connaissances qui me sont utiles dans la vie de tous les jours, dans mes études et le seront sans aucun doute dans ma carrière. En m'impliquant auprès de l'organisme, j'ai l'impression d'être utile aux personnes qui y travaillent et c'est ma façon de les remercier de tout ce qu'elles m'ont permis de réaliser dans ma vie. Dans le même ordre d'idées, j'ai l'impression que ce que je fais aujourd'hui servira aux mères qui, à leur tour, profiteront des services de l'organisme ou en profitent déjà.

En ce qui a trait à la façon dont fonctionne la gestion participative à Mères et Monde, les mères sont impliquées dans toutes les instances et les lieux de décision de même que dans les fonctions démocratiques de l'organisme comme les assemblées générales régulières, les assemblées générales d'orientation ainsi que les assemblées des locataires. Les mères sont majoritaires dans les lieux de décision et de consultation. Au sein de l'équipe de travail de l'organisme, la gestion participative est aussi présente par le fait que les rôles se veulent le plus égalitaires possible et que les employées ont une grande place dans les questionnements et décisions se rapportant à l'organisme.

Sur ce, je vous souhaite une bonne lecture de ce document sur la gestion participative qui est fort intéressant et enrichissant, j'en profite pour souligner l'excellence du travail du comité de pilotage qui a investi de nombreuses heures à ce projet.

Marie-Josée Lacombe



Introduction

Le Centre Jacques-Cartier (CJC) et Mères et Monde (M&M) sont deux organismes résidentiels et communautaires qui travaillent avec l'approche de la gestion participative, « PAR et POUR » les jeunes adultes.

S'inscrivant dans la pratique cherchant à développer le pouvoir d'agir (*empowerment*), 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. À Mères et Monde et au Centre Jacques-Cartier, 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 :

- 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.

Ce rapport est le résultat final du processus de consultation, dont la méthodologie est d'abord présentée. Suivent la présentation des organismes qui sont au cœur du projet, ainsi qu'un portrait des personnes qui ont accepté de participer à la consultation. Avant de présenter les résultats de la consultation, quelques éléments de base à la pratique de la gestion participative sont définis. Les résultats sont dévoilés en deux sections : les effets de la gestion participative et ses ingrédients essentiels. En conclusion, un résumé des résultats est présenté. Puis, les membres du comité de pilotage et du comité de lecture signent une conclusion dans laquelle ils se positionnent quant à la gestion participative. Le lecteur trouve finalement en annexe 1 le questionnaire utilisé pour la consultation, et en annexe 2, le portrait des répondantEs ainsi que les réponses au questionnaire. À l'annexe 3, les pistes d'amélioration à la pratique de la gestion participative sont présentées. Ces pistes ont d'abord été identifiées afin de servir d'outils aux membres des deux organismes soucieux de réfléchir et d'améliorer leurs pratiques. Des lecteurs extérieurs au Centre Jacques-Cartier et à Mères et Monde pourront également y trouver matière à réflexion.

Méthodologie

Des jeunes, des travailleurs et travailleuses et des personnes-ressources ont mis leur expertise à contribution tant pour la cueillette des informations que pour leur analyse. Ces personnes ont été impliquées à toutes les étapes du projet. Un comité de pilotage a été formé pour coordonner le projet.

1ère étape : Questionnaire et recrutement

Le projet s'est déroulé en trois étapes. Tout d'abord, un questionnaire¹ visant à recueillir l'expérience des personnes impliquées dans la gestion des deux milieux a été construit. Ce questionnaire a été élaboré par le comité de suivi, puis testé à deux reprises par des jeunes, des travailleuses et des personnes-ressources. Le questionnaire s'adressait aux membres, aux participantEs, aux personnes-ressources et aux travailleurs et travailleuses. Ces personnes devaient être impliquées dans l'un ou l'autre des organismes, ou l'avoir déjà été, peu importe le moment et la durée de leur implication. Le type d'implication pouvait varier, mais devait contenir une participation à une instance (assemblée générale, conseil d'administration, comité, etc.).

Le questionnaire comportait 6 sections : l'une d'elles était réservée aux travailleurs, travailleuses et personnes-ressources. Trois autres sections permettaient de tracer un portrait des répondantEs au moment de répondre au questionnaire et au début de l'implication, et un portrait de leur implication. La section principale permettait d'obtenir de l'information sur leur expérience de gestion participative. Finalement, une section questionnait leur implication aujourd'hui, dans l'un des milieux ou ailleurs.

Pour rejoindre les répondantEs, les réseaux sociaux ont été mis à contribution, ainsi que les contacts personnels, le bouche-à-oreille, des affiches, des téléphones. Des efforts supplémentaires ont été faits pour rejoindre des jeunes qui n'avaient pas complété le questionnaire. À Mères et Monde, une assemblée générale d'orientation a été consacrée au thème de la gestion participative et a permis de recueillir de nouveaux éléments. Bref, tous les moyens possibles ont été utilisés pour rejoindre le maximum de personnes. Cette première étape s'est déroulée entre septembre et novembre 2011. Les réponses de 92 personnes ont été recueillies. Parmi ces personnes, quelques-unes s'étaient impliquées avant l'an 2000. Comme elles se sont investies dans un nouveau projet de vie et que peu d'entre elles avaient un courriel avant cette année-là, nous disposons de moins de moyens pour les rejoindre.

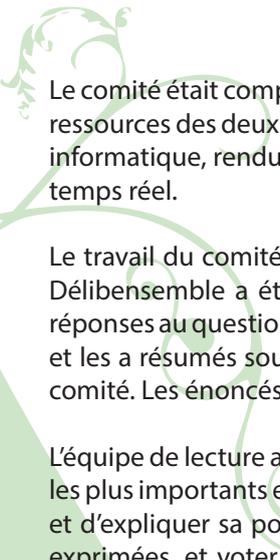
2e étape : Analyse

Dès le départ, le comité souhaitait que l'analyse et la synthèse des réponses obtenues au questionnaire se fassent collectivement. La méthode choisie pour le faire était Délibensemble, inspirée de la méthode DELPHI. Cette méthode consiste à structurer une consultation de personnes considérées comme étant expertes de la question à l'étude (ici : la gestion participative), et cela dans le but de mettre en évidence les convergences et les consensus.

Dans la méthode DELPHI, le choix des « experts » est très important. Dans notre cas, nous avons formé une équipe de lecture. Ce comité avait pour mandat de prendre connaissance des données recueillies et d'en faire l'analyse sur la base de trois questions :

- Quels sont les effets de la gestion participative sur les personnes qui en vivent l'expérience?
- Quels sont les ingrédients essentiels d'une gestion participative réussie?
- Comment améliorer nos pratiques de gestion participative et favoriser davantage l'implication des personnes concernées dans les espaces de gestion?

¹ Voir Annexe 1



Le comité était composé de jeunes, membres ou participantEs, de travailleurs et travailleuses et de personnes-ressources des deux organismes. Les membres du comité se sont prêtés au jeu de la délibération sur un logiciel informatique, rendu accessible par Internet. Le logiciel utilisé est Sémato-Delphi. Il permet la délibération en temps réel.

Le travail du comité de lecture s'est déroulé en plusieurs étapes. Tout d'abord, une formation à la méthode Délibensemble a été offerte aux participantEs. Ensuite, chaque personne a lu individuellement toutes les réponses au questionnaire, puis en a ressorti les éléments qui, selon elle, représentaient la pensée de la majorité et les a résumés sous forme d'énoncés. Un peu plus de 200 énoncés ont été rédigés par les 12 membres du comité. Les énoncés ont été réduits de moitié et regroupés à l'intérieur des trois questions à l'étude.

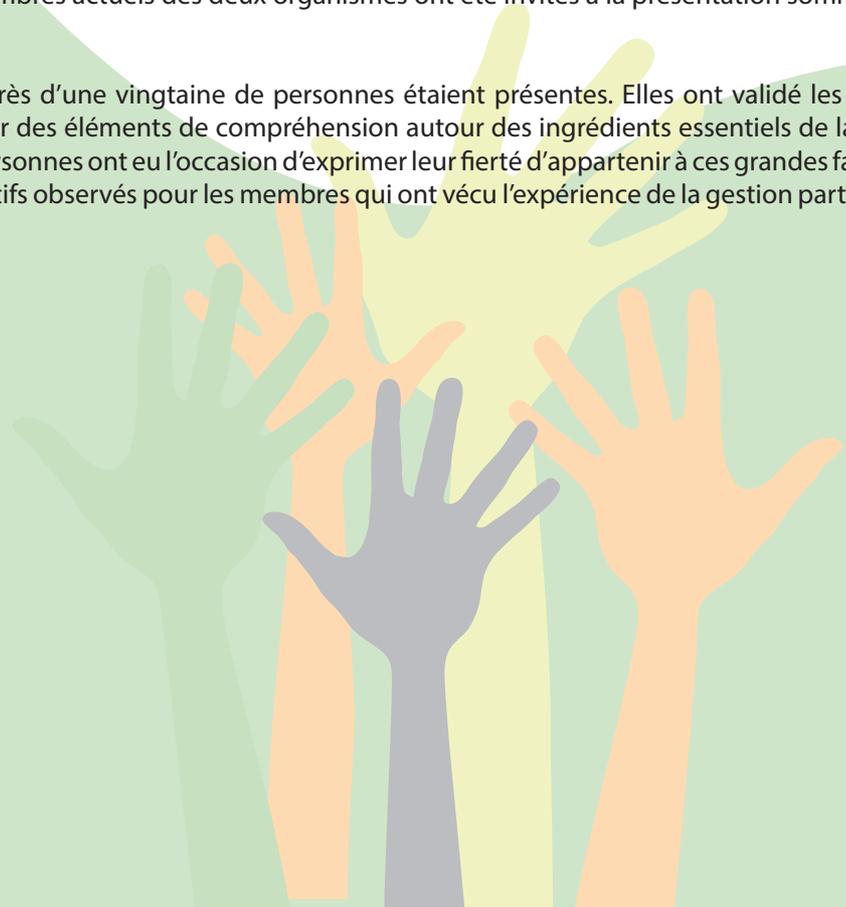
L'équipe de lecture a ensuite délibéré autour de ces énoncés généraux pour les hiérarchiser et en faire ressortir les plus importants et significatifs. Le logiciel permettait à chaque personne de voter pour ses énoncés préférés et d'expliquer sa position. Les autres participantEs pouvaient argumenter en faveur ou contre les positions exprimées, et voter à nouveau jusqu'à ce qu'un consensus se dégage. Le tout se faisait sur Internet et les résultats du vote étaient accessibles en temps réel.

Suite à ce travail laborieux, deux rencontres ont permis aux membres du comité de lecture de poursuivre la délibération en personne pour arriver à un consensus sur les énoncés les plus représentatifs des réponses au questionnaire. Tous les énoncés sont passés à travers le filtre du comité; chaque mot, chaque virgule ont été soupesés, discutés, débattus... pour finir par aboutir à la formulation des énoncés tels que vous pourrez les lire dans les prochaines pages.

3e étape : Validation

Avant de publier les résultats, les personnes susceptibles d'avoir répondu au questionnaire, les conseils d'administration et les membres actuels des deux organismes ont été invités à la présentation sommaire des résultats.

Lors de cette rencontre, près d'une vingtaine de personnes étaient présentes. Elles ont validé les résultats présentés et ont pu ajouter des éléments de compréhension autour des ingrédients essentiels de la gestion participative. Quelques personnes ont eu l'occasion d'exprimer leur fierté d'appartenir à ces grandes familles et de constater les effets positifs observés pour les membres qui ont vécu l'expérience de la gestion participative.



Présentation des organismes

Le Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier (CJC)

Le Centre Jacques-Cartier fête cette année ses 20 ans d'existence. Au début des années 1990, trois intervenants du milieu constatent un vide dans les ressources pour les jeunes adultes et cherchent à le combler par la création d'un lieu qui répondrait à plusieurs objectifs :

« Un lieu d'appartenance qui, à partir de leurs valeurs et de leurs aspirations, donnerait un sens, un but à atteindre; un lieu où tout en travaillant à l'amélioration de leur qualité de vie personnelle, les jeunes pourraient également penser « collectivité » ».

Ce sont d'ailleurs les jeunes qui ont décidé des orientations du Centre Jacques-Cartier et qui lui ont donné sa mission : « Faire du social autrement! » pour favoriser l'inclusion sociale, scolaire et économique des jeunes. Le Centre Jacques-Cartier devient un milieu de vie où les jeunes développent et mettent en action un projet de vie, sont accompagnés dans la réalisation des projets qu'ils portent collectivement, ont accès à du logement social et, par le biais de ces activités, se forment à l'exercice de la démocratie participative.

Le CJC, à la jonction des quartiers Saint-Roch et Saint-Sauveur à Québec, accueille des jeunes adultes âgés de 16 à 35 ans. En plus des 27 unités de logement social de transition mises à leur disposition, les jeunes qui fréquentent le Centre peuvent recevoir de la formation dans des domaines aussi variés que la restauration, la menuiserie, le cirque social, la peinture murale, l'alimentation, l'agriculture biologique, etc. Ils ont aussi l'occasion de vivre des expériences d'implication dans des projets tels que les Ateliers à la terre, un projet de jardin collectif, le volet résidentiel, la vie artistique et communautaire du Centre, etc. Le Centre Jacques-Cartier abrite également le Tam Tam Café, un restaurant-école d'économie solidaire qui offre une plate-forme pour les artistes en arts visuels ou en arts de la scène, qui peuvent s'y produire ou y exposer leurs œuvres.

En 2008, les membres du CJC ont revu leur formule de membership afin de permettre à chacun de s'impliquer selon sa disponibilité et son intérêt. Ainsi, chaque personne qui souhaite s'engager au CJC, qu'elle soit un jeune, un travailleur ou une personne-ressource, peut devenir membre participant, membre sympathisant ou membre décideur³. Choisir un statut de membre, c'est accepter les droits et les responsabilités propres à ce dernier et il est de la responsabilité de chacun au CJC de proposer l'adhésion au membership et de faire cheminer les membres d'un statut à un autre.

Un minimum de quatre assemblées générales sont tenues chaque année. D'une durée d'environ une journée chacune, on y discute des plans de travail et des budgets, mais également du cheminement des grands projets et des enjeux du moment. Bien que seuls les membres décideurs puissent voter aux assemblées générales et se faire élire au conseil d'administration, les deux autres types de membres sont invités à prendre part aux discussions et débats qui y ont cours.

Centre Jacques-Cartier
20 boulevard Charest Est,
Québec, Québec, G1K 3G2
Tel. 418.523.6021
cjc@qc.aira.com
www.cjc.reseauforum.org

carte de Membre

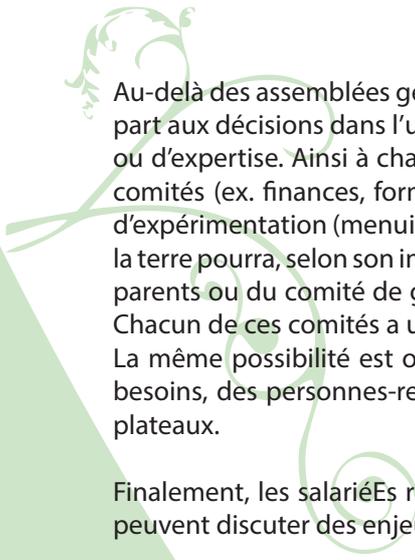
Expire en : _____

Membre décideur
 Membre participant
 Membre sympathisant

Par et pour les jeunes 16-35 ans!

² Centre Jacques-Cartier, *Rapport d'activités 2010*, 2010, p. 6

³ Afin de préserver une place prépondérante pour les « jeunes », un maximum de 25 % des membres décideurs peuvent être âgés de plus de 35 ans.



Au-delà des assemblées générales et du conseil d'administration, chacun des participants est invité à prendre part aux décisions dans l'un ou l'autre des comités associés à son lieu d'implication ou à ses champs d'intérêt ou d'expertise. Ainsi à chacun des volets d'activités sont associées des structures de participation telles des comités (ex. finances, formation, vie résidentielle, agrandissement, etc.) ou encore des plateaux ou projets d'expérimentation (menuiserie, culturel, cirque social, etc.). À titre d'exemple, un participant du volet Ateliers à la terre pourra, selon son intérêt et sa disponibilité, être membre du comité jardin, du comité cuisine, du comité parents ou du comité de gestion de ce plateau de travail. Il pourra aussi participer à des comités ponctuels. Chacun de ces comités a une structure de fonctionnement ainsi qu'une zone de pouvoir clairement établies. La même possibilité est offerte aux participantEs ou aux membres de chacun des volets du CJC. Selon les besoins, des personnes-ressources extérieures sont invitées à participer aux travaux de certains comité ou plateaux.

Finalement, les salariéEs responsables de secteur ont également un comité de concertation dans lequel ils peuvent discuter des enjeux transversaux, planifier et coordonner leurs actions.

Mères et Monde

Quelques années après la fondation du Centre Jacques-Cartier, les membres prennent conscience de la spécificité de la réalité des jeunes mères, qui doivent composer avec la monoparentalité et des besoins particuliers que leur situation amène. Cette analyse mène à la fondation de Mères et Monde, un organisme dont la mission et l'approche s'inspirent grandement de celles du Centre Jacques-Cartier.

Ainsi, en 1999, Mères et Monde voit le jour avec la même préoccupation de concilier les activités d'apprentissage, les services offerts aux mères et la gestion participative. L'organisme s'adresse aux jeunes mères cheffes de familles monoparentales. À l'instar du Centre Jacques-Cartier, les jeunes mères impliquées à Mères et Monde définissent leur organisme et lui donnent ses couleurs.

Mères et Monde dispose de 23 logements sains et abordables disponibles pour les jeunes mères. Mais, en plus d'être un centre résidentiel, il offre sous un même toit une gamme de services de nature à soutenir efficacement le parcours de jeunes mères âgées de 16 à 30 ans. Un CPE est installé dans la bâtisse. La formation « projet de vie » permet aux jeunes mères de s'investir dans un projet à l'issue duquel elles auront défini leur projet de vie en tant que mère, femme et citoyenne. Une cuisine collective, entièrement gérée par les jeunes mères, est organisée mensuellement dans le milieu de vie. Mères et Monde s'est également associé au CJC et à deux autres organismes de Limoilou pour créer le partenariat Solidarité Familles Limoilou qui s'intéresse particulièrement à la sécurité alimentaire et la saine alimentation.

À Mères et Monde, toute jeune mère qui souhaite s'impliquer peut le faire, à titre de participante ou de membre. Dans cet organisme, trois statuts de membres sont possibles : membres régulières⁴ (pour les jeunes mères résidentes ou non), membres travailleuses et membres associées (pour toutes personnes intéressées à promouvoir les objectifs de l'organisme). Si toutes les membres, tous statuts confondus, peuvent assister aux assemblées générales, prendre part aux discussions et aux débats, seules les membres régulières peuvent se prévaloir d'un droit de vote.

Concrètement, plusieurs instances décisionnelles ou comités offrent aux membres, mais aussi aux participantes, de réelles occasions de débat et de participation aux décisions : assemblée générale annuelle et d'orientation (trois à quatre par année), conseil d'administration, assemblée des locataires, comité de vie interne et comité

⁴ Un ratio de 80% de jeunes de 16-30 ans doit être respecté pour les membres régulières.

communautaire (« coco »). Au besoin, d'autres comités peuvent être mis sur pied pour traiter de questions spécifiques ou de la mise en place d'activités: cuisines collectives, jardin communautaire ou comité ad hoc. Ils sont des lieux dont les mandats sont bien définis et dans lesquels on gère une dimension, un volet ou un service de l'organisme.

De ces comités, différents projets ou initiatives peuvent émerger et ainsi permettre à de jeunes mères de s'impliquer dans la réalisation d'activités concrètes telles une vidéo, des cuisines collectives, une activité interculturelle, une fête, etc.

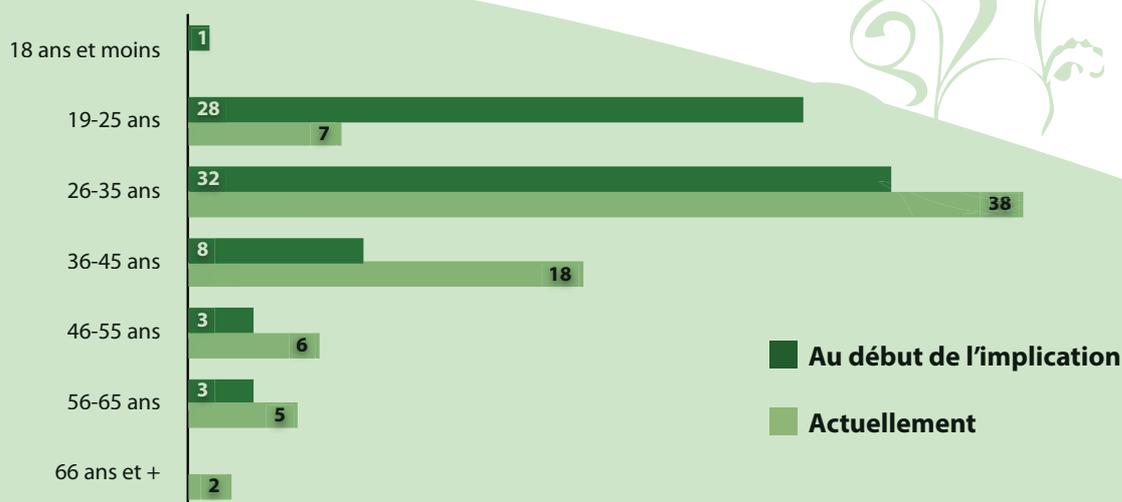
Chacune de ces structures de fonctionnement détient une zone de pouvoir clairement établie. Et selon le cas, elle regroupera des jeunes, des salariées et peut-être des personnes-ressources.

Portrait des répondantEs du Centre Jacques-Cartier⁵

Le portrait présenté est celui des personnes qui ont répondu au questionnaire et ne reflète pas nécessairement le portrait de toutes les personnes qui se sont impliquées dans les organismes. Les personnes qui ont répondu au questionnaire étaient à l'aise avec un mode de communication écrit. Même si nous avons offert la possibilité de faire des entrevues en personne, une seule personne s'est prévaluée de cette possibilité.

En tout, 76 personnes impliquées ou ayant déjà été impliquées au CJC ont répondu au questionnaire : 34 hommes et 42 femmes. Parmi ces personnes, il y a 48 jeunes, 40 travailleurs-euses et 17 personnes-ressources (les personnes ont pu avoir plus d'un statut au Centre Jacques-Cartier, ce qui explique que le total dépasse le nombre de répondantEs). De ces 48 jeunes, 11 personnes sont actuellement résidentes.

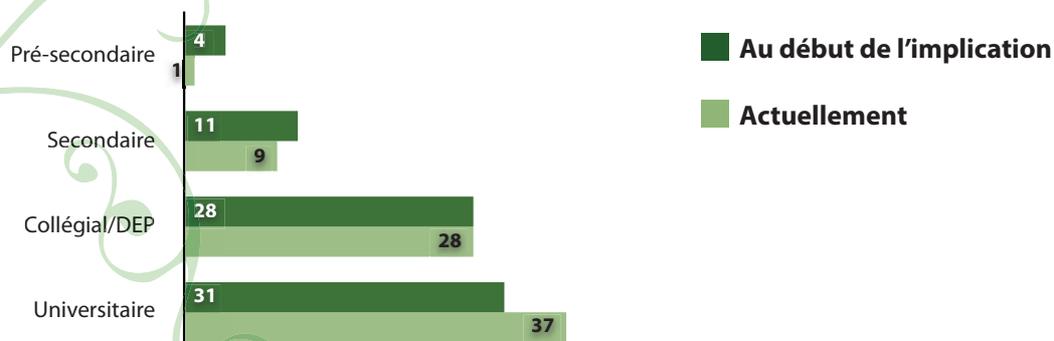
L'âge des répondantEs⁶ :



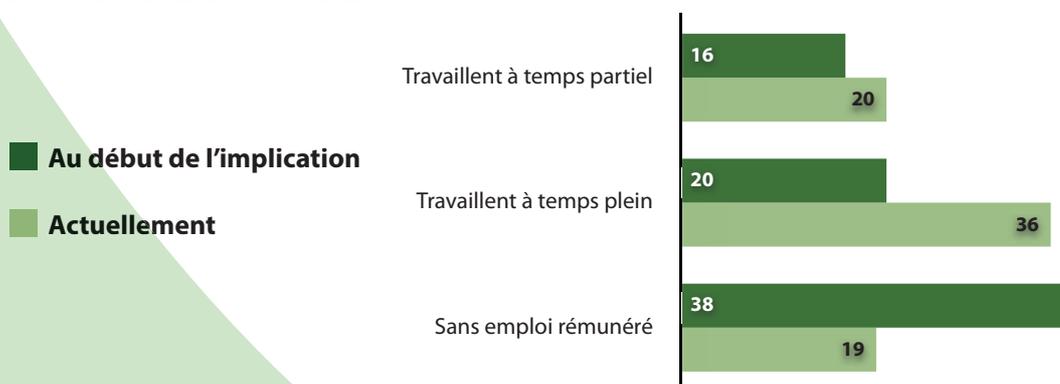
⁵ Pour un portrait plus détaillé, voir le document *Portrait des répondantEs du Centre Jacques-Cartier*.

⁶ Comme les personnes ont pu être impliquées sur plusieurs années, nous avons voulu valider si certaines données du portrait des répondantEs avaient évolué entre le début de leur implication et le moment où ils et elles ont rempli le questionnaire.

Le niveau de scolarité des répondantEs :



La situation sur le marché du travail :



Le questionnaire comportait une section réservée aux travailleurs et travailleuses et aux personnes-ressources. Au Centre Jacques-Cartier, 49 personnes ont répondu à cette section (40 travailleurs-euses et 17 personnes-ressources, les gens ayant pu porter les deux chapeaux).

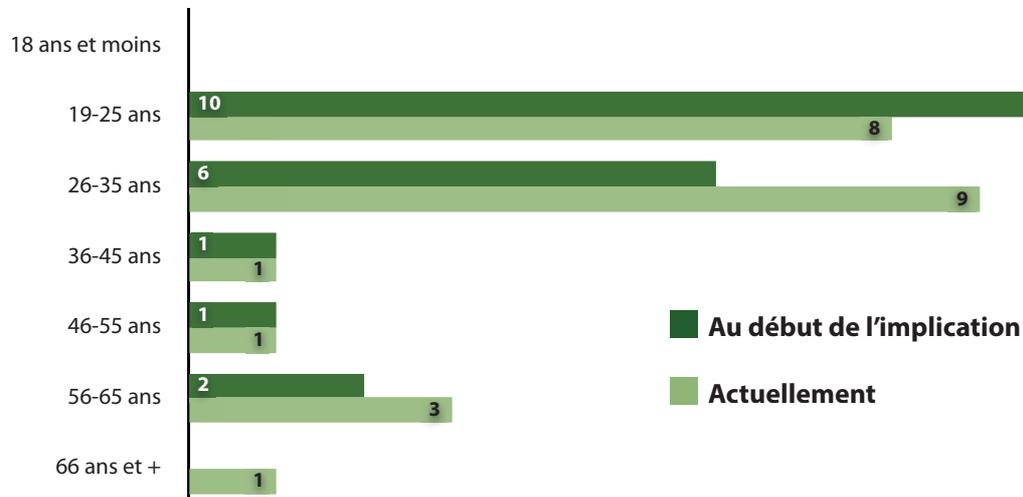
Une partie importante des travailleurs et travailleuses (18 sur 40) ont choisi de travailler au Centre Jacques-Cartier pour sa philosophie. Mais presque autant de personnes (14) ont été choisies par le Centre soit parce qu'elles le connaissaient déjà ou l'avaient déjà fréquenté... peut-on penser qu'elles l'ont été parce qu'elles avaient une philosophie qui correspondait à celle du CJC? Cinq personnes étaient motivées par le désir de travailler avec des jeunes, tandis que deux personnes étaient attirées par le climat. Une seule personne a évoqué les conditions de travail comme motivation à travailler au CJC.

Portrait des répondantEs de Mères et Monde⁷

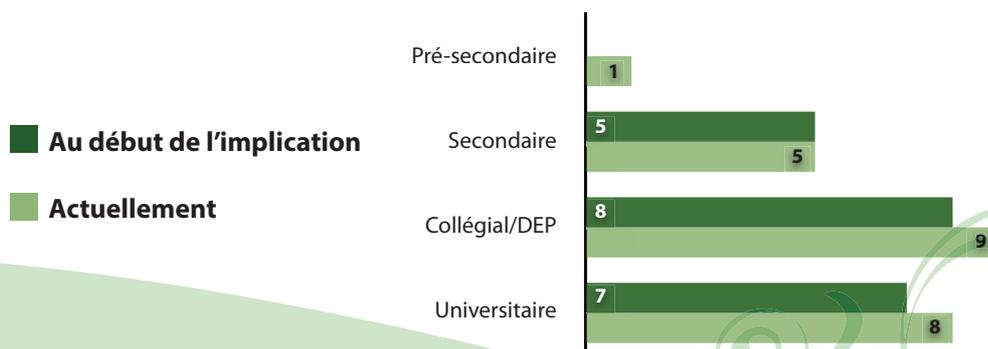
Le nombre de personnes impliquées à Mères et Monde et qui ont répondu au questionnaire est de 23: 21 femmes et 2 hommes. Il y a 11 jeunes impliquées, sept travailleuses et sept personnes-ressources (les personnes ont pu avoir plus d'un statut à Mères et Monde aussi, ce qui explique que le total dépasse le nombre de répondantEs). Parmi les répondantEs, six personnes sont actuellement résidentes et 19 sont parents.

⁷ Pour un portrait plus détaillé, voir le document *Portrait des répondantEs de Mères et Monde*.

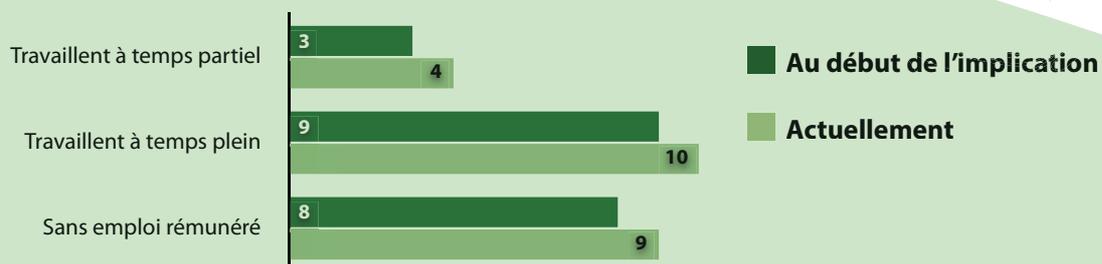
L'âge des répondantEs de Mères et Monde :



Le niveau de scolarité des répondantEs de Mères et Monde :

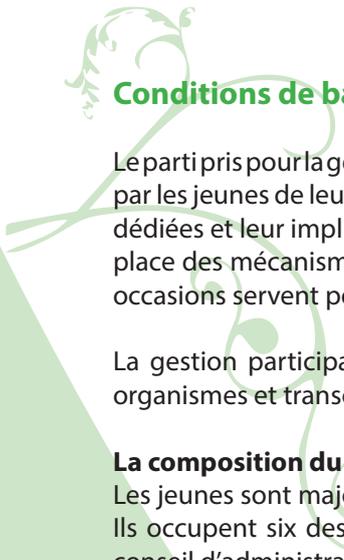


La situation sur le marché du travail :



À Mères et Monde, 14 personnes ont répondu à la section réservée aux travailleuses et aux personnes-ressources (7 travailleuses et 7 personnes-ressources).

Comme pour le Centre Jacques-Cartier, c'est la philosophie de l'organisme qui attire les travailleuses et les personnes-ressources à Mères et Monde. C'est le cas du moins pour huit d'entre elles. Deux personnes sont motivées par le désir de travailler avec des jeunes et une personne ne connaissait pas déjà le milieu et ne semblait pas être destinée à y travailler.



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 personnes-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.

Espaces de débats, 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.



Résultats de la consultation

Les effets de la gestion participative

Cette section présente les effets de différentes natures de la gestion participative sur les personnes, mais aussi sur les organismes qui la pratiquent. 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 permet et par les forces qu'elle permet de développer, la gestion participative transforme. Elle transforme les individus autant que les organismes.

L'expérience de gestion participative a aussi une influence sur les travailleurs et travailleuses qui ont répondu au questionnaire. Ils ont affirmé avoir vu leur manière de travailler se transformer. Selon leurs réponses, le principal apport de l'expérience de gestion participative est l'importance accrue qu'ils accordent maintenant au processus (au total, 32 personnes ont coché ce choix de réponses, soit huit personnes-ressources, 14 travailleurs et travailleuses et dix personnes ayant porté plus d'un chapeau). Plusieurs personnes ont dit aussi avoir développé la préoccupation de donner à tous et toutes les moyens de participer (28 personnes, soit 20 travailleurs et travailleuses et huit personnes-ressources). Cet impact se traduit aussi dans les commentaires ajoutés aux différentes réponses.

Les énoncés qui suivent sont assez généraux et leurs différences se situent parfois dans des nuances. Mais ils sont présentés ainsi pour conserver l'esprit des réponses fournies par les répondantEs au questionnaire.

Voici donc, dans les pages qui suivent, les effets de la gestion participative, tels qu'ils ont été révélés par les réponses au questionnaire.





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.

Ce sont des apprentissages qui se font dans le quotidien, à travers les échanges, les responsabilités, dans les subtilités de tous ces rapports humains. Ces apprentissages prennent différentes formes. Par exemple, la connaissance des processus démocratiques, le travail d'équipe, la capacité de prendre et assumer une décision, la gestion des conflits, etc.

Les apprentissages réalisés se situent tant au plan individuel que collectif et les réponses au questionnaire nous permettent d'avancer que l'un nourrit l'autre, c'est-à-dire que les changements qui surviennent au plan individuel influencent l'implication dans des projets collectifs, et vice-versa. C'est donc un élément à retenir pour l'organisation de l'intervention, où l'on a parfois tendance à séparer, voire même opposer, la perspective individuelle de la perspective collective.

Aux plans familial et personnel, un effet observé par la très grande majorité des travailleurs et travailleuses ainsi que des personnes-ressources est celui du développement de la confiance en soi des jeunes. Cette confiance devient ensuite un tremplin pour tous les autres apprentissages.

Indirectement, la gestion participative permet aux personnes qui la vivent de reprendre du pouvoir sur leur vie... dans toutes les sphères de leur vie!

Ils te laissent ta place pour t'exprimer. Et souvent, c'est ce qu'on a toujours voulu. Avant de connaître Mères et Monde, c'était un besoin pour moi de m'exprimer, de réaliser des projets... il n'y avait jamais de place qui était présente pour m'accomplir. J'ai enfin pu réaliser des choses et m'épanouir en étant moi-même. Ils ont toujours été accueillants. Et j'en garderai toujours de bons souvenirs. (Une jeune)

Si je n'avais pas eu M&M, je n'aurais jamais eu le désir de poursuivre mes études plus loin, ni même de m'impliquer ailleurs. C'est très valorisant de participer à des prises de décision et ça donne envie d'être au courant de ce qui nous entoure pour bouger les choses et améliorer ma qualité de vie et celle de mes enfants. (Une jeune)

Plus de confiance en moi, plus de facilité à exprimer mes opinions de manière claire et avec tact, respect et ouverture d'esprit pour les opinions des autres, meilleure écoute. (Une travailleuse)

Mon expérience à Mères et Monde me sert dans ma vie familiale (hé oui!, j'apprends beaucoup aussi dans mon rôle de mère!)... (Une travailleuse)

Au plan relationnel, l'expérience de la gestion participative permet de développer une sensibilité aux autres et un respect plus grand des différences. Au total, 22 personnes, dont 11 jeunes, ont identifié avoir appris à prendre des décisions qui tiennent compte des autres.

Ça permet de constater que les autres peuvent réfléchir le contraire de ce que tu penses. À ce moment, cela demande de la tolérance. Et enfin, on obtient tous les résultats souhaités. (Un jeune)

« Dealer » équitablement avec les gens, savoir respecter et se faire respecter, développer une valeur humaine à la vie. (Un jeune)

Toutes ces expériences construisent notre rapport aux autres et nous aident à le voir de manière globale, structurante, et moins égocentrique. C'est le sens même du communautaire qui se bâtit ainsi, et on peut l'appliquer à toutes les sphères de notre vie. (Une personne-ressource)

Au plan socioprofessionnel, ce sont des apprentissages essentiels à une vie professionnelle engagée et stimulante que permet de faire la gestion participative. Par exemple, 24 personnes, dont 13 jeunes, ont identifié avoir développé leur capacité à travailler en équipe. Plusieurs autres personnes ont mentionné avoir développé leur sens des responsabilités et une meilleure connaissance de soi.

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)

Je suis retourné à l'école suite à ma réussite en [nom du domaine]. Je suis une formation au CÉGEP et j'anime des groupes, travaux d'équipe sont la preuve de ma confiance en moi et de mes acquis en animation de groupe. (Un jeune)

Au plan citoyen, la gestion participative permet de faire des apprentissages qui permettent une implication citoyenne plus responsable et convaincue. De fait, 17 jeunes et cinq travailleurs et travailleuses ont mentionné mieux comprendre le fonctionnement et les structures démocratiques, ce qui est essentiel à une participation active dans les lieux décisionnels. Autant de personnes ont aussi identifié avoir développé leur sens critique et leur capacité d'analyse.

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)

Meilleure compréhension du système décisionnel, et du processus démocratique. (Une jeune, devenue travailleuse)



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.

Plusieurs jeunes ont mentionné avoir le sentiment d'être accepté tels qu'ils et elles sont, « même si on n'a pas un bon CV »⁸. Cet accueil permet de se reconnaître à soi-même une valeur, étape importante dans la reconstruction de son estime personnelle. 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)

À force de me faire dire que je disais des choses qui faisaient du sens, j'ai commencé à prendre ça plus à cœur... (Un jeune)

On apprend constamment – des mères, des collègues, sur le processus, les différents enjeux. On développe notre pensée, notre jugement critique. Cela est transférable à d'autres sphères de vie sans aucun doute. On apprend davantage qui on est, ce que l'on souhaite et ce vers quoi on tend. (Une travailleuse)

Selon les travailleurs et travailleuses et les personnes-ressources du CJC et de M&M, la gestion participative a des retombées positives sur les jeunes, la principale étant la confiance en soi. Et certainEs ont ajouté ces éléments :

Graduellement la capacité de prendre sa place, de s'exprimer et de prendre confiance. (Une personne-ressource)

Plusieurs des femmes que nous avons accompagnées ont repris beaucoup de confiance en elle. Elles ont découvert qu'elles avaient des idées à apporter. Qu'elles pouvaient participer à des comités, des c.a., à la création de projets. Leur expérience est transposable. Plusieurs choisissent d'habiter en coopérative d'habitation suite à leur passage à Mères et Monde parce qu'elles ont envie d'avoir un milieu de vie dans lequel elles peuvent s'impliquer. (Une travailleuse)

⁸ Une jeune, lors de la rencontre de validation des résultats



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.

Le Centre Jacques-Cartier et Mères et Monde sont des lieux privilégiés pour apprendre les principes démocratiques. Mais il ne suffit pas de connaître ces principes pour les appliquer, il faut aussi croire en notre pouvoir de changer les choses. Au CJC et à M&M, les jeunes participent aux décisions qui les concernent et voient la réalisation concrète des projets qu'ils ont rêvés avec leurs pairs. Ça nourrit leur croyance qu'il est possible de changer des choses et d'en réaliser d'autres, grandes et petites. D'ailleurs, 19 personnes, dont neuf jeunes, ont identifié avoir développé une vision à long terme du travail à réaliser. La gestion participative nourrit l'espoir et donne de la perspective.

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

En me faisant voir les bienfaits de l'implication sociale. En faisant augmenter ma confiance envers la démocratie. (Un jeune)

Je travaille dans un organisme communautaire, je suis sur deux CA, dans deux comités dans mon quartier, j'anime souvent des réunions, etc. etc. ... toute ma vie est basée sur mes apprentissages, en fait! (Une jeune, devenue travailleuse)

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.

Certaines personnes parlent d'une grande famille. Le sentiment d'appartenance se traduit par une plus grande participation aux activités, par une identification au milieu et par les liens développés avec les autres personnes qui le fréquentent.

Par ailleurs, 25 travailleurs, travailleuses et personnes-ressources ont identifié que le sentiment d'appartenance facilite le travail de mise en œuvre de la gestion participative.

Et le sentiment d'appartenance perdure! Plusieurs des répondantEs ne sont plus impliquéEs aussi activement au Centre Jacques-Cartier ou à Mères et Monde mais maintiennent le lien. Ces personnes ont été rejointes parce qu'elles gardent contact à l'occasion ou qu'elles sont encore impliquées ponctuellement dans le milieu communautaire.

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)

Je me sens mieux intégrée dans le milieu, je sens que j'y apporte quelque chose et j'ai un sentiment d'appartenance plus fort. (Une jeune)

L'expérience du Centre Jacques-Cartier a été tellement positive qu'elle a soutenu mon implication dans celle de Mères et Monde. Je croyais encore plus au PAR...! (Une personne-ressource qui s'est impliquée dans les deux milieux)



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.

En gestion participative, l'enjeu n'est pas que d'avoir le pouvoir de décider mais bien de permettre à tous et toutes de contribuer, avec d'autres, à la décision finale, d'influencer l'orientation qui sera privilégiée.

Les personnes qui s'impliquent en gestion participative osent émettre leur point de vue et s'approprient l'organisme. Leur opinion a un poids parce qu'elle est exprimée, mise au jeu dans la décision. La recherche d'un consensus favorise l'expression des idées parce que chaque opinion compte et peut influencer le cours des choses. La décision finale reflète ainsi l'ensemble des points de vue.

Les organismes en tirent profit également parce que leurs membres qui ont pris part à la décision développent un sentiment d'appartenance et sont plus susceptibles de s'impliquer dans la réalisation des projets.

J'ai posé des questions sur certains procédés décisionnels. Je pose des questions sur les sujets dont je ne suis pas nécessairement d'accord avant d'exprimer mon point de vue s'il est pertinent. (Une jeune)

Avec mon expérience, je me sens de plus en plus utile. (Une jeune)

Le soutien et l'encouragement de mes différents accompagnateurs étaient 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.

Par des processus consultatifs et décisionnels larges, la gestion participative favorise l'adhésion du plus grand nombre aux décisions qui sont prises. 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.

En cherchant à faire de la place à tout le monde, le Centre Jacques-Cartier et Mères et Monde tendent à défaire les relations de pouvoir, ce qui laisse moins de place à l'égaré et qui assure un plus grand respect de la mission.

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)

Oui, en prenant compte que les décisions finales sont le fruit d'un consensus ou du moins d'une réflexion collective à l'intérieur de laquelle mon opinion a été exprimée. (Une travailleuse)

Les retombées sont dans la vie démocratique du Centre – la présence des jeunes aux AG, au CA, dans les comités de plateaux. Elles sont dans le renouvellement du membership et dans l'ouverture aux projets et le rayonnement du CJC. (Une personne-ressource)



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.

Dans les deux organismes, 36 personnes ont identifié la lenteur des processus démocratiques comme étant un obstacle à leur implication. 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 certainEs.

C'est dur de partir un projet, car c'est très long avant d'avoir des résultats et parfois c'est démotivant. (Une jeune)

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 décisions prises au volet résidentiel sont toujours validées soit par le comité de vie interne, soit par le comité support à l'intervention, soit par le c.a. (Une travailleuse)

C'est une des parties les plus insatisfaisantes du travail – se rendre compte que parfois on a bousculé la prise de décision, on a bâclé les processus et que les gens ont décidé sans trop comprendre ce qui se passait. Le temps, le temps que ça prend pour, par exemple, préparer un C.A., le tenir puis faire des suivis avec les jeunes administrateurs parce que souvent le C.A. leur fait vivre des décisions lourdes à porter devant leurs pairs!... (Une travailleuse)

Véto du CA à des décisions qui faisaient consensus au sein du collectif... Processus démocratiques avortés. Non aboutissement du POUR et PAR pour cause de pseudo-PAR au sein du CJC. (un jeune devenu travailleur)

En résumé, les sept principaux effets de la gestion participative sont :

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.



Les ingrédients essentiels d'une gestion participative réussie

Dans cette section, il est question des ingrédients essentiels de la gestion participative, identifiés à partir de l'expérience des répondantEs. La gestion participative nécessite certaines structures, certains modes de fonctionnement pour s'actualiser. Parfois, cela se situe dans les structures officielles et parfois c'est dans des subtilités ou dans l'informel qu'on perçoit les conditions de réalisation de la gestion participative.

Peu importe qu'elles soient formelles ou non, les conditions qui ont été partagées par les répondantEs sont essentielles à la réalisation d'une gestion participative qui favorise une réelle implication du plus grand nombre possible de personnes membres de l'organisme.

Les ingrédients essentiels identifiés ici le sont sur la base de l'expérience qui est propre au Centre Jacques-Cartier et à Mères et Monde. Mais ils s'appliquent certainement, avec des nuances peut-être, dans le cadre de pratique d'organismes qui travaillent auprès d'autres populations et dans d'autres contextes. Peut-être inspireront-ils la pratique d'organismes qui portent également la volonté de travailler en gestion participative?





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 sont nécessaires afin de favoriser une forte adhésion collective à celles-ci.

... J'avais aussi l'impression d'avoir besoin d'informations pour comprendre ce qui se passait. Avec ce manque j'avais l'impression d'être le petit nouveau qui ne connaît rien. (Un jeune)

La connaissance de l'organisme ne s'acquiert pas en une étape, c'est un processus et c'est dans le processus qu'on se forme à la gestion participative. On y apprend les codes du travail collectif (partager les savoirs, réfléchir ensemble, rechercher un consensus, tenir compte de tous et toutes, etc.) et la culture de l'organisme.

La responsabilité de transmettre la connaissance de l'organisme est partagée collectivement mais facilitée par la présence de personnes d'expérience.

... 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)

À mon arrivée, un noyau stable et depuis longtemps établi au cœur de l'équipe de travail [...] a facilité ma « contamination » (transmission) des approches, connaissance des instances démocratiques, etc. Il y avait là une cohésion de valeurs qu'il était facile de suivre! (Une travailleuse)



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.

En tant que mère monoparentale et étudiante à temps plein, j'ai beaucoup de difficultés à trouver des moments de libres qui collent à l'horaire des autres participants. (Une jeune)

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. Les organismes tentent de mettre en place, par des mesures de soutien concret, les conditions qui facilitent la participation à la gestion participative.

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.

Dans mes débuts, les structures et fonctionnement démocratique étaient tout simplement du chinois. Mais ça ne m'a pas empêché d'avancer et d'en connaître davantage... (Une jeune)

Le consensus est fort parmi les répondantEs quant à l'idée qu'il faut soutenir les personnes dans toutes les étapes du processus démocratique. Dans une société où la démocratie est remise en question et où les décideurs-euses perdent de la crédibilité, apprendre à exercer le pouvoir représente tout un défi, en particulier pour des personnes qui ont eu peu de pouvoir dans leur vie.

La formation (portant sur les processus décisionnels, les modes de délibération, les responsabilités légales des administrateurs et administratrices, etc.) est essentielle et doit être offerte aux membres régulièrement, notamment pour faciliter l'arrivée des nouvelles personnes mais aussi pour favoriser l'intégration des informations. Les travailleurs et travailleuses doivent aussi pouvoir bénéficier de cette formation pour être à leur tour en mesure d'accompagner les membres. Au total, 43 personnes ont mentionné que la formation a ou aurait facilité leur implication dans l'un ou l'autre des organismes.

L'accompagnement peut prendre différentes formes : la reconnaissance des compétences acquises, l'incitation à exprimer les besoins d'une manière constructive, la transmission de l'information utile à la participation aux prises de décisions, etc. Il doit être accessible en tout temps, pour favoriser la constance dans l'implication. D'ailleurs, 34 personnes en ont fait mention comme un facilitateur à leur implication.

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)

Les besoins sont parfois criants en termes de services ou d'activités et on investit moins sur les questions de processus, mais au bout du compte il faut se rendre compte que la consolidation d'un projet avec ses membres demande cet investissement particulier d'assurer la gestion participative. Sans plan de formation structuré, sans regard critique sur le processus de décision, sans implication de chacun des membres de l'équipe de travail, on n'y arrive pas! (Une personne-ressource)

Je crois que comme personne-ressource, mon principal défi consiste à accepter de revenir constamment sur certaines notions ou sur les bases de certains projets. Pour que tous participent, il faut qu'ils aient les connaissances pour le faire et ça demande des mises à niveau constantes... c'est parfois un peu lourd ou redondant. En même temps, ça fait partie de ce que c'est! (Une travailleuse devenue personne-ressource)



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.

*Crotte sur le cœur. Ils disent qu'il faut que tu aies un projet de vie alors j'ai étudié en... et je n'avais plus le temps pour m'impliquer et je me suis fait reprocher et je me suis fait crisser à porte.
Merci. (Un jeune)*

La question de l'investissement personnel est une préoccupation très réelle. Dans les deux milieux, 31 personnes ont identifié l'implication personnelle que ça exige comme un obstacle à leur implication et 44 personnes ont parlé du manque de temps pour bien remplir tous leurs rôles.

Travailler ou s'impliquer dans un organisme qui a choisi la gestion participative suppose de s'investir personnellement : on doit y croire, porter la mission, la défendre... et ça ne se limite pas toujours aux heures de travail et à l'intérieur de notre tâche prescrite. Mais on doit le faire dans le respect de ses limites et de ses disponibilités. Comme le disait un des membres fondateurs : « C'est pas parce que t'as une mission que t'es obligé de devenir missionnaire! »

Toutefois, certainEs répondantEs ont parlé de « pression sociale sympathique » à investir plus que le temps exigé par son travail ou par l'implication minimale demandée. Ce qui fait que certaines personnes ressentent une pression à en faire plus, à toujours dire oui. Un consensus se dégage à l'effet que la responsabilité de mettre des limites est d'abord individuelle. ChacunE est responsable du temps qu'il choisit d'investir ou pas dans l'organisme. De cette façon, on évite les frustrations liées aux inégalités dans le temps investi.

Par contre, on reconnaît aussi que l'organisme a une responsabilité dans la gestion du temps de travail et d'implication. Il doit se doter de mécanismes permettant d'assurer un certain contrôle du temps d'implication et du débordement du temps de travail rémunéré. Par ailleurs, cette responsabilité s'accompagne aussi de la responsabilité de reconnaître et d'apprécier ce qui est offert par chaque personne.

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)

Le calendrier collectif/saison facilite l'organisation du travail. Bien que l'accueil de cette recommandation ait été mitigé sur le coup, cet outil s'est avéré nécessaire et il est maintenant bien intégré à notre culture d'organisme. Il permet d'éviter les surcharges et de mieux s'arrimer et communiquer entre volet dans la planification de nos rencontres de comités et des programmations d'activités. (Une travailleuse)

*En tant que travailleur au CJC, cela me motive dans mon travail quotidien de savoir que je peux influencer le cours des décisions de l'organisme – il ne s'agit pas donc que d'un gagne-pain, le CJC constitue également un lieu où je peux bâtir quelque chose, où y apporter ma contribution.
(Un travailleur)*

En gestion participative, un thème récurrent est celui du pouvoir (le pouvoir sous toutes ses formes : formel, informel, structurel, etc.). Les quatre prochains ingrédients y réfèrent.



Ingrédient 5 : Une recherche de rapports égaux

La recherche de rapports égaux 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 travailleurs-euses 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.

... nous avons une grande place pour les prises de décisions, mais parfois nous avons l'impression que les travailleuses se sont consultées avant de nous rencontrer en comité et qu'elles ont déjà pris position. (Une jeune)

Malheureusement, du temps où j'étais impliquée, le peu d'implication des autres jeunes laissait beaucoup (trop) de place aux membres travailleurs. Ces derniers détenant une autorité « morale », il leur était très facile de faire passer les points qu'ils jugeaient importants et au sujet desquels ils s'étaient consultés. (Une jeune devenue travailleuse)

La réalité différente vécue par les travailleurs, les travailleuses, les personnes-ressources et les membres peut ouvrir la porte à des rapports inégaux. L'accès à l'information n'est pas le même, les conditions de vie peuvent varier considérablement, la formation académique donne accès à une certaine crédibilité. Toutes ces conditions – et bien d'autres encore – influencent le pouvoir qu'on détient dans une organisation.

Par ailleurs, les travailleuses, les travailleurs et les personnes-ressources ont aussi un pouvoir dans l'organisme. Ce pouvoir est d'abord formel et se traduit par exemple par une représentation au sein du conseil d'administration. Il est aussi informel, un pouvoir d'influence qu'on leur attribue à cause de leur statut, de leur formation, de leur expérience, de leur aisance à prendre la parole, ... Le pouvoir exercé par ces personnes dans les organismes peut être confondu avec l'autonomie professionnelle qu'on leur reconnaît. L'autonomie

professionnelle (avoir une marge de manœuvre sur la façon d'exercer son travail) n'accorde pas un pouvoir décisionnel sur la gestion de l'organisme. Il faut donc alimenter constamment une réflexion sur le pouvoir informel exercé par les travailleurs et travailleuses et encadrer les conditions d'exercice de leur pouvoir formel. Le partage du pouvoir pose aussi la question de l'imputabilité : quand il y a un problème, qui tranche? À qui réfère-t-on? Le réflexe est souvent de référer à la personne qui porte le chapeau de la coordination. D'où l'importance de clarifier les mandats de chaque instance.

Bien comprendre les mandats et les limites de chaque lieu de participation nourrit la motivation d'y participer mais favorise aussi l'acceptation des décisions et l'adhésion à celles-ci.

Quand les structures sont claires et que leurs rôles sont bien définis, ça évite aussi de personnaliser le débat et de tenir certaines personnes responsables d'une décision. Par exemple, c'est le cas du conseil d'administration, composé majoritairement de jeunes, qui porte parfois l'odieux de prendre des décisions impopulaires.

Les instances étant multiples et le roulement des membres étant constant, le questionnement sur le partage du pouvoir doit être nourri en tout temps. En fait, comme l'a dit un ancien travailleur, « il faut qu'on soit paranoïaque par rapport au pouvoir d'influence ». Ce n'est pas tant l'exercice de prendre des décisions qui est fragile, mais l'influence des uns sur les autres et le contrôle du pouvoir exercé par certaines personnes qui peuvent fragiliser la démocratie dans un organisme.

... Au centre j'ai appris que la gestion participative est très bonne en ce sens qu'elle implique tout le monde et il se dégage une solidarité autour de la décision prise. (Un jeune)

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)

Comme personnes-ressources, parfois il faut même faire attention à ne pas trop prendre de place. Spontanément les jeunes nous donnent beaucoup de place. Il nous faut assumer un certain leadership tout en laissant les autres développer le leur. C'est un savant équilibre à atteindre. (Une personne-ressource)

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 à et agir. (Une travailleuse)

[L'espace de co-gestion] aurait pu devenir un espace pour soutenir les travailleuses et veiller à ce qu'elles aient les conditions minimales et les outils pour remplir leur mandat, sans s'épuiser. Cela pourrait sans doute contribuer à la rétention du personnel. Les situations problématiques auraient la chance d'être discutées, prises en main et solutionnées. Cet espace pourrait aussi permettre d'améliorer la communication et de veiller au respect des approches et des valeurs fondamentales de l'organisme pour mieux les incarner. Il pourrait permettre de réfléchir et d'appliquer des mécanismes pour prévenir et gérer les conflits. (Une travailleuse)

Par ailleurs, j'observe régulièrement un « décalage » entre ce que moi, comme travailleuse, je perçois comme les enjeux/besoins prioritaires du CJC et les enjeux/besoins sur lesquels les jeunes eux ont le goût de se prononcer/s'investir. Beau défi que de concilier tout ça! (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 personnes à trouver par elles-mêmes les meilleures solutions individuelles et collectives à un problème donné.

Pas tout le temps facile d'être reconnue et acceptée pour son point de vue. (Une jeune)

Ça paraît peut-être étrange, mais j'ai parfois senti qu'on ne m'écoutait pas toujours... (Une travailleuse)

Dans la population en général, on reconnaît une expertise à des personnes selon certains critères, en particulier leur formation académique ou leur âge. Les jeunes ne font pas exception à la règle. Ils portent souvent la vision qu'on leur a transmise d'eux-mêmes : ils n'ont pas de formation, donc pas d'expertise ni de savoir reconnu. C'est un mythe qu'on s'applique à déconstruire constamment quand on travaille en gestion participative. Une des finalités de la gestion participative est de redonner du pouvoir aux personnes. Et ça passe par la reconnaissance de toutes les formes de savoir.

Une marque de confiance fondamentale en gestion participative est celle de permettre et même d'encourager la participation au débat. Dans les instances décisionnelles ou même dans les comités de travail et les espaces de réflexion collective, toutes les personnes, peu importe leur statut, leur formation et leur expérience d'implication, sont invitées à contribuer. En gestion participative, tout le monde doit croire au potentiel de chaque personne de contribuer au projet collectif, peu importe la nature de son apport.

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 soient clairs, accessibles, pertinents, dynamiques et variés.

... Cela dit, c'est loin d'être parfait – par leur présence plus soutenue au CJC, les travailleurs ont accès à plus d'infos et ont donc souvent une meilleure connaissance des enjeux/besoins du CJC. La répartition du pouvoir décisionnel, la transmission de l'information (quantité et qualité) doivent être améliorés au CJC. (Une travailleuse)

L'information étant une composante essentielle du pouvoir, elle doit être partagée, accessible et doit nourrir constamment la réflexion en vue de la prise de décision. Cette information doit mener à une meilleure connaissance des enjeux sur lesquels l'organisme est appelé à se positionner, tout en tenant compte de la réalité et des besoins 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.

Un rapport avait déclaré que l'implication des jeunes au CA était en fait de la « formation » réduisant ainsi le rôle que nous croyions tous jouer. L'effet avait été très néfaste sur notre engagement. (Une jeune devenue travailleuse)

Le respect et la confiance sont des ingrédients essentiels de la gestion participative, et l'un ne va pas sans l'autre. 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. La confiance se construit au quotidien, au travers des expériences qui marquent la perception qu'on a de l'organisme dans lequel on évolue ainsi que de soi-même.

Et la confiance impose le respect, le respect de la personne dans son entièreté, le respect des différences. Parce que ce qui compte, c'est de sentir qu'on porte la même volonté de faire avancer les choses et qu'on y met du nôtre, avec nos forces et nos limites.

Le climat de confiance favorise des relations harmonieuses entre les individus et permet de nommer certaines limites vécues par des personnes en particulier ou par tout le groupe.

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)

J'ai toujours eu beaucoup de plaisir à travailler, animer, organiser, communiquer dans les murs du CJC. L'accueil de la différence, le respect de l'autre et du rythme de chacun me permettaient d'être moi-même et de donner le maximum de mes capacités. (Une travailleuse)



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.

... Le fonctionnement administratif doit être aussi allégé pour permettre à tous les niveaux que se crée une emprise, une accessibilité... Or, c'est difficile dans un milieu subventionné de répartir les lieux de décision, les notions d'imputabilité faisant rapidement surface. (Une personne-ressource)

Comme il a déjà été mentionné dans les conditions de base pour exercer la gestion participative, il est bien de multiplier et de diversifier les possibilités d'implication. Cela favorise l'implication des membres. Ainsi, on évite que le pouvoir décisionnel ne se retrouve entre les mains d'une minorité, dans laquelle les membres ne se reconnaissent pas. 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.

Ce fut un processus assez long de germination – au début ce fut le tourbillon et la confusion pour essayer de comprendre les enjeux/fonctionnement démocratique/zones de décision... (Une travailleuse)

Pour encadrer la réflexion et la prise de décision, ça prend une structure claire. Concrètement, ça se traduit par des réunions bien préparées et animées, une rigueur à toutes les étapes du processus, un suivi des décisions prises pendant les réunions, des comptes-rendus bien rédigés... Bref, ça prend des règles de procédure claires parce que tout le monde n'a pas à se prononcer sur tout, tout le temps.

Par ailleurs, il ressort des réponses au questionnaire qu'un cadre clair aide à maintenir la motivation et à soutenir l'engagement. Percevoir les assemblées générales comme étant des moments incontournables dans la vie associative de l'organisme est un incitatif à y participer.

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.

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)

L'utopie et le pragmatisme sont essentiels pour que le processus permette d'apprendre et de faire avancer. On porte une visée, un projet global et il le faut puisqu'il permet d'orienter la réflexion et l'action. Mais il faut aussi des résultats concrets et atteignables, pour qu'on sente qu'on avance. L'objet de la décision est important. S'il s'agit d'une décision sur un enjeu important, le sentiment de contribuer sera plus évident et cela démontre qu'il y a un réel exercice de pouvoir.

Un des risques en gestion participative est d'opposer processus et résultats. Dans les réponses au questionnaire, il est ressorti que les membres veulent des résultats concrets. Pour reprendre l'exemple de la couleur des murs dans un projet d'agrandissement, les membres vont décider du principe et du sens qu'on lui donne, mais aussi de choses concrètes, comme par exemple, la couleur des murs!! Mais la discussion sur la couleur des murs permet, elle aussi, d'apprendre à émettre son opinion, à respecter celle des autres, à tenir compte des ressources de l'organisme, à passer à l'action, etc. Ces apprentissages sont des effets « collatéraux » de la gestion participative, et on les considère aussi comme des résultats, obtenus grâce au processus.

La vigilance est tout de même 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.

Des processus plus simples. Une plus grande facilité à mener à bien des projets (même les plus petites réussites sont des réussites de plus dans notre banque personnelle de succès). (Une jeune devenue travailleuse)

L'implication donnait lieu à des projets concrets dans la communauté, avec des résultats tangibles. Aussi, le processus démocratique en était un d'autoréflexion et rétroaction, constamment en ajustement à nos réflexions, recherches et réalités. (Une jeune devenue travailleuse)



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.

À certains moments, j'avais l'impression que l'engagement dont je faisais preuve n'était pas assez pris en compte. Comme si ça allait de soi alors que j'en donnais beaucoup plus que le minimum. (Une jeune)

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 et que c'est présent dans les petites choses. Quand on manque de temps, de ressources, on peut mettre de côté cet aspect important qu'est la valorisation et qui permet, à certains égards, de consolider les apprentissages permis par le processus.

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 la recherche de rapports égalitaires.

Parfois, on dirait que les filles ne se rendent pas compte. Les travailleuses ne reconnaissent pas assez d'après moi. Il devrait y avoir un genre de truc de méritas offert chaque année, pour les implications. (Une jeune)

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.

Il n'est pas facile de faire plaisir à tout le monde lorsqu'on prend des décisions, surtout lorsque cela concerne le climat de vie au résidentiel. (Une jeune)

Dans le contexte plutôt individualiste dans lequel les jeunes évoluent, c'est un défi d'autant plus grand et important que de faire vivre un esprit communautaire, de nourrir le plaisir à être ensemble. Et quand on a du plaisir, on a le goût d'être ensemble, de s'impliquer, d'y mettre sa touche! C'est d'ailleurs ce qu'ont confirmé 54 personnes en identifiant le climat comme étant le principal élément ayant facilité leur implication.

J'ai tendance à m'engager plus facilement auprès des organismes qui traitent les gens de façon humaine, tel que le Centre Jacques-Cartier (Un jeune)

... Sentir qu'il y a un beau dynamisme possible autour de projets et que c'est une gestion possible et responsabilisante. (Une jeune)

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)

Je suis encore très habitué de l'ambiance qui régnait dans les dernières années du Tam-Tam (avant sa fermeture provisoire). Les murs en brique, la musique, les travailleurs et participants en rencontre au Tam-Tam, allongé à la main, c'est con, mais il n'y a pas mieux que ça. (Un travailleur)

En résumé, les 16 principaux ingrédients de la gestion participative sont :

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.

Ingrédient 2 : Du soutien concret à la participation

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

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.

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.

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 travailleurs-euses 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.

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.

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 soient clairs, accessibles, pertinents, dynamiques et variés.

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.

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.

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.

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.

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.

Ingrédient 16 : Un climat de plaisir

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



Conclusion

En tout, 92 personnes ayant vécu une expérience de gestion participative dans des perspectives aussi diversifiées qu'à titre de membre, de participantE, de personne-ressource, de travailleur ou travailleuse, ont partagé leur vision de l'apport de cette expérience à leur vie. Elles étaient présentes à un moment ou l'autre de l'histoire du Centre Jacques-Cartier et de Mères et Monde. Elles ont donc vécu des expériences différentes, en fonction des époques et des défis rencontrés par les organismes au moment où elles y étaient présentes. C'est un portrait qui, bien qu'il soit incomplet, nous permet de comprendre davantage l'apport de la gestion participative à la vie des personnes qui l'expérimentent et des organismes qui la pratiquent. Il nous permet aussi de tracer les grandes lignes des conditions à réunir pour la vivre avec satisfaction.

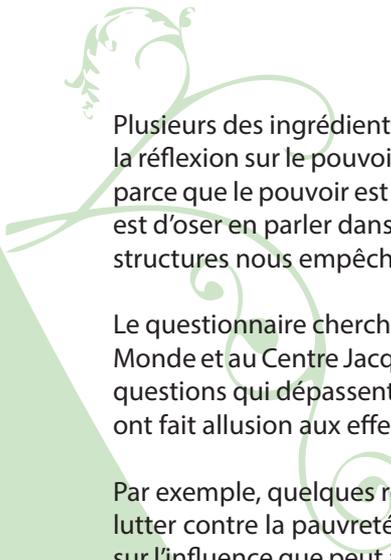
Des effets de la pratique de la gestion participative sur les personnes et les organismes ont été identifiés. En résumé, l'expérience de la gestion participative favorise des apprentissages à tous les niveaux : personnel, familial, socioprofessionnel, citoyen... Les impacts se perçoivent sur la globalité des personnes et des milieux qui la pratiquent et perdurent dans le temps. La gestion participative change le monde!!

À ces effets s'ajoute une question, soulevée par une jeune mère lors de la rencontre de validation des résultats : quel est l'impact psychologique d'apprendre à exercer le pouvoir? Plusieurs des personnes présentes s'entendaient pour dire que la gestion participative est un exercice de déconstruction de l'ego. En d'autres mots, 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 qui n'est pas très valorisée socialement et professionnellement. Pourtant cette humilité mène à la solidarité. En gestion participative, on a besoin des autres, on travaille ensemble.

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.

Cette idée, on la retrouve dans les ingrédients essentiels à une gestion participative réussie. Une liste de 16 ingrédients a été dressée. À ceux-ci s'ajoutent des éléments qui « vont de soi », tels que la présence des membres au conseil d'administration ou une organisation horizontale du travail. La gestion participative est un véhicule qu'on se doit de 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 de ces ingrédients 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.



Plusieurs des ingrédients identifiés concernent la question du pouvoir. Dans tout organisme communautaire, la réflexion sur le pouvoir est importante. Mais elle l'est encore plus quand on travaille en gestion participative, parce que le pouvoir est un enjeu central. L'antidote le plus efficace contre un pouvoir malsain dans un groupe est d'oser en parler dans nos milieux. Ouvrir des espaces de débats et de réflexion sur la question, se doter de structures nous empêchant d'éviter la question, voilà la clé! En deux mots : vigilance constante!!

Le questionnaire cherchait à connaître l'expérience vécue par les personnes qui ont été de passage à Mères et Monde et au Centre Jacques-Cartier ou qui y sont encore. Les réponses auront toutefois permis de soulever des questions qui dépassent largement les individus ou les groupes concernés. En fait, plusieurs des répondantEs ont fait allusion aux effets de la gestion participative sur l'ensemble de la société.

Par exemple, quelques répondantEs ont affirmé que la gestion participative permet, de différentes façons, de lutter contre la pauvreté et les inégalités sociales. Nous sommes en droit effectivement 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. 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.

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, les projets sont choisis et organisés collectivement et les personnes qui en bénéficient sont perçues comme étant participantes dudit projet. La dimension collective du travail et de l'organisation prime sur une vision plus individualiste des problèmes et des solutions.

Ces hypothèses sont soumises ici dans l'intention de nourrir la réflexion sur ces grands enjeux actuels que sont la démocratie et la recherche de plus grandes égalités sociales. 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...

Notre travail se veut un modeste apport à la réflexion sur la gestion participative. Nous ne prétendons pas avoir fait de grandes découvertes. Seulement, les commentaires des répondantEs valident des intuitions portées par plusieurs depuis longtemps : que la gestion participative forme à l'exercice de la citoyenneté.

L'expérience recueillie met également 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. Et maintenant, nous pouvons faire appel à tous ces commentaires pour confirmer ce que nous osons croire.

Concluons sur ces paroles d'une personne-ressource :

« 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. »



Annexe 1 : Questionnaire

Questionnaire sur la gestion participative au Centre Jacques-Cartier et à Mères et Monde

Tout au long du questionnaire, nous parlerons de « gestion participative ». Pour nous, la gestion participative, c'est une gestion qui respecte des principes démocratiques. Elle implique le partage du pouvoir entre tous (membres, participantEs, salariéEs, personnes-ressources, etc.) ainsi que des rapports égaux et respectueux. Au Centre Jacques-Cartier et à Mères et Monde, la gestion participative se traduit par des mécanismes de décision qui sont accessibles, transparents et représentatifs dans chaque projet et volet d'activités. Finalement, la gestion participative suppose la mise en place d'une structure de consultation continue à tous les niveaux de gestion.

Quelques consignes avant de commencer :

Il te faudra au moins 30 minutes pour répondre au questionnaire.

Il n'est pas obligatoire de répondre à toutes les questions.

Le questionnaire comporte 6 sections. Les sections 1 à 4 et la section 6 s'adressent à tous et toutes : jeunes, travailleurs et travailleuses et personnes-ressources.

Si tu as travaillé au Centre Jacques-Cartier ou à Mères et Monde, ou que tu y travailles encore, la 5e section s'adresse à toi. Cette section s'adresse aussi aux personnes-ressources. Elle nous permet de connaître ton opinion en tant que travailleur-euse ou en tant que personne-ressource. Mais nous t'invitons d'abord dans les parties 1 à 4 à nous partager ton opinion personnelle quant à ton engagement dans la gestion participative. Dans les grandes cases « Commentaires » qui suivent les choix de réponse, tu es invitéE à expliquer ta réponse. Laisse-toi aller! Ces cases vont aussi nous permettre de recueillir de l'information pertinente pour la consultation.

Les données sont confidentielles. Elles seront présentées de manière à ce qu'on ne puisse pas te reconnaître.

Section # 1 : Quelques mots sur toi

1. Tu es

un homme

une femme

2. Quel est ton groupe d'âge?

Moins de 18 ans

19 à 25 ans

26-35 ans

36-45 ans

46-55 ans

56-65 ans

66 ans et plus

3. As-tu un travail en ce moment?

Oui, à temps partiel

Oui, à temps plein

Non, pas pour l'instant

Commentaires :

4. As-tu des enfants? Si oui, combien et quel âge ont-ils?

Non

Oui

Commentaires :

5. Quel est le dernier niveau de scolarité que tu as complété?

Pré-secondaire

Secondaire

Collégial/DEP

Universitaire

Commentaires :

6. Es-tu résident(e) au Centre Jacques-Cartier ou à Mères et Monde?

Non

Oui

Commentaires :

Section # 2 : Questions générales sur ton implication

7. Quel organisme fréquentes-tu ou as-tu fréquenté?

Centre Jacques-Cartier

Mères et Monde

Commentaires :

8. Quel est ou a été ton lien avec le Centre Jacques-Cartier ou Mères et Monde?

Jeune impliqué(e)

Travailleur, travailleuse

Personne-ressource

9. Dans quel(s) lieu(x) es-tu ou as-tu été impliquéE?

Les assemblées (générales ou autre)

Le conseil d'administration (CA)

Un comité

(vie communautaire, vie résidentielle, gestion, finances, culturel, organisation d'activités, etc.)

La vie résidentielle

Aucun

Si tu as répondu Aucun à la question 9,
merci de répondre aux deux prochaines questions.

Si tu as répondu autre chose que Aucun à la question 9,
tu peux te rendre à la question 12, à la page 6.

10. Si tu as coché Aucun à la question 9, peux-tu nous dire quelles sont les principales raisons qui ont empêché ta participation? (maximum 3 réponses)

- Le manque de temps
- Des horaires incompatibles
- Des problèmes de santé
- Je n'avais pas confiance en moi
- Des problèmes personnels
- J'avais de la difficulté à lire
- Mes enfants me prenaient tout mon temps
- Je ne comprends rien dans ces réunions
- Je n'y croyais pas trop
- Je ne savais pas que je pouvais
- C'était une perte de temps
- Autre

Si tu as sélectionnée Autre, peux-tu préciser?

Commentaires :

11. Qu'est-ce que tu recommanderais ou conseillerais au Centre Jacques-Cartier et à Mères et Monde pour faciliter l'implication/la participation des personnes dans leurs lieux de gestion?

Si tu as répondu Aucun à la question 9, tu peux te rendre directement à la section # 6, à la dernière page.

12. Au Centre Jacques-Cartier ou à Mères et Monde, sur une échelle de 1 à 4, comment qualifierais-tu ton implication dans chacun des lieux suivants? (1 = une implication faible, 4 = une implication forte et NA signifie Ne s'applique pas)

	Centre Jacques-Cartier	Mères et Monde
Les assemblées (générales ou autres)	1.....2.....3.....4.....NA	1.....2.....3.....4.....NA
Le conseil d'administration (CA)	1.....2.....3.....4.....NA	1.....2.....3.....4.....NA
Un comité		
(vie comm., gestion, finances, culturel, etc.)	1.....2.....3.....4.....NA	1.....2.....3.....4.....NA
La vie résidentielle	1.....2.....3.....4.....NA	1.....2.....3.....4.....NA

13. Au Centre Jacques-Cartier ou à Mères et Monde, quelles sont les années où tu as été impliqué(e)?

	Centre Jacques-Cartier	Mères et Monde
Année 1991	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 1992	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 1993	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 1994	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 1995	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 1996	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 1997	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 1998	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 1999	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 2000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 2001	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 2002	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 2003	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 2006	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 2007	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 2009	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Année 2011	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Section # 3 : Ton portrait au début de ton implication

14. Quel âge avais-tu au début de ton implication?

- Moins de 18 ans
- 19 à 25 ans
- 26-35 ans
- 36-45 ans
- 46-55 ans
- 56-65 ans
- 66 ans et plus

15. Au début de ton implication, as-tu été résident(e) au Centre Jacques-Cartier ou à Mères et Monde?

- Oui
- Non

Commentaires :

16. Au début de ton implication, avais-tu un travail?

- Oui, à temps partiel
- Oui, à temps plein
- Non

Commentaires :

23. Sur une échelle de 1 à 4, as-tu ou avais-tu l'impression que tes opinions/décisions ont ou avaient un poids, de l'impact?

Très peu... 1 2 3 4 ... Beaucoup

Commentaires :

24. Quels sont les principaux obstacles que tu rencontres ou as rencontrés dans ton implication dans un organisme qui travaille en gestion participative? (maximum 3 réponses)

- Une charge trop lourde
- La proximité entre résidant(e)s
- La lenteur des processus démocratiques
- Le manque de formation
- Une gestion centralisée
- La difficulté à mobiliser/motiver les jeunes
- Le manque de temps
- L'implication personnelle que ça exige
- Autre

Si tu as sélectionné Autre, peux-tu préciser?

Commentaires :

25. Qu'est-ce qui rendrait ou aurait rendu ton implication plus facile? (maximum 2 réponses)

- De la formation
- Un accompagnement personnalisé
- Un meilleur climat
- Une plus grande reconnaissance
- Des horaires plus souples
- Du soutien technique (garderie, transport, repas, etc.)
- Autre

Si tu as sélectionné Autre, peux-tu préciser?

Commentaires :

26. Quelles sont les principales choses que tu as apprises de cette expérience ? (maximum 3 réponses)

- Me faire une opinion et l'exprimer
- Prendre des décisions qui tiennent compte des autres
- Travailler en équipe
- Avoir une vision à long terme d'un projet, travailler par étapes
- Développer ma confiance (en moi et en les autres)
- Prendre des responsabilités (m'organiser, faire mes tâches, etc.)
- Animer
- Faire des comptes rendus
- Comprendre les structures et le fonctionnement démocratique
- Connaître les ressources de mon milieu ou de mon quartier
- Mieux me connaître
- Développer ma capacité d'analyse et mon jugement critique
- Autre

Si tu as sélectionné Autre, peux-tu préciser?

Commentaires :

27. Sur une échelle de 1 à 4, aujourd'hui, dans ta vie de tous les jours, est-ce que tu utilises ce que tu as appris de ton implication?

Très peu... 1 2 3 4 ... Beaucoup

Comment, de quelle façon, dans quel contexte ?

28. Qu'est-ce que ça t'a donné de t'impliquer dans la gestion participative d'un organisme?

Section # 5 : Si tu es ou as été impliquéE dans l'équipe de travail ou comme personne-ressource

29. Peux-tu décrire ton implication dans les rencontres d'équipe, de salariéEs, au COCO, ou encore comme personne-ressource (ce que tu fais ou faisais, ton rôle, comment ça se passe ou se passait, etc.) :

30. De quel domaine proviens-tu (expériences de travail et/ou domaine d'études)?

31. Quelle est la principale raison qui t'a amené(e) à choisir ce lieu pour travailler ou t'impliquer comme personne-ressource?

- Le climat
- La philosophie
- Le désir de travailler avec les jeunes
- Les conditions de travail
- C'est le milieu qui m'a choisi(e)!
- Autre

Si tu as sélectionné Autre, peux-tu préciser?

Commentaires :

32. Qu'est-ce qui a facilité ou qui facilite ton implication/ton travail de mise en œuvre de la gestion participative? (maximum 3 réponses)

- Une expérience antérieure
- Une bonne compréhension de ce que c'est
- L'accompagnement de l'équipe de travail/de personnes-ressources
- Le temps dégagé pour accomplir les tâches liées à la gestion participative
- Mes motivations personnelles (j'aime travailler avec les jeunes, j'y crois, etc.)
- Je vois les retombées positives pour les jeunes
- La possibilité de vivre des rapports égaux
- Le sentiment d'appartenance à mon milieu
- Autre

Si tu as sélectionné Autre, peux-tu préciser?

Commentaires :

33. Quels sont les principaux obstacles que tu rencontres ou as rencontrés dans ton travail/ton implication pour mettre en œuvre la gestion participative? (maximum 3 réponses)

- Une charge de travail trop lourde
- La lenteur des processus démocratiques
- Le manque de formation
- Une gestion centralisée
- La difficulté à mobiliser/motiver les jeunes
- Les divergences de vision dans l'équipe de travail
- Le manque de temps
- L'implication personnelle que ça exige
- La pression pour atteindre des résultats quantitatifs
- Autre

Si tu as sélectionné Autre, peux-tu préciser?

Commentaires :

34. Sur une échelle de 1 à 4, trouves-tu ou trouvais-tu que tu peux ou pouvais mettre le temps nécessaire pour accompagner les jeunes dans leur participation à la gestion participative?

Non, pas du tout... 1 2 3 4 ... Oui, parfaitement

Commentaires :

35. Comment perçois-tu ou percevais-tu ton rôle dans la mise en œuvre de la gestion participative?

- Un rôle d'accompagnement
- Un rôle de formation
- Un rôle de « chien de garde »
- Un rôle de motivation
- Autre

Si tu as sélectionné Autre, peux-tu préciser?

Commentaires :

36. Vois-tu des retombées de cette approche (gestion participative) chez les jeunes que tu accompagnes ou que tu as accompagnés?

- Oui
- Non

Lesquelles? Pourquoi?

37. Sur une échelle de 1 à 4, as-tu ou avais-tu l'impression que les principes de gestion participative (partage du pouvoir entre tous, rapports égaux et respectueux, importance du processus, etc.) s'appliquent aussi aux travailleurs-euses et aux personnes-ressources?

Non, pas vraiment... 1 2 3 4 ... Oui, parfaitement

Ne s'applique pas

Commentaires :

38. Sur une échelle de 1 à 4, as-tu ou avais-tu l'impression que la gestion participative fait que tu peux ou pouvais contribuer au-delà de ta tâche prescrite de travail?

Très peu... 1 2 3 4 ... Beaucoup
Ne s'applique pas

Commentaires :

39. Sur une échelle de 1 à 4, as-tu ou avais-tu l'impression que la gestion participative fait que tu dois ou devais contribuer au-delà de ta tâche prescrite de travail?

Très peu... 1 2 3 4 ... Beaucoup
Ne s'applique pas

Commentaires :

40. Parmi les choix suivants, quels sont les principaux apports de ton expérience d'implication/de travail en gestion participative à ta vie professionnelle? (maximum 3 réponses)

- Une meilleure compréhension des enjeux de la gestion participative
- Une plus grande sensibilité aux principes démocratiques
- Une plus grande patience par rapport à l'atteinte des résultats souhaités
- Une autre vision des rapports égalitaires
- Un discours mieux articulé sur la gestion participative
- Une préoccupation pour donner à tout le monde les moyens de participer
- L'importance accordée au processus tout autant qu'au résultat
- Autre

Si tu as sélectionné Autre, peux-tu préciser?

Commentaires :

41. Qu'est-ce qui est ou a été le plus marquant pour toi dans cette expérience de travail/d'implication?

Section # 6 : Aujourd'hui

42. Aujourd'hui, es-tu impliqué(e) dans d'autres organismes?

- Oui
- Non

Si Oui, lesquels? Si Non, pourquoi?

43. Comment ton passage au Centre Jacques-Cartier ou à Mères et Monde a-t-il influencé tes engagements actuels?

44. À la fin du projet, des documents seront produits pour expliquer les conclusions de la consultation. Il est possible qu'on y insère des extraits de tes réponses, sans préciser qu'elles viennent de toi.

- J'accepte qu'on utilise des extraits de mes réponses, tout en gardant l'anonymat.
- Je refuse qu'on utilise des extraits de mes réponses.

Merci beaucoup de ta collaboration!

Nous soulignons la participation de ces partenaires à la réalisation de cette consultation.



Centre de santé et de services sociaux
de la Vieille-Capitale
Centre affilié universitaire



Annexe 2 : Portrait des répondantEs et tableaux des réponses

Portrait des répondantEs

92 questionnaires ont été répondu entre le 6 septembre et le 8 novembre 2011

Qui a répondu aux questions?

Voici un portrait sommaire des répondantEs. Mais avant, une petite explication sur les chiffres. Vous constaterez que les chiffres ne totalisent pas toujours 92. Ça s'explique de cette façon : ce n'est pas tout le monde qui a répondu à toutes les questions ET pour plusieurs questions, les gens pouvaient choisir plus d'une réponse...

58 Femmes
34 Hommes

Jeunes impliqués = 36
Travailleurs-euses = 21
Personnes-ressources = 10
Jeunes et travailleurs = 16
Jeunes et personne-ressource = 1
Travailleurs et personnes-ressources = 4
Les 3 statuts = 4

19-25 ans = 14 personnes (15%)
26-35 ans = 44 personnes (48%)
36-45 ans = 19 personnes (21%)
46-55 ans = 6 personnes (6,5%)
56-65 ans = 6 personnes (6,5%)
66 ans et + = 3 personnes (3%)

CJC = 76 (42 Femmes, 34 Hommes)
M&M = 23 (21 Femmes, 2 Hommes)
(7 personnes fréquentent les deux centres)

42 personnes ont
des enfants

17 personnes résident actuelle-
ment dans l'un des centres

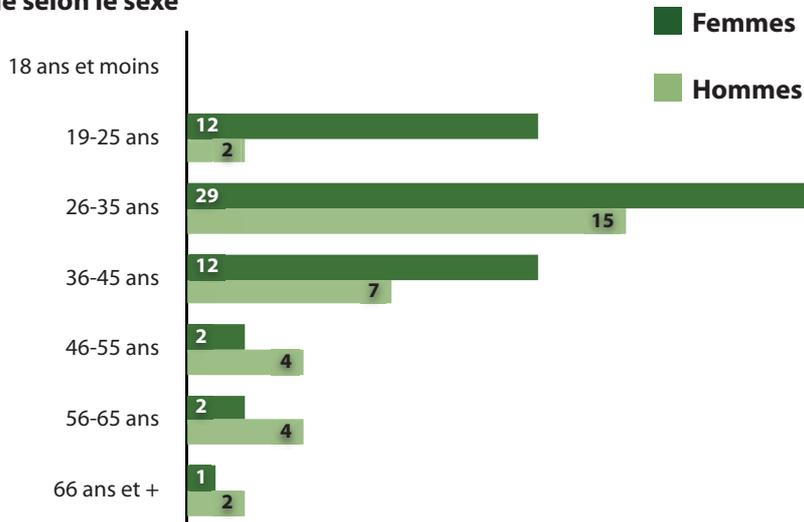
63 personnes travaillent :
23 à temps partiel
40 à temps plein

28 personnes sont sans emploi :
3 à la retraite
10 aux études

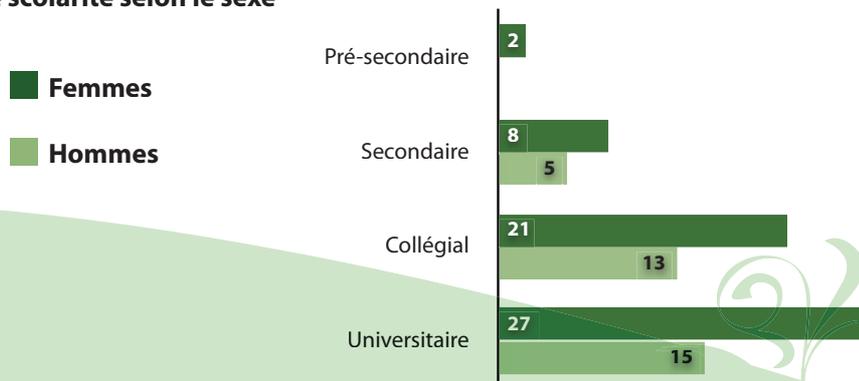
Dernier niveau de scolarité terminé :
Pré-secondaire = 2 personnes
Secondaire = 13 personnes
Collégial/DEP = 34 personnes
Universitaire = 42 personnes

Le portrait hommes-femmes

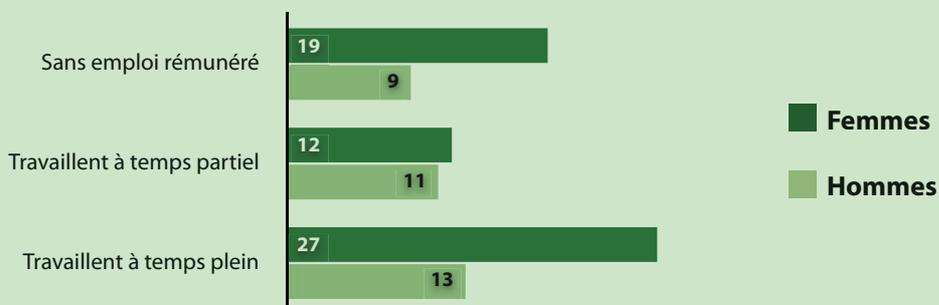
L'âge selon le sexe



Le niveau de scolarité selon le sexe



Le statut d'emploi selon le sexe

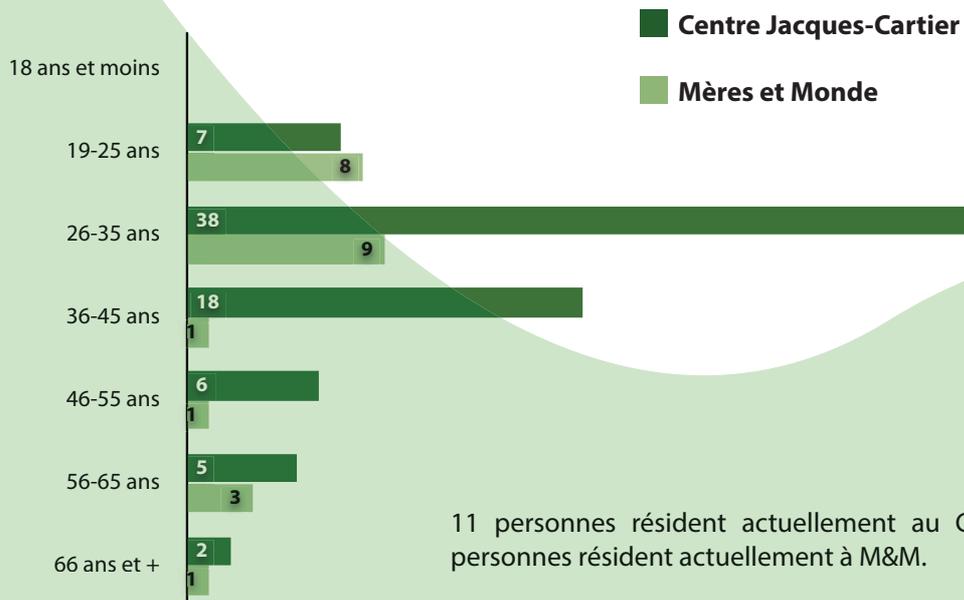


La parentalité selon le sexe



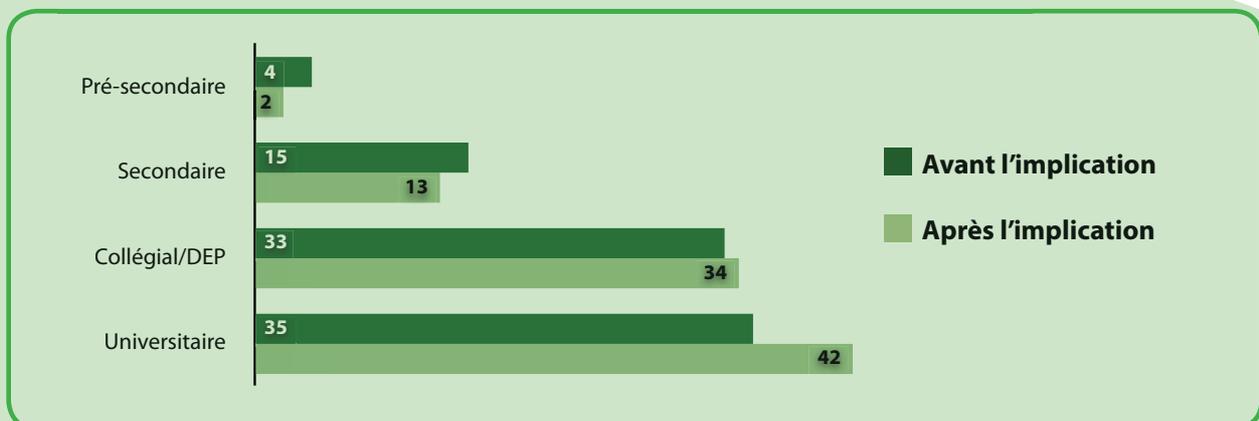
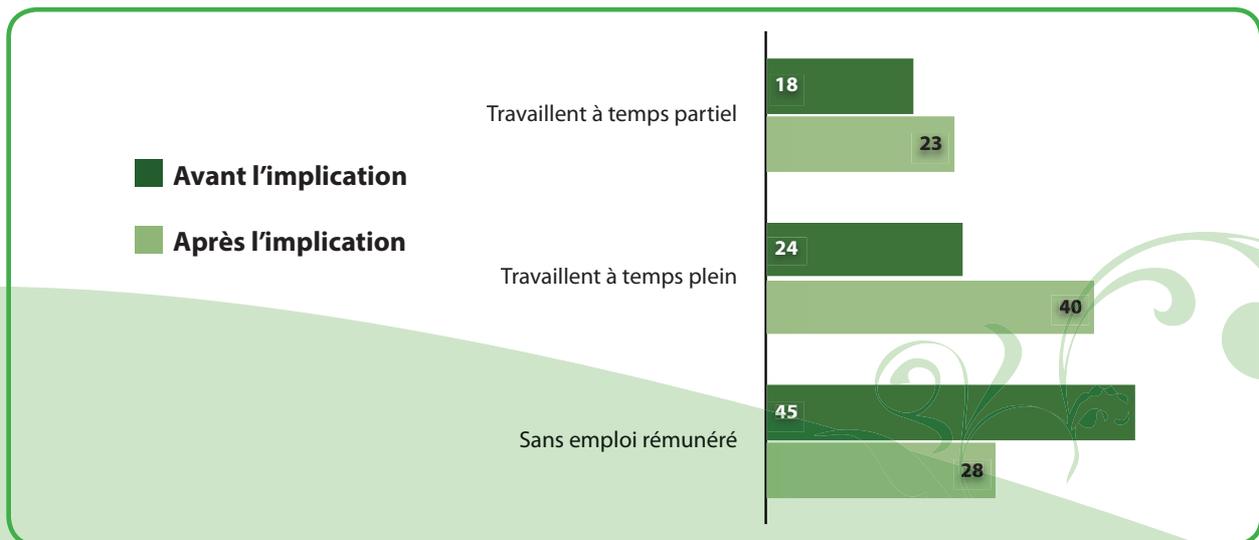
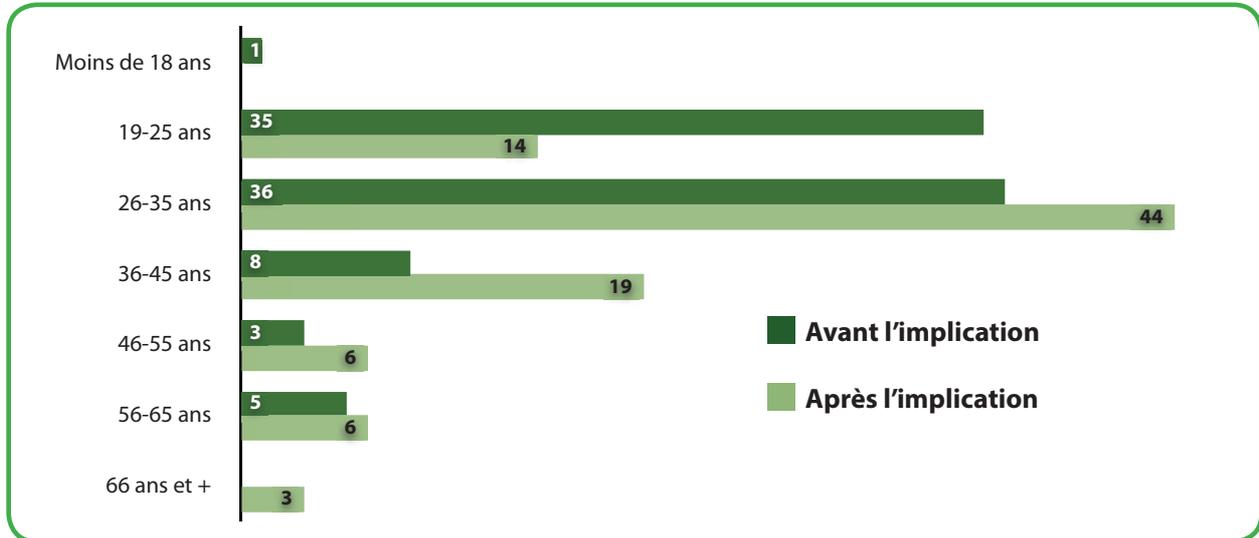
Le portrait CJC-M&M

Le milieu fréquenté et l'âge



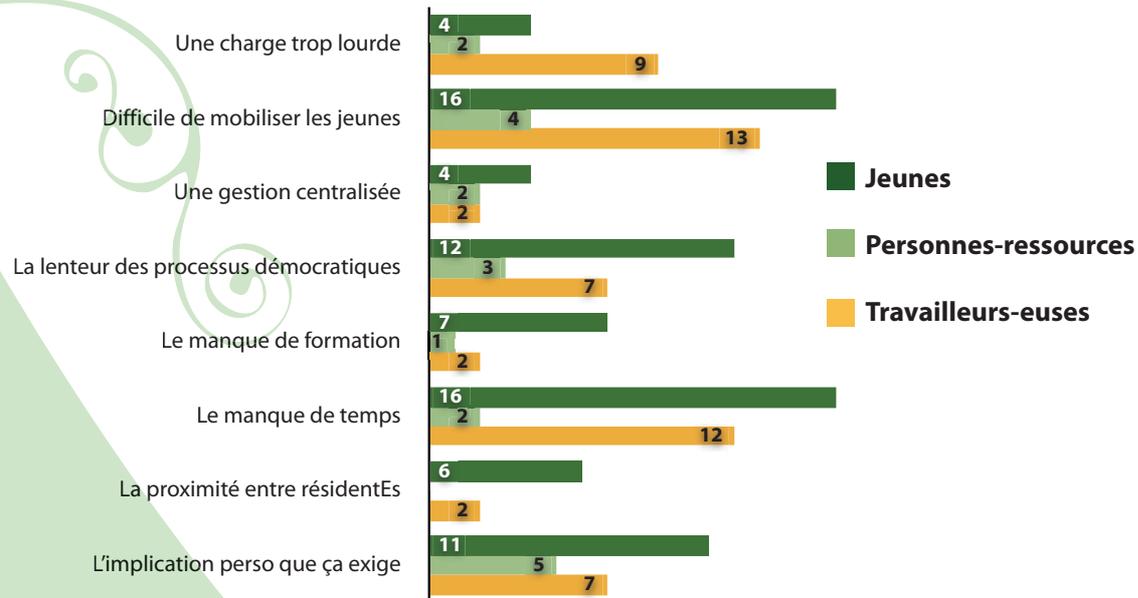
11 personnes résident actuellement au CJC et 6 personnes résident actuellement à M&M.

La différence entre avant et après l'implication

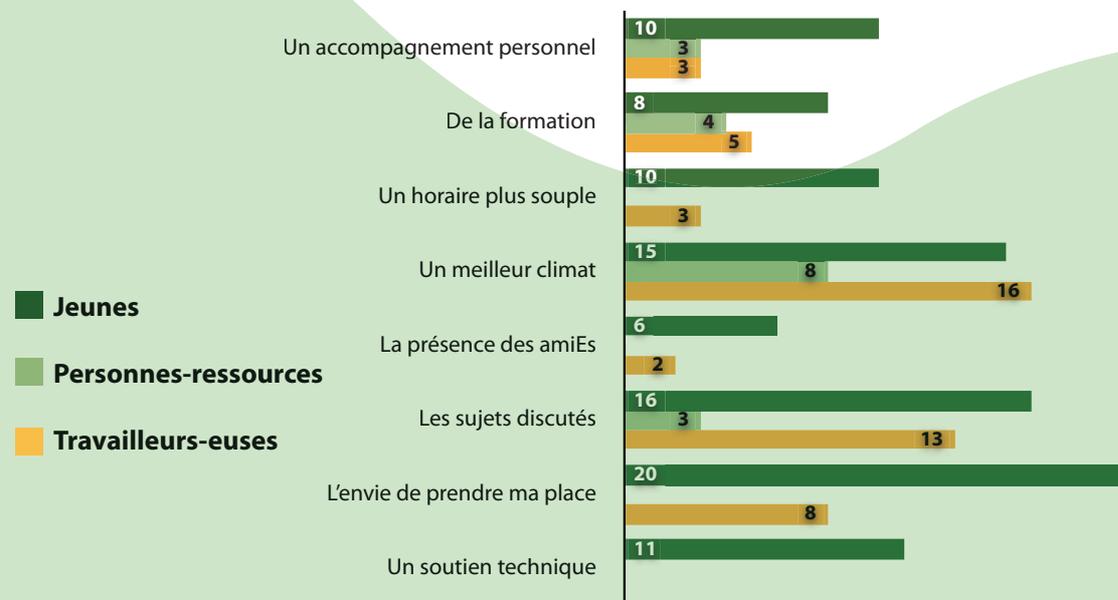


Les réponses selon les statuts⁹

Les obstacles rencontrés

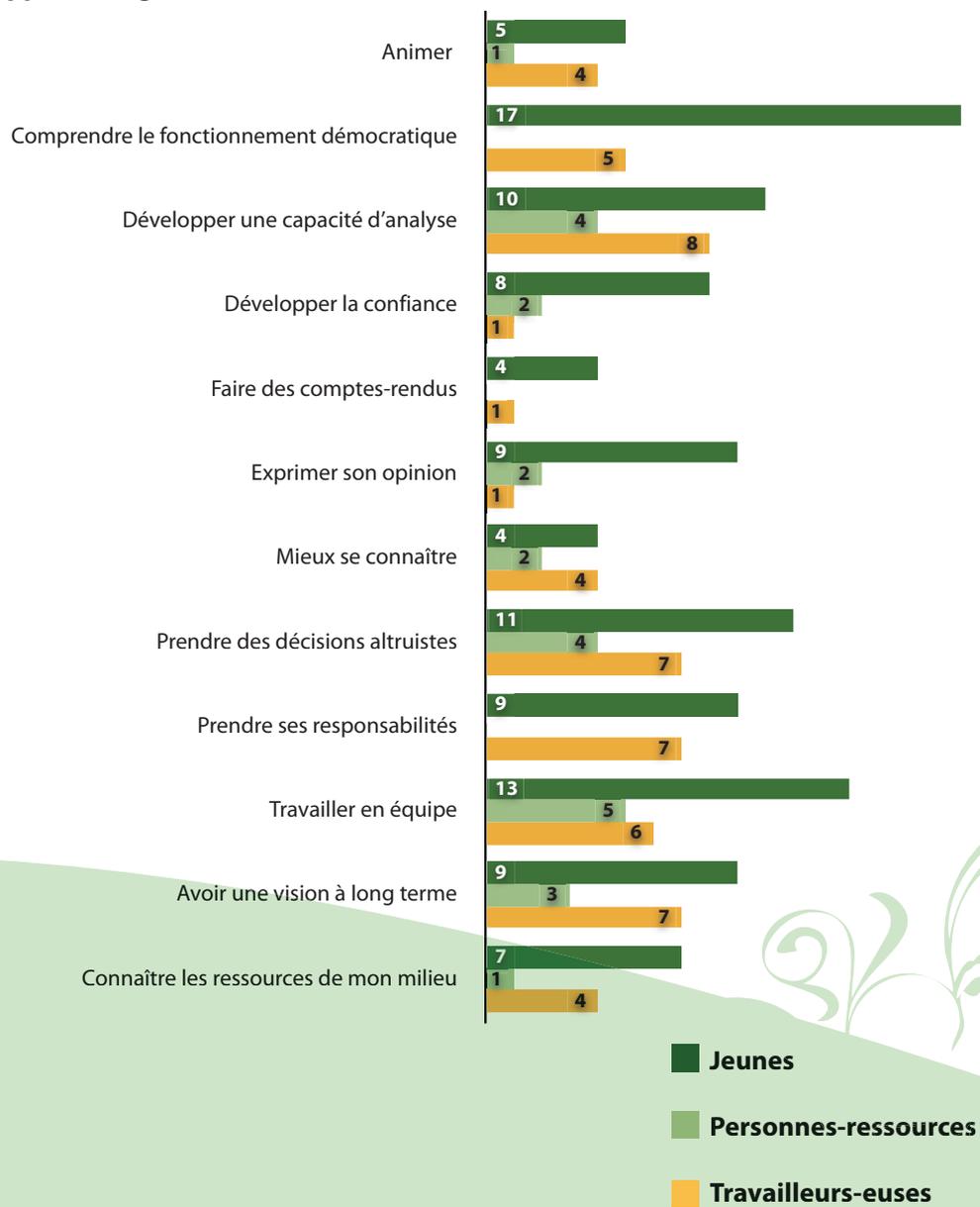


Ce qui facilite l'implication



⁹ Les réponses des personnes qui n'ont choisi qu'un seul statut.

Les apprentissages réalisés



Portrait de la non-implication

Quatre personnes ont répondu à cette section qui s'adressait aux personnes qui ne se sont pas impliquées.

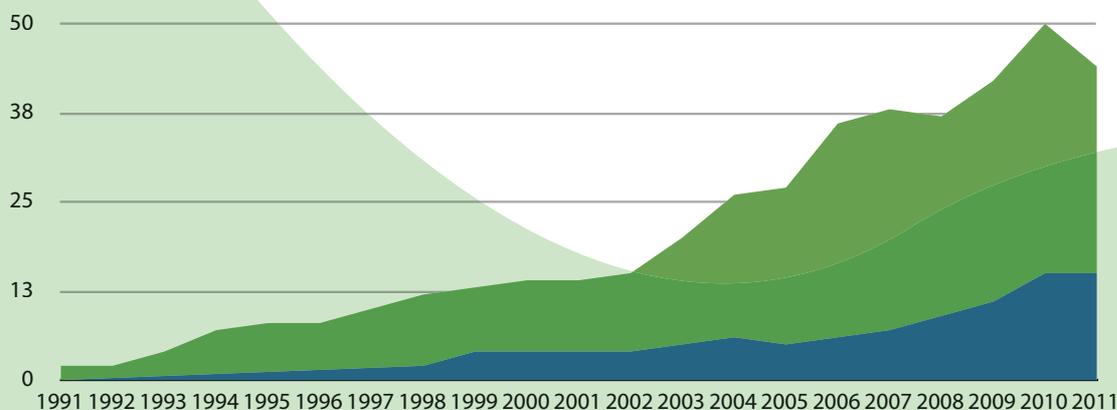
Les raisons qui ont empêché leur participation :

Le manque de temps	2 personnes
Des horaires incompatibles	1 personne
Des problèmes de santé	1 personne
Des enfants qui occupent tout leur temps	2 personnes
Manque de motivation	1 personne
Avait d'autres priorités	1 personne

Portrait de l'implication

Lieux d'implication

Un comité	79 personnes
Les assemblées (générales ou autre)	75 personnes
Le conseil d'administration (CA)	42 personnes
La vie résidentielle	39 personnes
Aucun	4 personnes



Les années d'implication

Ce qui facilite l'implication, par ordre d'importance :

Le climat	60 personnes
Les sujets discutés	46 personnes
L'envie de prendre ma place	42 personnes
L'accompagnement que j'ai eu	28 personnes
La formation que j'ai reçue	22 personnes
La présence de mes amiEs	15 personnes
Les horaires	15 personnes
Un soutien technique (garderie, transport, repas, etc.)	11 personnes
Autre	25 personnes

Sentir qu'aucune idée n'est trop farfelue au CJC/La confiance que l'on me transmettait/L'ouverture au collectif/L'envie de mettre mon expérience au service de personnes en qui je crois/Le fait de pouvoir choisir/...

Sentiment d'être utile	Moyenne de 3,44/4 (4 étant beaucoup)
Sentiment d'être respectéE	Moyenne de 3,65/4 (4 étant beaucoup)
Sentiment d'être reconnuE	Moyenne de 3,17/4 (4 étant beaucoup)
Sentiment d'être écoutéE	Moyenne de 3,49/4 (4 étant beaucoup)
Sentiment d'être appréciéE	Moyenne de 3,44/4 (4 étant beaucoup)
Sentiment d'être acceptéE	Moyenne de 3,62/4 (4 étant beaucoup)
Sentiment d'avoir de l'impact	Moyenne de 3,32/4 (4 étant beaucoup)

Principaux obstacles rencontrés dans l'implication :

La difficulté à mobiliser/motiver les jeunes	46 personnes
Le manque de temps	39 personnes
La lenteur des processus démocratiques	33 personnes
L'implication personnelle que ça exige	29 personnes
Une charge trop lourde	19 personnes
Une gestion centralisée	15 personnes
Le manque de formation	13 personnes
La proximité entre résidant(e)s	11 personnes
Autre	17 personnes

Les instances PRIMORDIALES du CJC/Le manque de formation des autres participants et parfois leur lenteur/L'incompréhension de certains acteurs externes/La pression du résultat/Le concept n'est pas compris de la même façon par toutes/Le vouloir faire trop vite qui entraîne un manque d'écoute parfois/L'impression de rediscuter des sujets déjà débattus (tourner un peu en rond ou en spirale...), peut-être dû à la rotation des personnes présentes aux discussions/Le non-dit par rapport à l'incapacité intellectuelle ou de santé mentale de certaines personnes/Le niveau d'énergie constant que ça demande, une chance que c'est l'fun!

Ce qui aurait facilité l'implication :

De la formation	21 personnes
Une gestion plus décentralisée	20 personnes
Une plus grande reconnaissance	16 personnes
Des horaires plus souples	12 personnes
Un meilleur climat	9 personnes
Un accompagnement personnalisé	6 personnes
Autre	23 personnes

Pas besoin que ça soit plus facile/Plus de stabilité dans le personnel/Une cible de changement plus précise/Une mise en contexte plus claire de ce qu'est un collectif/Difficulté à gérer le temps/Le processus s'ajoute aux tâches journalières des salariéEs/Supervision/Plus de temps consacré aux réunions d'équipe/Moins de réunion/Plus d'heures dans une journée/Une plus grande implication des autres jeunes/Un rapport de confiance/Moins de tâches/Impliquer d'autres personnes/Du soutien des autres plateaux

Principaux apprentissages que l'expérience a permis de faire :

Comprendre les structures et le fonctionnement démocratique	35 personnes
Travailler en équipe	32 personnes
Avoir une vision à long terme d'un projet, travailler par étapes	32 personnes
Développer ma capacité d'analyse et mon jugement critique	31 personnes
Prendre des décisions qui tiennent compte des autres	28 personnes
Développer ma confiance (en moi et en les autres)	25 personnes
Prendre des responsabilités (m'organiser, faire mes tâches, etc.)	21 personnes
Connaître les ressources de mon milieu ou de mon quartier	20 personnes
Me faire une opinion et l'exprimer	19 personnes
Animer	16 personnes
Mieux me connaître	14 personnes
Faire des comptes rendus	5 personnes
Autre	14 personne

Croire en ses valeurs/Qu'il faut croire en la capacité de tous et toutes de développer son pouvoir d'agir/
Développer ma capacité d'écoute et ma tolérance à la différence/Respecter le rythme de chacunE/L'importance
que les ressources internes rémunérées ou pas aient une expérience de l'exercice de la démocratie

Portrait des personnes-ressources, des travailleuses et des travailleurs

Provenance :

Social	32 personnes
Arts	7 personnes
Informatique	3 personnes
Sciences	2 personnes
Affaires	2 personnes
Service à la clientèle	2 personnes
Pédagogie	2 personnes
Littérature	2 personnes
Administration et comptabilité	1 personne
Fonction publique	1 personne
Santé	1 personne

Motivations à choisir ce milieu pour y travailler ou s'y impliquer :

La philosophie	24 personnes
C'est le milieu qui m'a choisi(e)!	14 personnes
Le désir de travailler avec les jeunes	6 personnes
Le climat	3 personnes
Les conditions de travail	2 personnes
Autre	8 personnes

La fibre militante/J'étais participante avant d'y travailler/C'était au départ un choix de stage/Un coup de cœur
pour l'ensemble des valeurs du CJC/La gestion participative/J'étais là avant comme jeune/L'offre d'emploi tout
simplement/Participer au développement du pouvoir d'agir des jeunes individuellement et collectivement

Sentiment de pouvoir mettre le temps nécessaire pour accompagner les jeunes dans leur implication :

Moyenne de 2,63/4 (4 étant « Oui, parfaitement »)

Ce qui facilite la mise en œuvre de la gestion participative :

Mes motivations personnelles	33 personnes
La possibilité de vivre des rapports égaux	28 personnes
Le sentiment d'appartenance à mon milieu	25 personnes
Une expérience antérieure	20 personnes
Je vois les retombées positives pour les jeunes	19 personnes
Une bonne compréhension de ce que c'est	17 personnes
L'accompagnement de l'équipe de travail/de personnes-ressources	16 personnes
Le temps pour accomplir les tâches liées à la gestion participative	6 personnes
Autre	2 personnes

Avoir le temps nécessaire/Croire au potentiel des jeunes

Principaux obstacles à la mise en œuvre :

La difficulté à mobiliser/motiver les jeunes	26 personnes
Le manque de temps	21 personnes
La lenteur des processus démocratiques	19 personnes
Une charge de travail trop lourde	18 personnes
L'implication personnelle que ça exige	18 personnes
Une gestion centralisée	9 personnes
Le manque de formation	6 personnes
Autre	7 personnes

Les divergences de vision dans l'équipe de travail (mentionné 2 fois)/Le financement/ L'écart entre la volonté de participer des jeunes et les compétences et la capacité d'implication que certains postes exigent/Désaccord sur la mise en action avec le principal leader externe du projet/La surcharge de travail du coordonnateur

Perception du rôle dans la mise en œuvre de la gestion participative :

Un rôle d'accompagnement	33 personnes
Un rôle de motivation	11 personnes
Un rôle de formation	3 personnes
Un rôle de « chien de garde »	1 personne
Autre	7 personnes

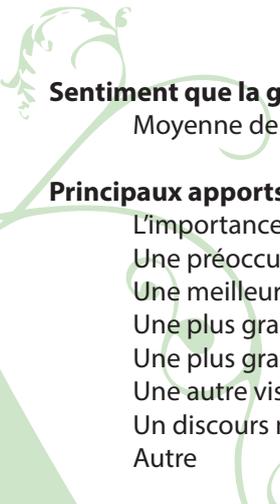
Un rôle de personne qui l'incarne et l'induit/Toutes ces réponses (deux fois)

Sentiment que les principes de gestion participative s'appliquent aussi aux travailleurs-euses et aux personnes-ressources :

Moyenne de 3,31/4 (4 étant « Oui, parfaitement »)

Sentiment que la gestion participative fait qu'on peut contribuer au-delà de la tâche prescrite :

Moyenne de 3,44/4 (4 étant beaucoup)



Sentiment que la gestion participative fait qu'on doit contribuer au-delà de la tâche prescrite :

Moyenne de 2,93/4 (4 étant beaucoup)

Principaux apports de l'expérience à la vie professionnelle :

L'importance accordée au processus tout autant qu'au résultat	33 personnes
Une préoccupation pour donner à tout le monde les moyens de participer	29 personnes
Une meilleure compréhension des enjeux de la gestion participative	24 personnes
Une plus grande patience par rapport à l'atteinte des résultats souhaités	21 personnes
Une plus grande sensibilité aux principes démocratiques	18 personnes
Une autre vision des rapports égalitaires	14 personnes
Un discours mieux articulé sur la gestion participative	12 personnes
Autre	3 personnes

Ra-len-tir, prendre le temps, malgré la surcharge et la pression, être sereinement dans le ici et maintenant/
Une autodiscipline pour ne pas prendre trop de place/Qu'on peut transférer dans d'autres lieux une telle approche/Une vision différente de l'intervention



Annexe 3 : Pistes d'amélioration

Allouer davantage de ressources pour assurer l'accueil et l'accompagnement des membres et des participantEs dans les processus.

Développer des outils de formation à la démocratie participative, simples et accessibles, et prévoir des mécanismes pour les intégrer dans nos pratiques.

Favoriser l'acquisition de compétences permettant de jouer un rôle au conseil d'administration.
Favoriser l'appropriation par les membres et les participantEs de l'information nécessaire à la prise de décision, par des outils de communication simples, accessibles et efficaces.

Instaurer davantage de pratiques de reconnaissance de la contribution de chacunE

Améliorer l'équilibre entre le processus et les résultats en découpant les projets en étapes claires (plusieurs petits résultats), en entreprenant ce qu'on a le temps de mener à bien, en soulignant les résultats concrets, etc.

Faire valoir les effets positifs et les exigences de la gestion participative auprès des membres et des participantEs, travailleurs et travailleuses, personnes-ressources et bailleurs de fonds.

Être davantage à l'écoute des membres et des participantEs pour cibler les enjeux/sujets qui les touchent vraiment, les préoccupent et leur semblent utiles et pertinents. Pour ce faire, on peut notamment miser sur la présence toute simple et quotidienne dans le milieu de vie (moins de réunions, plus de « moments de vie » ensemble!)

Créer des liens plus directs entre les volets du Centre Jacques-Cartier et de Mères et Monde dans le but de partager défis, richesses, outils, etc. Par exemple, développer ensemble les outils de formation à la démocratie.

