

SÉMINAIRE DE RÉFLEXION

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE ET RELAIS-FEMMES
19 et 20 février 1999

LA GESTION DÉMOCRATIQUE DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

plan du document

1. Objectifs du séminaire
2. Problématique : le monde a changé...
3. Une piste de réflexion : le changement en tant que défi de gestion démocratique
4. La tension : entre ce qui était et ce qui s'en vient
5. Une réflexion en transversale : la vraie « nature » d'un organisme communautaire...
6. La gestion démocratique : un défi persistant

note

Dans ce document, le « E » est en usage pour alléger le texte et en même temps rendre visible le féminin : participantEs, salariéEs, représentantEs

1. OBJECTIFS DU SÉMINAIRE DE RÉFLEXION

Depuis quelques années, certains problèmes de gestion persistent à l'avant-plan dans les organismes communautaires et les groupes de femmes. Plusieurs s'inquiètent de la professionnalisation des pratiques, de la spécialisation des tâches et de la hiérarchisation des rôles et des responsabilités dans les équipes de travail. D'autres soulignent les malaises ou les conflits qui surgissent en ce qui a trait à l'imputabilité des représentantEs ou aux conditions de travail précaire et mal payé des salariéEs. Et que penser du repli sur soi des équipes de travail, des conseils d'administrations « rubber stamp » ou des assemblées générales virtuelles dans plusieurs organismes ?

Nous pouvons également considérer ces problèmes comme les manifestations d'une crise de développement dans le secteur communautaire. Les organismes sont secoués par une série de changements importants dans leur financement et leur action. On veut maintenir une gestion démocratique, mais les modèles et les outils dont on dispose ne sont pas toujours adéquats pour affronter les crises.

Par ailleurs, nous pensons que la gestion démocratique des organismes communautaires est plurielle et que les différents modèles présentement en usage se sont élaborés à partir des principes et des pratiques de gestion participative, alternative, féministe et coopérative.

Le Centre de formation populaire et Relais-Femmes vous proposent un séminaire de réflexion sur la base des deux objectifs suivants :

- Soulever une réflexion sur les pratiques démocratiques dans les groupes de femmes et les organismes communautaires pour en cerner les forces et les faiblesses.
- Proposer un cadre de réflexion et de formation pour relancer le défi des approches démocratiques d'organisation du travail et de vie associative dans les organismes communautaires et les groupes de femmes.

Dans ce document de réflexion, nous vous présentons des éléments de contexte pour mieux situer les changements en cours et les tensions que cela suscite dans les organismes. Ensuite, notre proposition de réflexion suggère d'examiner l'écart entre les modes de gestion en usage et les étapes de développement des organismes, et à cet effet nous vous soumettons un angle d'analyse particulier. Nous terminons en soulignant des types de problèmes de gestion qui se manifestent présentement dans plusieurs organismes et groupes.

2. PROBLÉMATIQUE : LE MONDE A CHANGÉ ET NOUS AUTRES AVEC...

Dans les organismes communautaires et les groupes de femmes, les périodes de changement et de transition comportent autant de risques de dérives qu'un fort potentiel d'innovations. Le défi d'une gestion démocratique est au cœur des soubresauts qu'ils peuvent ressentir. Il importe de développer ou de soutenir sa capacité à repérer, planifier et accompagner le changement dans des voies plus dynamiques.

Le changement peut en effet être difficile et exigeant pour certains organismes et s'exprimer sous forme de conflits ou de tensions à degrés variables et à niveaux différents. Par exemple, il est assez fréquent que des mésententes impliquant des membres, des salariéEs ou des participantEs se soldent par des démissions, des départs ou par des compromis mous qui fragilisent le projet commun.

Soulignons aussi que ces crises de développement ne se produisent pas en vase clos, mais plutôt dans le cadre de changements sociaux, économiques et politiques qui parfois ébranlent les institutions, les collectivités et les individuEs.

Force est de constater que notre environnement économique, social et politique s'est considérablement transformé durant la décennie 90. Le rythme accéléré des changements a bousculé bon nombre d'organismes communautaires et de groupes de femmes dans leur organisation du travail et leur vie associative. Les conditions de travail des salariéEs et la participation des membres sont ainsi propulsés en première ligne des enjeux de la gestion démocratique des organismes.

2.1 Le décor n'est plus le même, les meubles ont changé et il y a moins de places qu'avant...

La qualité de vie et le mode de vie des communautés se sont transformés sous l'impact de changements démographiques et sociaux majeurs, tel le vieillissement et l'appauvrissement de la population, la précarisation de l'emploi et l'exclusion socio-économique des personnes sans emploi, la fragmentation des familles, le blocage des jeunes, la double et triple tâche des femmes, avec les discriminations et violences sexistes, racistes et autres qui se maintiennent et s'accroissent.

Par conséquent, les besoins et les intérêts des citoyenNEs qui sont membres ou qui fréquentent les organismes communautaires et les groupes de femmes se sont intensifiés en matière d'urgences sociales, de dépannage économique, de services collectifs ainsi que d'actions politiques. Bon nombre d'organismes et de groupes ont alors choisi de développer de nouvelles stratégies d'intervention et d'approches intersectorielles. Mais les urgences qui se multiplient et s'accumulent sont autant de pressions supplémentaires sur les salariéEs et les membres qui peuvent alors se sentir de plus en plus éparpillés, dépassés ou épuisés. À la limite, un tel contexte peut

avoir pour conséquence la détérioration des conditions de travail ou de la vie associative des organismes.

Sous la pression des marchés financiers, les politiques et budgets des gouvernements ont été structurées selon une logique implacable de déficit zéro dans les finances publiques. L'ensemble des coupures et des compressions ont évidemment comporté des répercussions défavorables sur une bonne partie de la population, notamment les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les immigrantEs, les personnes assistées sociales et les sans emploi.

Les organismes communautaires et les groupes de femmes qui les desservent et les mobilisent en ont également subi les contrecoups. Le financement public dans plusieurs secteurs du communautaire a pris un virage « projet » ou « entente de services ». Une gestion par projets peut avoir pour effet de réaménager l'organisation du travail et la vie associative. Plusieurs acteurs et observateurs du communautaire craignent d'ailleurs la transformation des organismes en « boîte à projets ou de services » avec une coordination centrale axée sur la gestion par résultats. Toutefois, d'autres soulignent que ces organismes financés par projets et contrats de services peuvent également relever le défi de la démocratisation de la gestion. Chose certaine, le financement par projets exige de nouvelles compétences en gestion.

La régionalisation et maintenant la localisation de plusieurs politiques et programmes gouvernementaux ont mobilisé une bonne part des organismes communautaires et des groupes de femmes entre autres sur la question de leur financement. De plus, on arrive à peine à se situer dans ce nouveau dédale de structures, qu'on s'éparpille ou s'épuise dans les multiples représentations, concertations et partenariats que cela suscite. Qui plus est, cela exige souvent un niveau élevé de compétences professionnelles et politiques pour les assumer. Aussi, plusieurs organismes et groupes en arrivent à une spécialisation des tâches de représentation qui sont d'ailleurs fréquemment effectuées par unE seulE salariéE. Cela peut devenir une source de malaises et de conflits de gestion dans les équipes de travail ou au sein des conseils d'administration.

2.2 Qu'on vieillisse en beauté ou un peu amoché, chose certaine on vieillit...

Parmi les milliers de groupes de femmes et d'organismes communautaires du Québec, plusieurs ont maintenant au-delà de 20 ans d'existence. Beaucoup en sont arrivés à un stade avancé de formalisation, même si cela demeure inachevé. Ils possèdent des expertises et des savoirs mieux reconnus par les pouvoirs publics et privés. Ces acquis contribuent à leur tour au phénomène de professionnalisation et de spécialisation du travail salarié dans les groupes. Des formes plus ou moins claires de hiérarchie professionnelle ou administrative peuvent alors s'installer, ce qui soulève à nouveau la question de la démocratie dans l'organisation du travail et la vie associative.

En outre, certains secteurs du communautaire offrent actuellement une sécurité d'emploi, à tout le moins une continuité, que d'autres secteurs pourraient lui envier. De plus en plus de salariéEs comptent 10, 15 et même 20 ans de loyaux services auprès du même organisme communautaire. Cette ancienneté combinée au plafonnement du financement des organismes peut d'ailleurs constituer un obstacle à l'intégration des jeunes.

Par contre, d'autres organismes et groupes sont maintenant le creuset de rapports intergénérationnels parfois inconfortables, notamment en ce qui a trait à la militance et à l'emploi. Ainsi, la génération des « 30 ans et moins » est beaucoup plus marquée du sceau de la précarité (des liens, des projets et des emplois) et l'engagement (intime ou politique) se vit souvent sur un mode temporaire. On est moins enclin à se dévouer corps et âme pour une cause ou pour un emploi comme l'ont fait ou le font encore les « 40 ans et plus ».

Enfin, la formalisation d'un organisme par un financement stable, des pratiques éprouvées et reconnues, des emplois continus et mieux rémunérés peuvent autant être source d'un nouveau souffle qu'être un obstacle au renouvellement des idées et des personnes. La démocratie interne peut également s'embourber dans la bureaucratie qui s'immisce par la multiplication de règles internes et de réunions de gestion.

Les organismes communautaires et les groupes de femmes sont donc plongés au cœur des changements en cours dans la société et dont les effets rebondissent dans leurs propres organisations. Les structures en place et les modes de gestion en usage pourraient-ils s'avérer insatisfaisants pour effectuer cette transition ?

3. NOTRE PISTE DE RÉFLEXION : LE CHANGEMENT EN TANT QUE DÉFI DE GESTION DÉMOCRATIQUE

Au lieu de réfléchir au sujet de modèles idéaux de gestion démocratique dans les organismes communautaires et les groupes de femmes, nous prenons le risque d'amorcer la discussion à partir de leur réalité plurielle dans un contexte de changement.

Il nous apparaît clair que bon nombre d'organismes et groupes traversent présentement une période importante de changement sous l'impulsion de

- pressions externes (changements sociaux, démographiques et politiques et leurs effets sur les populations, nouvelles orientations du financement public, etc.) ;
- pressions internes liées au processus de formalisation, mais aussi aux interactions dynamiques entre les sujets (membres, salariéEs, participantEs) étant donné la pluralité de leurs intérêts, ambitions, besoins et croyances, de leurs jeux de

pouvoir formel et informel pour se tailler une place, se faire entendre, se faire respecter et aussi se faire aimer.

Nous considérons également que les organismes communautaires et les groupes de femmes ne se sont pas formés à partir d'un moule unique au même moment et pour les mêmes motifs. Ils ont différentes « natures » et leurs modes de gestion sont variés ; ils ne jouent pas tous des rôles sociaux et politiques identiques. Bien qu'ils soient animés par des valeurs et des orientations visant un changement social, ils sont aussi bousculés et parfois dépassés par les changements qui se produisent à l'intérieur et à l'extérieur d'eux. Cela suscite un certain nombre de problèmes et de conflits de gestion, et leurs effets sont variables selon le contexte et la « nature » de l'organisme.

Nous pensons que les transitions entre les phases de développement d'un organisme sont des moments critiques pour le renouvellement ou le déclin des pratiques, notamment celles de la gestion démocratique.

Ce sont des périodes d'ajustement et de réaménagement, de résistance et d'innovation, de rupture et de continuité. Les objectifs et les règles qui semblaient définitifs deviennent plus flous, contradictoires, insatisfaisants ou sont tout bonnement remis en question par les membres, les salariéEs, les participantEs, les alliéEs et partenaires du milieu, ou les bailleurs de fonds. Les tentations ou les pressions sont plus fortes afin de trouver des recettes vite faites, faire des virages en coude ou freiner brusquement pour régler les problèmes de gestion. Les flous, les tensions ou les secousses qui accompagnent les périodes de transition des organismes peuvent émietter la démocratie interne si on les ignore.

L'insécurité est d'autant plus forte dans ces périodes puisque c'est aussi la culture de l'organisme (son univers symbolique) qui semble assiégée. Plusieurs peuvent avoir l'impression d'abandonner, de trahir ou de travestir d'une façon ou d'une autre les principes, les valeurs, les traditions et les normes de l'organisme. On peut également vivre une forme plus ou moins prononcée de désenchantement selon l'écart apparent qu'il y a entre le « discours officiel » sur la mission et les objectifs et la réalité concrète de l'action et des pratiques de l'organisme.

En somme, les périodes de transition soulèvent des difficultés et des insécurités auxquelles les organismes doivent accorder une attention particulière. Cependant leurs structures et modes de gestion peuvent être convenables ou non pour planifier et accompagner le changement en cours, et ce bien qu'ils soient en principe démocratiques. Et si d'autres modalités étaient plus pertinentes et avaient pour résultat un renforcement de la démocratie dans l'organisme ?

4. LA TENSION un écart entre ce qui était et ce qui s'en vient

Nous sommes d'avis qu'une partie des problèmes et des conflits actuels qui minent la santé démocratique des organismes communautaires et des groupes de femmes proviendrait d'un écart entre

- les structures et modes de gestion adoptés au moment de la fondation de l'organisme, ou dans les premières années d'implantation - *dans une volonté d'alternative au mode traditionnel de gestion lequel est généralement associé à la hiérarchie, à la compétition et à la bureaucratie - ,*
- et les étapes successives du développement de l'organisme qui ont contribué à sa formalisation - *et qui en ont donc modifié la structure, la gestion, l'action et quelquefois même la mission, du moins informellement ; l'organisme est rendu dans un stade « ailleurs et autrement », bien que les valeurs et les orientations initiales puissent encore l'animer - ..*

En d'autres mots, certains malaises peuvent être de l'ordre d'une concentration abusive de pouvoir d'une instance ou d'une personne, ou encore d'un manque d'information et de formation des nouveaux membres ou salariéEs. Mais d'autres peuvent surgir parce que la structure d'origine est maintenant désuète pour gérer l'action et le travail présents.

Nous supposons également que

- la gestion des organismes communautaires prend plusieurs formes ; il n'y pas un modèle unique et universel; les types de structures, de règles et de pratiques sont diversifiées ;
- les modes et la structure de gestion s'ajustent à la « nature » spécifique de chaque organisme, que cela soit accompli formellement ou non ; les principes et les pratiques de gestion fluctuent également selon les rapports existants entre les membres du groupe ;

Nous pensons également que les structures et les outils de gestion fondés sur les modèles de démocratie représentative, de démocratie participative, d'auto gestion ou de co-gestion ont tous généré une part substantielle de démocratisation à l'intérieur des organismes, mais aussi leur lot de tensions et d'effets pervers. La gestion démocratique selon l'un ou l'autre des modèles n'a jamais pu effacé complètement la logique de domination, ni imposé totalement la logique de coopération à toutes les instances et à toutes les personnes.

En dernière analyse, tout effort de démocratisation a pour effet paradoxal de maintenir une tension permanente: accorder une place ou l'élargir, donner la parole et plus spécifiquement à celles et ceux qui ne l'ont pas ou peu, entendre une opinion et donc les différences et les discordances, partager le pouvoir, le savoir et l'avoir entre toutes les parties et personnes en présence. Cela implique de céder sa place, de céder la parole, de mettre en veilleuse son désaccord pour accepter la décision. Tout cela génère de nouvelles attentes, de nouvelles perceptions, de nouvelles actions et de nouvelles insatisfactions.

La démocratie à la fois suscite et arbitre la tension permanente des rapports entre l'individu et le groupe, entre l'organisme et la communauté, entre le secteur communautaire et l'État, etc.

5. RÉFLÉCHIR EN TRANSVERSALE où il est question du temps, d'un pivot et d'une symbolique pour mieux situer la « nature » d'un organisme communautaire

L'amorce de la réflexion sur la gestion démocratique des organismes communautaires sera abordée en transversale. Rappelons aussi que la gestion ne se définit pas et ne se réalise pas en vase clos à l'abri d'agents extérieurs et intérieurs.

La plupart des organismes communautaires se réclament partie prenante de mouvements sociaux en faveur de la solidarité, de la justice sociale, de l'équité, de la démocratie, etc. Mais il n'y a pas d'organisme communautaire typique, ni de gestion démocratique typique. Sauf pour les orientations générales, le cadre juridique, parfois des sources communes de financement, les variations entre chaque organisme sont multiples.

Une maison de jeunes dans un quartier urbain n'a pas la même nature que son regroupement provincial, ou d'un centre de femmes en milieu rural. Un groupe d'alphabétisation populaire n'a pas la même nature que la table régionale des groupes en éducation populaire, ou d'une maison d'hébergement pour femmes en difficulté. Un comité d'action pour le transport en commun n'a pas la même nature qu'un service bénévole de transport, ou d'un groupe de défense des personnes assistées sociales. Une coopérative de services d'entretien ménager n'a pas la même nature que le comité régional de l'économie sociale, ou d'un groupe d'intégration pour les immigrantEs.

Ces organismes communautaires sont aussi des espaces déterminés et habités par des individus dont les besoins, intérêts, ambitions, idées, croyances, statuts sont en fait souvent contradictoires. Le groupe peut adhérer au même objectif, mais chaque personne conserve son interprétation, son entendement, son intérêt. Vivre et négocier cette tension fait partie de la gestion démocratique des organismes.

Les plus nobles principes de gestion démocratique peuvent frapper un mur, si l'on ne tient pas compte de la « nature » spécifique de l'organisme communautaire. De plus, si les modes et processus de gestion démocratique diffèrent d'un organisme à l'autre, c'est parce que leur « nature » est différente.

Pour tenter de mieux cerner la « nature » spécifique d'un organisme, nous avons identifié trois « signes » que nous avons assorti de descriptions schématiques. Ces « signes » sont avant tout des repères pour la réflexion, et non pas des concepts absolus. Ils permettent de situer l'organisme dans son temps, son action centrale et son « univers symbolique ».

Premier signe

La phase de développement (démarrage, consolidation, expansion ou déclin)

- La phase de mise sur pied d'un organisme est une période d'exploration. On a l'espoir qu'on va changer le monde et on ne compte pas son temps. Les ressources matérielles sont faibles et des tensions surgissent autour de leur allocation. On se sent comme dans une famille. Le travail salarié et la militance se confondent.
- La phase de consolidation se fait sur plusieurs années. Le membership et les ressources matérielles augmentent, les procédures et les règles internes sont plus élaborées et les tâches se spécialisent. Une hiérarchie plus ou moins formelle s'installe. On est de plus en plus centré sur la gestion interne. On compte de moins en moins de membres et de salariéEs de la période initiale.
- La phase suivante est celle de l'expansion ou du déclin. On procède à l'expansion d'activités, de services ou d'actions qui mobilisent un plus grand nombre de ressources qu'auparavant. La coordination des différents volets peut se centraliser, ou bien on crée de nouveaux organismes autonomes. Toutefois, un organisme consolidé peut procéder à l'expansion de règles et de procédures de gestion, au détriment du renouvellement de ses objectifs et de son action.

Deuxième signe

Le pivot central d'action

Le pivot central d'action, c'est l'activité principale de l'organisme soit celle qui mobilise dans les faits la grande majorité des ressources humaines, techniques et financières disponibles. Un organisme peut évidemment mener plusieurs activités de front, mais la plupart du temps il y a une activité dont les ressources sont plus durables et plus grandes que les autres.

Par exemple : dans une maison d'hébergement, le service d'hébergement est le pivot central et les activités de mobilisation politique secondaires ; dans un groupe d'alphabétisation populaire, les ateliers éducatifs sont le pivot central et les activités

de dépannage secondaires ; dans un réseau de transport collectif, l'aide directe est le pivot central et les activités éducatives secondaires, etc.

Autrement dit, si le pivot central d'action d'un organisme est un service de dépannage alimentaire desservant 100 adultes et enfants par semaine, la structure et les modes de gestion démocratique ne seront pas identiques à

- celle d'un groupe de défense de droits qui mobilise principalement les 30 mêmes personnes pendant 6 mois autour de la réforme d'aide sociale ;
- celle d'un centre de femmes qui offre annuellement 5 séries d'ateliers auxquels participent 60 participantes différentes ;

Troisième signe

L'univers symbolique

Soulignons d'emblée que ce dernier « signe » est plus exploratoire que les deux premiers. Mais nous croyons qu'il est un facteur déterminant dans les problèmes de gestion démocratique des organismes communautaires et des groupes de femmes.

L'univers symbolique est principalement tissé par les fondateurs/trices, les leaders ou les membres influents qui animent et instaurent une « manière » d'être, de faire, de penser, de parler et d'agir dans l'organisme. Cette « manière » provient de leurs expériences et connaissances antérieures, ainsi que d'idéologies ou de croyances dominantes ou non. Cela devient un « système de sens » qui entretient le sentiment d'appartenance des personnes à l'organisme et leur adhésion à sa mission. Il est composé de valeurs, de principes, de traditions, de rituels, d'images, de récits ou d'autres types de symboles.

Les périodes de transition et de changement peuvent soulever l'espoir, mais aussi l'insécurité et la peur. Ce sont des moments où on a tendance à replonger dans l'univers symbolique de l'organisme afin d'y retrouver les valeurs, les principes, les idéaux, soit pour réaliser ou promouvoir le changement, soit pour lui résister ou l'opposer.

Les problèmes de gestion peuvent quelquefois signaler la présence d'un écart important entre l'univers symbolique de l'organisme et sa réalité matérielle. Autrement dit, une tension ou un conflit se manifeste lorsque les activités, les résultats, le financement, les conditions de travail, les besoins ou les intérêts réels correspondent de moins en moins au « système de sens ». Mais à l'inverse, cela peut être le signe que l'univers symbolique est « décroché » de la réalité et qu'il serait temps de le renouveler.

***Notre cœur bat au rythme d'un univers symbolique...
ou quel est donc l'élú de notre coeur : être, apprendre, faire ou combattre ?***

En guise de clarification, voici une proposition de quatre types d'univers symbolique qu'on pourrait trouver dans les organismes communautaires et les groupes de femmes. Il y a certainement des croisements au sein d'un même organisme, mais nous croyons qu'il y a une tendance prépondérante qui oriente la manière de communiquer, de décider, d'agir, d'évaluer, de résoudre des conflits, etc.

Un milieu de vie (être)

Comme une sorte de grande famille non-traditionnelle où il fait bon vivre ensemble. Ce qui importe c'est que chaque personne se sent bien, ait une place, soit entendue et s'entende bien avec les autres ; c'est un milieu de vie avant tout. On y développe surtout une identité, un sentiment d'appartenance et de bien-être. On met l'accent sur le processus ou la démarche de développement.

Un milieu d'apprentissage (apprendre)

Comme une sorte de petite école alternative où il importe de s'exprimer, d'expérimenter et de coopérer. Ce qui compte, c'est que chaque participantE puisse apprendre quelque chose, qu'elle-il soit appuyéE et évaluéE dans son apprentissage. On y développe surtout de nouvelles compétences (affectives, cognitives, professionnelles ou autres). On met l'accent sur une démarche d'apprentissage qui comporte des exigences spécifiques.

Un milieu de travail (faire)

Comme une sorte de bureau alternatif ou de « shop » sympathique où l'on peut initier et mener à terme des projets et des activités correspondant à des objectifs sociaux communs. On veut rendre service et accomplir quelque chose de significatif. Ce qui importe, c'est que le projet ou l'activité soit réalisé tel que convenu et que les contributions professionnelles soient reconnues (salaire, avantages, prestige). On met l'accent sur la réalisation et l'évaluation des tâches.

Un milieu de défense ou de promotion (combattre ou convaincre)

Comme une sorte de tribune publique alternative où l'on peut lancer des débats, faire entendre sa cause, solliciter et recevoir un appui inconditionnel ou un jugement favorable. Ce qui importe en bout de ligne c'est que la personne ou la collectivité ait gain de cause ou se voit donner raison. On met l'accent sur les droits, les règles et les processus de débat et de représentation démocratique. Mais dans les situations d'urgence on pourrait avoir tendance à en disposer, car la fin justifie les moyens.

Les trois « signes » (temps, pivot et symbolique) proposés ouvrent une fenêtre sur des dimensions qui ne sont pas toujours en évidence dans les discussions ou les formations sur la gestion démocratique des organismes communautaires et des groupes de

femmes. L'implantation ou l'application de modèles et d'outils de gestion démocratique déjà éprouvés pourrait profiter de ce regard oblique lors des périodes de transition et de changement.

Aussi, pourrions-nous envisager de

- mieux saisir la « nature » d'un organisme communautaire particulier, avant de procéder à la mise en place ou à la relance de certains modèles et outils de gestion démocratique ?
- favoriser une diversité de modes de gestion démocratique parmi les organismes dont la mission est semblable (maison d'hébergement, ressource alternative en santé, groupe d'alpha pop, comité de défense de droits), mais dont le stade de développement, l'activité centrale et l'univers symbolique peuvent parfois être fort différents ?

Cela dit, les organismes ne sauraient porter le titre de communautaire, féministe, coopératif ou alternatif, sans l'engagement résolu et assidu de mettre en place des modes de gestion qui ont pour résultats tangibles une démocratisation du pouvoir, du savoir et de l'avoir parmi leurs membres, salariéEs et participantEs. Le débat sur ce que sont ou seront ces résultats tangibles leur appartient, et repose donc sur la participation informée et active de chacunE.

Il ne faudrait cependant pas accepter tout et n'importe quoi parce que nous pensons qu'il n'y a pas UN modèle universel de gestion démocratique applicable à tout organisme communautaire. Les modèles et les outils existants sont également pertinents en tant qu'« indices » au cours de notre réflexion.

6. SOUTENIR LA GESTION DÉMOCRATIQUE : UN DÉFI PERSISTANT

Démocratiser la gestion d'un organisme communautaire requiert une participation active et soutenue des personnes aux décisions concernant l'ensemble ou une partie des activités d'un organisme. Cela suppose des réunions fréquentes aux différentes instances, ainsi qu'une information préalable. Cela peut vouloir dire le partage régulier de tâches et de fonctions avec lesquelles on se sent plus ou moins à l'aise. La gestion démocratique a donc ses exigences pour les membres, les salariéEs et les participantEs : les personnes doivent se montrer informées, disponibles, souples, polyvalentes, solidaires.

Cependant avons-nous pris toute la mesure, et quelquefois la démesure, de telles exigences en temps et en énergie pour les personnes qui l'exercent ? Déjà, l'organisme communautaire œuvre dans un environnement peu propice et même hostile à la démocratisation du pouvoir, du savoir et de l'avoir ? De plus sa marge de manœuvre dans l'allocation de ses propres ressources est souvent limitée. Enfin, que dire de l'empiètement sur le temps de vivre, de flâner et de rêver des personnes ?

Si cette « démocratie exigeante » comporte des bénéfices symboliques et matériels tangibles, immédiats et continus, les personnes ne comptent pas ou peu le temps et l'énergie consacrés. C'est d'ailleurs souvent le cas dans les premières années d'engagement bénévole, militant ou professionnel. Ces premières années peuvent constituer une phase d'apprentissage fort gratifiante. La réciprocité est élevée.

Toutefois, lorsque l'échange réciproque s'atténue, que les intérêts communs se fragmentent, que les tensions et les insatisfactions prennent le dessus ou que l'organisme s'enlise dans la multiplication de normes et de règles, la gestion démocratique peut perdre son attrait aux yeux des membres et des salariéES même si elle demeure légitime en principe. Lorsque les désaffections sont temporaires ou individuelles, l'organisme peut toujours s'en remettre. Mais s'il s'agit d'un mouvement continu ou collectif, la santé démocratique de l'organisme risque de s'étioler. Un organisme en quête ou en relance d'un mode de gestion démocratique ne peut passer outre à ces phénomènes.

Une gestion démocratique parfois embourbée dans la Mer des Sargasses ou quelquefois échouée dans la Mer Morte...

Or, plusieurs groupes de femmes et organismes communautaires sont présentement traversés par des tensions larvées ou des conflits ouverts, ce qui ne va pas sans répercussions sur leur état de santé démocratique. On peut aussi les considérer comme les symptômes d'une période de transition importante pour un certain nombre de réseaux ou de secteurs du communautaire.

En voici quelques exemples :

- des membres d'équipes de travail et de conseils d'administration n'arrivent plus à se comprendre et se font la gueule
- des assemblées générales n'existent plus que sur papier ou sont devenues une simple caisse de résonance annuelle
- des employéES sont congédiéES sans aucun processus d'évaluation et sans respect des normes minimales de travail,
- des coordonnateurs, des directrices ou des présidentES de c.a. gèrent les organismes comme leur propre entreprise avec un simulacre de consultation auprès des membres,
- des rôles, des salaires et des statuts différents divisent les salariéES et achoppent la réalisation des activités
- la gestion et l'intervention s'improvisent et sont sources de stress pour les bénévoles et les salariéES en l'absence de formation adéquate et continue,
- le volume d'activités peut doubler et tripler en quelques années sans que les ressources augmentent ce qui suscite l'éclatement, l'éparpillement ou l'épuisement de la force de travail,

- aux besoins sociaux et aux urgences politiques qui s'empilent à nos portes, on met en concurrence des analyses et des stratégies pour y répondre, ce qui parfois peut avoir pour résultat la paralysie ou l'éclatement d'un organisme
- les participantEs sont davantage des clientEs et des consommateurEs d'activités déterminées et offertes par les intervenantEs, que des membres actifs dans la gestion des activités et de l'organisme.

Par ailleurs, il y a des moments dans l'histoire d'un organisme communautaire où il peut y avoir panne de sens, panne d'innovation, panne de légitimité et ce, qu'il y ait ou non panne de financement. Entre autres symptômes : baisse de fréquentation des membres et de mobilisation des gens du milieu, peu ou pas de renouvellement des activités, peu ou pas de différence avec activités d'autres groupes du même milieu.

On pourrait attribuer ces problèmes à des lacunes en matière de gestion démocratique. Mais, c'est aussi probable que l'organisme se trouve en trop grand décalage en regard de la conjoncture ou des besoins de la population. L'organisme aurait à recréer des liens significatifs avec les gens du milieu, du moins celles et ceux que sa mission veut rejoindre, accompagner, desservir, mobiliser ? Mais cela pourrait aussi vouloir dire que le milieu veut autre chose et autrement, et que l'organisme aurait donc à effectuer des changements majeurs au niveau de la mission et des activités.

CONCLUSION : RENDEZ-VOUS AU SÉMINAIRE !

À une époque où la mondialisation des marchés et le désengagement de l'État n'étaient que balbutiements, où le vieillissement du baby boom, la précarité permanente d'emploi et l'autoroute électronique étaient encore de la science-fiction

- Le groupe populaire était convoqué à démocratiser la structure, le fonctionnement, le travail, le savoir entre travailleurs et membres.
- Le groupe féministe était convoqué à l'égalité et au partage du pouvoir entre toutes les femmes en présence : un pouvoir à l'horizontale sans cheftaine attitrée.
- Le groupe alternatif était convoqué à vivre, apprendre, faire et combattre autrement : le respect de la nature et la non-violence orientaient les pratiques.
- Le groupe coopératif était convoqué au défi de l'auto-gestion à mission sociale rentable : le partage égal du pouvoir et de la richesse était le pain quotidien.

Les années ont passé... de quelques centaines, on est passé à plusieurs milliers entre l'État Provisoire et le Déficit Zéro...

À propos, comment se porte la gestion démocratique chez vous?