

Guide

sur la gestion démocratique dans
un groupe populaire en alphabétisation



Éditeur:

Regroupement des groupes populaires
en alphabétisation du Québec
2120, rue Sherbrooke Est, bureau 302
Montréal (Québec) H2K 1C3
Téléphone: 514 523-7762
Télécopieur: 514 523-7741
Courriel: alpha@rgpaq.qc.ca
Internet: www.rgpaq.qc.ca

Recherche et rédaction: Louise Picard et Anne St-Cerny de Relais-femmes

Révision: Louise-Andrée Lauzière

Infographie: Éric Villeneuve

Illustration: Cristine Berthiaume

Ont collaboré à cette publication: Sylvie Bernier, Nicole Caron,
Thérèse Clarke, Suzanne Daneau, Élise De Coster, Danielle Fournier,
Caroline Meunier, Catherine Mignault et Stéphanie Valiquette

Coordination du projet: Ginette Richard

Dépôt légal - 4^e trimestre 2006
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN: 2-921293-19-6

Cette publication a été produite avec l'appui du Secrétariat national à l'alphabétisation,
Ressources humaines et Développement social Canada.

Table des matières

Introduction	5
Section 1 – La gestion démocratique, c'est quoi?	7
Présentation	
A. Définir <i>gestion</i>	8
B. Définir <i>démocratie</i>	8
C. Et les groupes d'alphabétisation populaire!	9
Exercices	13
Texte	23
Section 2 – La gestion démocratique d'un groupe populaire en alphabétisation, c'est quoi?	25
Présentation	
Les quatre dimensions d'un organisme	26
A. L'orientation – les valeurs	27
B. L'action – les objectifs	28
C. L'approche – la pédagogie	28
D. L'organisation – les structures	28
Exercices	33
Textes	51
Section 3 – Pour la gestion, comment on s'y prend?	61
Présentation	
A. Le cycle de la gestion	62
B. Les étapes du processus de planification	63
C. La place de chacune et de chacun dans la planification	65
D. Le processus démocratique	65
Exercices	69
Textes	85
Section 4 – Pour le financement et les conditions de travail, comment on s'y prend?	97
Présentation	
A. Le financement et les valeurs du groupe	98
B. Les conditions de travail des personnes salariées	101
Exercices	105
Textes	117
Bibliographie	134

Table des matières

Section 5 – La démocratie au cœur des structures d'un groupe populaire en alphabétisation137

Présentation

5.1 – Les rapports de pouvoir	141
A. Les définitions de pouvoir	141
B. Les sources de pouvoir	142
C. Les formes de pouvoir	142
D. Les impacts des rapports de pouvoir	143
E. Le partage du pouvoir	144
5.2 – Les rôles et les pouvoirs des instances	145
A. Les rôles et les pouvoirs des instances	145
B. Les rôles et les pouvoirs des instances selon la loi	145
C. Les rôles et les pouvoirs des instances selon la démocratie	152
D. Les organismes communautaires autonomes selon le cadre de référence de la politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire	153
5.3 – Faire progresser la démocratie	157
A. Les obstacles à la vie associative et démocratique	157
B. L'importance de chaque personne pour faire progresser la démocratie	158
C. Des outils pour favoriser la démocratie	160
D. Faire progresser la démocratie dans les structures de mon groupe	160
Exercices	161
Texte	209
Références	239

Introduction

LE REGROUPEMENT DES GROUPES POPULAIRES EN ALPHABÉTISATION DU QUÉBEC (RGPAQ), SOUCIEUX DE SOUTENIR SES GROUPES MEMBRES DANS DIVERS ASPECTS DE LEUR MISSION, A INVITÉ RELAIS-FEMMES À ÉLABORER UNE FORMATION SUR LA GESTION DÉMOCRATIQUE DANS LES GROUPES POPULAIRES D'ALPHABÉTISATION. APPUYÉ PAR UN COMITÉ DE TRAVAIL DU RGPAQ¹, RELAIS-FEMMES A CONÇU, EN 2004-2005, UNE FORMATION ET L'A OFFERTE AUX MEMBRES DU REGROUPEMENT.

La formation *Gestion démocratique d'un groupe populaire en alphabétisation* a le projet ambitieux d'outiller les groupes dans leur désir de gérer autrement. Elle relève le défi de proposer des avenues qui favorisent l'équilibre entre la créativité et la formalisation.

Les objectifs de la formation ont donc été définis ainsi :

- Réfléchir sur les différents aspects de la gestion en lien avec les valeurs, la philosophie et les principes portés par les groupes populaires d'alphabétisation;
- Outiller les personnes qui participent à la formation pour qu'elles puissent se doter d'une gestion démocratique dans leur groupe.

Après quelques formations, le besoin d'aller plus loin pour soutenir les participantes et participants à la formation – et les groupes dont ils étaient issus – est vite apparu important. L'idée de concevoir un guide a donc été mise en oeuvre pendant l'année 2005-2006. Cette année-là, le comité Développement des pratiques² a réfléchi aux thèmes abordés dans le guide et alimenté Relais-femmes dans sa rédaction.

Ce guide est un outil d'appui à la formation pour les personnes qui veulent poursuivre la réflexion dans leur groupe en travaillant certains aspects de la gestion démocratique. C'est un outil complémentaire qui permet à toute personne ayant suivi la formation d'appliquer ces nouvelles connaissances dans la gestion de son groupe d'alphabétisation.

Dans le guide, un résumé théorique est fourni pour chaque aspect de la gestion abordé lors de la formation, c'est-à-dire :

Section 1

La gestion démocratique, c'est quoi?

- Définir *gestion*;
- Définir *démocratie*;
- Et les groupes d'alphabétisation populaire!

Section 2

La gestion démocratique d'un groupe populaire en alphabétisation, c'est quoi?

Les quatre dimensions d'un organisme :

- L'orientation – les valeurs;
- L'action – les objectifs;
- L'approche – la pédagogie;
- L'organisation – les structures.

Section 3

Pour la gestion, comment on s'y prend?

- Le cycle de la gestion;
- Les étapes du processus de planification;
- La place de chacune et de chacun dans la planification;
- Le processus démocratique.

1 Le comité ad hoc réunissait Sylvie Bernier, Suzanne Daneau, Caroline Meunier et Ginette Richard.

2 Le comité Développement des pratiques était composé de Thérèse Clarke, Élise De Coster, Catherine Mignault, Ginette Richard et Stéphanie Valiquette.

Section 4

Pour le financement et les conditions de travail, comment on s'y prend?

La gestion démocratique appliquée à deux aspects d'un groupe populaire en alphabétisation :

- Le financement et les valeurs du groupe;
- Les conditions de travail des personnes salariées.

En annexe, pour chaque section, des activités à réaliser dans le groupe sont proposées. Des textes sont également ajoutés pour nourrir la réflexion et appuyer le contenu théorique.

Ce guide ne prétend pas faire le tour de la question de la gestion, mais il peut permettre aux personnes qui ont participé à la formation et à leur groupe d'aller un peu plus loin. Un groupe peut suivre tout le processus proposé ou choisir de réaliser seulement certaines sections répondant à des besoins particuliers.

Le RGPAQ et Relais-femmes vous souhaitent des discussions fructueuses et de trouver à travers ce guide certaines réponses à vos questions. Et surtout, nous vous souhaitons de faire de belles découvertes et d'explorer des avenues intéressantes pouvant enrichir la gestion démocratique de votre groupe.

SECTION 1

LA GESTION DÉMOCRATIQUE, C'EST QUOI?

Présentation

A. Définir <i>gestion</i>	8
B. Définir <i>démocratie</i>	8
C. Et les groupes d'alphabétisation populaire!.....	9

Exercices

Exercice 1 : Définir <i>gestion</i>	13
Exercice 2 : Comparons les définitions!.....	15
Exercice 3 : Les types de démocratie.....	17

Texte

<i>La gestion et la démocratie</i>	23
--	----

La gestion démocratique, c'est quoi?

L'OBJECTIF DE CETTE SECTION EST DE PERMETTRE À UN GROUPE DE SE DONNER UNE DÉFINITION COMMUNE DE LA GESTION ET D'ABORDER CERTAINS ÉLÉMENTS DE LA DÉFINITION DE *démocratie*.

La section est divisée de façon suivante :

- A. **Définir *gestion***
- B. **Définir *démocratie***
- C. **Et les groupes d'alphabétisation populaire!**

A. Définir *gestion*

De façon traditionnelle, la gestion est définie comme l'ensemble des techniques de contrôle de l'activité des organisations (entreprises, administrations ou associations). Ce terme est souvent utilisé dans le sens de *gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion du personnel, gestion interne* ou autres formes d'appellation.

Pour aborder cette partie, le groupe travaille à établir une définition commune de *gestion*. Pour faciliter cette démarche, le groupe peut utiliser l'exercice 1, en annexe de cette section.

Après rédaction d'une définition commune, celle-ci est mise en parallèle (exercice 2) avec deux autres formulations qui ont cours dans les mouvements communautaires et de femme:

«La gestion, c'est un processus par lequel on détermine, organise et coordonne l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs fixés, y compris les ressources humaines, financières et matérielles de l'organisme.» (*Trousse de formation sur la gestion féministe*, page 24)

«Par pratique de gestion, nous entendons ici l'ensemble des activités qui tendent à organiser les prises de décisions dans un groupe, qu'elles soient de nature administrative, pédagogique, politique ou autre.» (*Éducation pour la transformation sociale: Questionnons nos pratiques*, p.23)

Pour animer la discussion entourant la définition de gestion, le groupe peut utiliser les éléments suivants :

- La définition de la *Trousse de formation sur la gestion féministe* parle de «processus» de décision.
- La définition de l'*Éducation pour la transformation sociale* traduit par «l'ensemble des activités qui tendent à organiser les prises de décisions».
- La **gestion n'est pas neutre**.
- Un groupe – comme un individu – gère avec ses valeurs et sa philosophie.

B. Définir *démocratie*

Le mot *démocratie* veut dire «le pouvoir du peuple», du grec *dèmos* = peuple et *kratos* = force, puissance, c'est-à-dire que le peuple constitue l'autorité suprême qui légitime l'exercice de pouvoir – le pouvoir étant la possibilité de prendre les décisions sur ce qu'il juge important. La notion de prise de décisions est centrale dans la démocratie. Lamoureux (1991) définit ainsi la démocratie :

«La démocratie peut se définir comme un mode d'organisation de la société en vertu duquel des individus libres et égaux en droit seront appelés à décider des mécanismes qui permettront le développement équilibré de la collectivité dans le respect du pluralisme des opinions.» (*L'intervention sociale collective, une éthique de la solidarité*, p. 61)

L'égalité des membres¹ est fondamentale dans la définition et le fonctionnement de la démocratie. Au plan formel, ceux qui sont reconnus comme membres du groupe sont sur un pied d'égalité lors de la prise de décisions. Dans la réalité, la situation est beaucoup plus complexe. Certaines personnes se trouvent dans une situation d'inégalité vis-à-vis d'autres, surtout à cause des inégalités sociales. Parfois, des mécanismes sont nécessaires pour faciliter la participation au processus ou dans les lieux de décision.

Après avoir discuté de la définition de *démocratie*, le groupe peut poursuivre la réflexion en identifiant les différentes formes de démocratie. Pour lancer l'échange, le groupe peut réaliser l'exercice 3, en annexe de cette section. Il est plus facile ensuite de discuter des formes de la démocratie et d'en comprendre les différences et les applications.

Démocratie directe

Dans un modèle de démocratie *directe*, le peuple participe à la délibération et à la prise de décisions directement. C'est le peuple qui prend les décisions, elles sont légitimes parce que le peuple est toujours l'autorité finale. La démocratie directe est la forme de démocratie originale de la Grèce antique. Mais elle comportait et peut toujours comporter des exclusions importantes (par exemple, les femmes et les esclaves dans la Grèce antique).

Des exemples contemporains :

- L'assemblée générale d'un groupe communautaire lorsqu'il y a de réelles décisions à prendre;
- Certaines coopératives de travailleuses et de travailleurs;
- Référendums initiés par des citoyens.

Démocratie représentative

Dans la démocratie *représentative*, les instances qui prennent les décisions pour un groupe ont l'autorité pour le faire parce que le groupe accorde *son* autorité à cette instance. Le grand groupe élit un plus petit groupe de gens le représentant, qui vont travailler ensemble pendant une période déterminée pour délibérer et prendre les décisions qui sont dans l'intérêt du grand groupe. C'est le grand groupe qui a l'autorité finale pour dire si une instance est autorisée à prendre des décisions pour lui. Si

oui, les décisions de cette instance sont légitimes parce que le groupe a accordé le pouvoir de décider à cette instance.

Les gens de ce petit groupe sont obligés d'informer les membres du grand groupe des décisions prises et de se présenter régulièrement en élection.

Quelques exemples :

- Le Parlement canadien;
- L'Assemblée nationale;
- Le conseil d'administration d'un groupe communautaire;
- Les comités de travail.

Démocratie consultative

La démocratie *consultative* vise à recueillir l'avis des gens concernés par la décision avant de prendre celle-ci. Ceux qui prennent les décisions ont consulté les gens et ont ensuite pris en considération leurs opinions dans la prise de décisions. Il y a un problème dans la consultation, c'est qu'une fois qu'on a consulté des gens intéressés par un sujet, ils ne sont pas invités à participer au processus de délibération ou de prise de décisions, donc ils ne participent pas au processus démocratique. Ils n'ont aucun pouvoir, aucune emprise sur ce processus, aucune garantie qu'on prendra en considération leur opinion ni aucune idée des bases sur lesquelles la décision finale sera prise.

Quelques exemples :

- Le sondage;
- La boîte à suggestions.

C. Et les groupes d'alphabétisation populaire!

Après ces deux parties, le groupe peut poursuivre la discussion en essayant d'identifier des éléments importants pour un groupe d'alphabétisation populaire dans une définition de *gestion démocratique*. Le texte produit par le comité Développement des pratiques, inclus en annexe, peut nourrir la discussion.

¹ Dans le texte, *membre* fait référence à l'ensemble des personnes impliquées dans le groupe (participantes et participants, bénévoles, membres du conseil d'administration, personnel salarié, etc.).

EXERCICE 1**Définir *gestion*****Exercice individuel** (5 minutes)

- Chaque personne identifie « les cinq mots qui, à son avis, définissent la *gestion* ».

Exercice en sous-groupes (15 minutes)

- En sous-groupes de cinq personnes, à partir des cinq mots que chaque personne a trouvés, identifier 10 mots qui définissent le mieux la *gestion*;
- Chaque équipe se nomme une ou un secrétaire qui fera le compte rendu au grand groupe.

Mise en commun (10 minutes)

- La ou le secrétaire de chaque équipe présente les 10 mots trouvés;
- Une ou un membre du groupe les inscrit au tableau.

Plénière (15 minutes)

- À partir de cette mosaïque de mots, le groupe est invité à se donner une définition commune.

EXERCICE 2**Comparons les définitions!**

La définition élaborée en groupe est mise en parallèle avec deux autres formulations qui ont cours dans les mouvements communautaires et de femmes :

« La gestion, c'est un processus par lequel on détermine, organise et coordonne l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs fixés, y compris les ressources humaines, financières et matérielles de l'organisme. » (Trousse de formation sur la gestion féministe, p. 24)

« Par pratique de gestion, nous entendons ici l'ensemble des activités qui tendent à organiser les prises de décisions dans un groupe, qu'elles soient de nature administrative, pédagogique, politique ou autre. » (Éducation pour la transformation sociale: Questionnons nos pratiques, p. 23)

- Qu'est-ce qui distingue ces deux définitions l'une de l'autre?
- Quels sont les éléments qui me semblent les plus pertinents?
- Quels sont les éléments de ces définitions qui aident à la compréhension de *gestion*?
- Quels éléments sont similaires à ceux que nous retrouvons dans la définition élaborée par le groupe?
- Quels éléments sont différents de ceux que nous retrouvons dans la définition élaborée par le groupe?

EXERCICE 3**Les types de démocratie**

À côté de chaque exemple de démocratie, associez le chiffre identifiant le modèle de démocratie correspondant.

- 1. Démocratie directe**
- 2. Démocratie représentative**
- 3. Démocratie consultative**

Exemples de démocratie	Chiffre
L'assemblée générale	
Le sondage	
Le conseil d'administration	
L'Assemblée nationale	
Le référendum	
Le Parlement canadien	
La boîte à suggestions	
La coopérative de travailleuses et de travailleurs	
Le comité de travail	

EXERCICE 3 (suite)**CORRIGÉ****Les types de démocratie**

À côté de chaque exemple de démocratie, associez le chiffre identifiant le modèle de démocratie correspondant.

- 1. Démocratie directe**
- 2. Démocratie représentative**
- 3. Démocratie consultative**

Exemples de démocratie	Chiffre
L'assemblée générale	1
Le sondage	3
Le conseil d'administration	2
L'Assemblée nationale	2
Le référendum	1
Le Parlement canadien	2
La boîte à suggestions	3
La coopérative de travailleuses et de travailleurs	1
Le comité de travail	2

La gestion et la démocratie

ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION SUR LES CARACTÉRISTIQUES DE LA GESTION D'UN GROUPE D'ALPHABÉTISATION POPULAIRE ISSUS DES DISCUSSIONS DU COMITÉ DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES EN 2005-2006

La gestion d'un groupe d'alphabétisation populaire

- Les groupes d'alphabétisation populaire ont une préoccupation commune de vouloir intégrer les personnes peu alphabétisées dans la prise de décisions. C'est une réalité spécifique à l'alphabétisation populaire et une volonté qui a marqué l'évolution de ces groupes. Ainsi, on retrouve parmi les groupes d'alphabétisation populaire une grande préoccupation pour la démocratie.
- Le rapport des participantes et des participants aux groupes, en alphabétisation populaire, est particulier. Les personnes fréquentent les groupes souvent plusieurs heures par semaine et pendant de longues périodes, ce qui favorise le développement de liens des participantes et participants avec le groupe et d'un sentiment d'appartenance. Cela est caractéristique des groupes populaires d'alphabétisation et c'est probablement différent de ce qui se passe dans un comité logement, par exemple. Les groupes travaillent à redonner du pouvoir à des personnes qui en ont souvent très peu dans leur milieu à cause des conditions de vie difficiles, de faibles revenus, comme pour beaucoup de personnes qui fréquentent les groupes communautaires. Cependant, en alphabétisation populaire, les personnes vivent en plus des obstacles reliés à leurs difficultés de lecture et d'écriture qui en ont conduit plusieurs à devoir vivre au quotidien des situations de dépendance envers les autres. Souvent, ces difficultés leur ont fait vivre des situations d'échecs répétés qu'il leur faut surmonter pour parvenir à s'impliquer et à prendre du pouvoir sur leur vie. Cette prise de pouvoir se fait à travers le groupe et vise à ce que les personnes s'engagent dans leur milieu, dans la communauté.
- Le fait de côtoyer au quotidien des personnes totalement exclues influence la façon des groupes de s'organiser, de se structurer et de fonctionner parce que les groupes doivent chercher constamment des moyens qui favoriseront la participation malgré les obstacles.
- On retrouve dans l'histoire des groupes un souci d'égalité. La présence du modèle de gestion en collectif dans le développement des groupes d'alphabétisation reflétait le choix d'un modèle d'organisation non hiérarchisé où les membres des groupes recherchaient un partage plus juste du pouvoir. Les équipes de travail se caractérisaient par une grande polyvalence, peu de spécialisation; souvent, chaque membre de l'équipe était en mesure d'accomplir à tour de rôle les différentes tâches du groupe.
- Soucieux de développer des pratiques qui concordent avec ces valeurs, les groupes se sont dotés d'un regroupement auquel ils participent activement. Le Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec (RGPAQ) est utilisé comme gardien de ces valeurs et au sein du Regroupement, il y a ce souci de veiller à ce que les pratiques ne s'éloignent pas de ces valeurs. On retrace dans l'histoire du Regroupement différents moments où les groupes ont entrepris des démarches de réflexion pour s'assurer de partager les mêmes valeurs. L'histoire du RGPAQ démontre une certaine capacité de revenir sur ces valeurs et de se questionner.

La démocratie

- Ce qui caractérise la démocratie en alphabétisation populaire est la recherche de convivialité. Il y a une recherche de rapports conviviaux dans la vie démocratique entre le conseil d'administration, l'équipe de travail et les participantes et participants. On cherche à favoriser un rapport de confiance, une meilleure connaissance de chacune, chacun.
- Ce qui caractérise la démocratie, c'est son importance dans la vie des groupes.
- Cependant, la vie démocratique subit les effets des courants de pensée et des changements qui surviennent. Les groupes sont sollicités pour accepter des représentantes et des représentants de divers milieux à leur C. A. Le rôle décisionnel de l'assemblée générale est parfois menacé par le fait que de plus en plus de pouvoirs soient confiés au C. A. L'assemblée générale devrait demeurer un lieu qui favorise l'intégration des participantes et participants aux débats et aux prises de position. On devrait tenter d'identifier les enjeux et les conséquences des changements légaux sur les pratiques.
- La recherche sur la place des participantes et des participants dans les structures démocratiques reflète ce souci pour la vie démocratique et constitue un outil important pour approfondir cette question.
- L'importance de la démocratie en alphabétisation populaire a des conséquences sur l'évaluation d'une action. L'évaluation devrait tenir compte de la capacité d'intégrer les participantes et participants aux prises de décisions et aux débats.

RÉFÉRENCE RELIÉE À CE THÈME :

«Création collective», *Le Monde alphabétique*, n° 13, printemps 2001, p. 56 à 59.

SECTION 2

LA GESTION DÉMOCRATIQUE D'UN GROUPE POPULAIRE
EN ALPHABÉTISATION, C'EST QUOI?**Présentation**

Les quatre dimensions d'un organisme	26
A. L'orientation – les valeurs	27
B. L'action – les objectifs	28
C. L'approche – la pédagogie	28
D. L'organisation – les structures	28

Exercices

Exercice 1 : Les quatre dimensions d'un organisme	33
Exercice 2 : Le triptyque	35
Exercice 3 : Les modèles de gestion	45

Textes

<i>Les quatre dimensions d'un organisme</i>	51
<i>Des outils pour l'action communautaire</i>	52
<i>Résumé du triptyque valeur – idéologie – norme</i>	55
<i>Les valeurs</i>	56
<i>Les approches</i>	57
<i>Déclaration de principes</i>	59

La gestion démocratique d'un groupe populaire en alphabétisation, c'est quoi?

APRÈS AVOIR DÉFINI *gestion* ET *démocratie*, LE GUIDE RÉPONDRA AUX QUESTIONS LIÉES À L'APPLICATION DE LA *gestion démocratique* DANS UN GROUPE. DANS CETTE SECTION, LES QUATRE DIMENSIONS COMPOSANT UN ORGANISME COMMUNAUTAIRE SERONT ABORDÉES. LES PARTICULARITÉS D'UN GROUPE D'ALPHABÉTISATION POPULAIRE POURRONT ENSUITE ÊTRE IDENTIFIÉES À PARTIR DE CE MODÈLE.

L'UN DES ÉLÉMENTS ESSENTIELS À UNE GESTION DÉMOCRATIQUE, C'EST DE SAVOIR QUI NOUS SOMMES. C'EST POURQUOI NOUS NOUS ATTARDERONS À COMPRENDRE LE LIEN ENTRE VALEUR, IDÉOLOGIE ET NORME. AU TRAVERS DES CONCEPTS THÉORIQUES EXPLIQUÉS DANS CETTE SECTION, LE GROUPE EST ÉGALEMENT APPELÉ À S'APPROPRIER LA *Déclaration de principes* DU RGPAQ, À VOIR COMMENT ELLE S'APPLIQUE AUX QUATRE DIMENSIONS DE SON ORGANISME.

Les quatre dimensions d'un organisme

Les quatre dimensions d'un organisme communautaire sont les suivantes :

- A. L'orientation – les valeurs;**
- B. L'action – les objectifs;**
- C. L'approche – la pédagogie;**
- D. L'organisation – les structures.**

La gestion d'un organisme se fait en tenant compte de sa philosophie, ses valeurs et sa raison d'être. Il y a ensuite la dimension des actions, ce que le groupe fait pour atteindre ses objectifs. La suivante est celle de la pédagogie de l'action, c'est la dimension des approches utilisées par le groupe pour travailler avec les personnes. Enfin, vient l'organisation du groupe, sa structure et ses règles.

Il est important de mentionner que ces dimensions sont en relation les unes avec les autres. Elles ne sont pas des étapes consécutives à réaliser. Elles doivent être comprises comme un ensemble où chaque dimension a de l'influence sur les autres et est à son tour influencée par les autres. Toutes ces dimensions ont un objectif

commun : « répondre aux besoins » qui ont donné lieu à la naissance du groupe. Autant les besoins que les dimensions (valeurs, objectifs, pédagogie et structures) forment le groupe et déterminent son style de gestion. Si nous voulons parler d'une gestion démocratique, c'est dans chaque dimension que cette préoccupation doit se trouver.

Pour aborder cette partie, le groupe peut utiliser l'exercice 1 de la section 2. Lors de la plénière, suite à l'exercice, le groupe peut s'inspirer des notes suivantes pour alimenter les discussions. En annexe de la section 2, un texte intitulé : *Des outils pour l'action communautaire* regroupe l'ensemble des éléments théoriques sur les quatre dimensions d'une organisation.

A. L'orientation – les valeurs

Cette dimension peut être résumée par la question suivante: «**Pourquoi existons-nous?**». L'orientation est «la colonne vertébrale», la «toile de fond», le «guide éthique» d'un groupe. C'est à partir de celle-ci que les autres dimensions vont prendre tout leur sens. C'est ce qui oriente la gestion du groupe.

L'orientation du groupe est composée :

- Des valeurs communes du groupe : (triptyque : valeur-idéologie-norme)
 - Ces valeurs s'articulent à travers et autour d'une idéologie;
 - Des normes (code de vie, règlements, plateforme, base d'unité) découlent des valeurs et de l'idéologie.
- De l'analyse de la réalité :
 - Notre façon de poser le problème.
- De l'alternative privilégiée, de notre utopie :
 - Le rêve réalisable, mais non encore réalisé.

Le triptyque

Le triptyque est un concept qui explique le lien étroit entre valeur, idéologie et norme.

Il est formulé ainsi :

«La **valeur** est interprétée par l'**idéologie** qui contribue à la formation de la **norme**.»

Les valeurs nous servent de références, de principes. Elles sont établies selon des critères personnels ou sociaux. La solidarité, la liberté, le respect ou la famille en sont des exemples. Les valeurs sont stables et ne changent pas ou que très lentement à travers le temps. Ce qui change plus souvent, c'est l'importance ou l'interprétation que nous accordons à celles-ci. Les valeurs prennent tout leur sens dans l'action.

L'idéologie est l'«ensemble des idées, des croyances et des doctrines propres à une époque, à une société ou à une classe» (*Petit Robert*, p. 957). L'idéologie interprète la réalité et les valeurs. Dans chaque société, à chaque époque, il y a des idéologies dominantes. Chaque personne porte ses idéologies, influencées par le milieu, l'époque ou la culture dans lesquels elle vit. Ce qui détermine l'idéologie, ce sont les valeurs de la personne ou du groupe, qui peuvent être en accord ou en opposition avec les courants idéologiques de la société dans laquelle elle ou il évolue. Des exemples d'idéologies : le néolibéralisme, le christianisme, le féminisme ou le communautarisme.

Les normes sont des règles de conduite qui déterminent le comportement. Les normes sont l'application des valeurs. Elles sont mobiles dans le temps et se transforment régulièrement. Il est important de rester vigilante et vigilant pour que les normes traduisent bien les valeurs et qu'elles ne soient pas à l'encontre d'autres valeurs. Des exemples : règlements, lois, codes de vie ou procédures.

Pour comprendre ce concept, prenons les deux exemples suivants :

Valeur	Idéologie	Norme
La liberté	Le néolibéralisme	Des règles pour favoriser le libre marché économique.
La liberté	Le féminisme	Des lois pour protéger le libre choix des femmes face à leur maternité.

Valeur	Idéologie	Norme
L'autonomie	Le néolibéralisme	Des politiques scolarisantes dirigées vers l'emploi.
L'autonomie	La sociale-démocratie	Une déclaration de principes favorisant la participation citoyenne à travers l'alphabétisation.

En annexe, dans la partie *Textes*, un tableau illustrant ce concept permet de visualiser d'autres exemples.

Avec l'exemple, il est facile de remarquer qu'une valeur peut conduire à des normes différentes selon l'idéologie par laquelle la valeur a été interprétée. C'est pourquoi il est essentiel de rester le plus cohérent possible dans nos choix. Une valeur mal définie peut conduire à des normes qui produiront l'effet inverse de ce que nous voulions. De la même façon, l'idéologie qui nous guide peut traduire de façon différente la même valeur. Ce qui produira telle règle pour l'un, produira pour un autre tout à fait autre chose.

Dans la partie *Exercices*, un jeu est proposé pour aider à la compréhension de ce concept.

Le texte produit par le RGPAQ, inclus en annexe, peut aider à la réflexion sur les valeurs propres aux groupes membres du Regroupement. La *Déclaration de principes* du RGPAQ est également un document pouvant grandement aider pour cette section.

B. L'action – les objectifs

L'action, c'est la concrétisation de l'orientation. Cette dimension répond à la question: «**Quoi?**». C'est décider quoi faire pour atteindre le but visé.

Elle se traduit par des objectifs :

- De plusieurs types, continus ou ponctuels (objets, programmation);
- qui peuvent être à court (annuel), moyen (pluriannuel) et long termes;
- qui peuvent se réaliser par différents moyens, activités, actions, etc.

Pour aider un groupe à définir ses objectifs, il est important qu'ils soient mesurables, atteignables, vérifiables et définis dans le temps.

Pour déterminer l'action, le processus de planification est nécessaire, car il permet de placer l'action dans le temps. Dans la section 3, le processus de planification sera abordé plus en détail.

C. L'approche - la pédagogie

Cette dimension permet de traduire l'orientation en une ou des approches de travail. L'approche ou la pédagogie identifie de «**quelle manière**» ou de «**quelle façon**» le groupe travaille avec les personnes.

L'approche ou la pédagogie est le rapport qu'on veut instaurer entre toutes les personnes de l'organisme. Celles-ci ont des intérêts communs, mais aussi des intérêts particuliers. C'est le «faire avec» les personnes qui le fréquentent ou qui travaillent dans le groupe.

Pour les groupes populaires d'alphabétisation, c'est le processus de conscientisation et l'approche collective qui teintent cette dimension. Pour chaque groupe, l'application de ces approches peut être différente dans le quotidien. Les réalités et les conditions de vie de chaque groupe peuvent varier, mais fondamentalement les pratiques de chacun restent en lien avec l'approche exprimée dans la *Déclaration de principes* du RGPAQ.

Le texte produit par le comité Développement des pratiques, inclus en annexe dans cette section, donne des informations pertinentes sur la conscientisation et l'approche collective.

D. L'organisation – les structures

La structure définit le «**comment**». C'est le modèle d'organisation que le groupe se donne. L'orientation influence également les choix dans cette dimension. Elle détermine ce que le groupe désire mettre en place comme vie associative et démocratique ainsi que la répartition du pouvoir dans le groupe.

Les structures expriment l'orientation du groupe. Elles doivent s'adapter aux besoins car elles sont au service des gens. L'organisation du groupe et ses règles assurent la continuité: elles évitent les éternels recommencements.

Plusieurs modèles d'organisation existent: hiérarchique, participatif, de cogestion et collectif.

Le modèle hiérarchique

Le modèle hiérarchique favorise une concentration des pouvoirs et des responsabilités aux mains de la direction générale et du conseil d'administration. Il s'agit du type de gestion traditionnel.

Caractéristiques

- Le conseil d'administration est formé de membres généralement peu engagés dans les activités;
- La plupart des responsabilités de gestion sont déléguées à la direction générale;
- L'équipe de travail n'a pas de contact direct avec le conseil d'administration;
- Les membres sont peu informés et peu engagés dans l'action et dans les activités.

Le modèle participatif

Le modèle participatif vise une gestion plus démocratique et une transformation des rapports sociaux afin qu'ils soient plus égalitaires et respectueux des contributions de toutes et tous. Cette gestion vise l'intégration des membres, des bénévoles et de l'équipe au processus de décision et à la réalisation des objectifs.

Caractéristiques

- Adaptation du modèle hiérarchique qui favorise des structures plus horizontales où les pouvoirs sont partagés;
- La coordination est le lien entre le conseil d'administration et l'équipe de travail;
- L'équipe de travail est partie prenante, à différents degrés, du processus démocratique;
- Les membres sont fortement engagés dans les décisions et l'action, avec l'équipe et la coordination.

Le modèle de cogestion

Le modèle de cogestion vise à partager le pouvoir, la prise de décisions et les responsabilités entre l'équipe de travail et le conseil d'administration. Le conseil d'administration et l'équipe de travail sont au même niveau. C'est souvent le type de décisions qui différencie le pouvoir du conseil d'administration de celui de l'équipe.

Caractéristiques

- L'assemblée générale occupe une position prépondérante;
- La coordination est incluse dans l'équipe;
- L'équipe est au cœur des décisions;
- Les membres sont engagés avec l'équipe dans l'organisme.

Le collectif

Le collectif a comme principe de base de confier la gestion aux personnes qui y travaillent et d'instaurer un rapport parfaitement égalitaire entre les gens salariés, qui prennent part à toutes les décisions. Ce modèle est plus facilement applicable dans les groupes idéologiquement homogènes.

Caractéristiques

- Le collectif a à la fois les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de l'assemblée générale;
- Les personnes salariées sont toutes égales;
- Le rôle des membres est faible et ponctuel.

Le groupe qui veut réaliser cette partie de la section 2 peut utiliser l'exercice 3, en annexe, pour rendre la discussion plus ludique.

Est-ce qu'il y a un modèle plus favorable aux orientations et objectifs des groupes populaires d'alphabétisation? Les choix que font les groupes se traduiront en normes. Ainsi, un organisme établira ses règlements. Ceux-ci détermineront sa manière de fonctionner ensemble dans la prise de décisions, dans sa structure décisionnelle. Plusieurs groupes se donneront des «codes de vie», d'autres adopteront une base d'unité ou un code de déontologie. Ces différents documents aident le groupe à rendre transparents ces règles de fonctionnement interne ou certains aspects de sa vie associative.

De même, les liens avec les personnes membres, travailleuses ou bénévoles sont souvent éclaircis par divers instruments, par exemple: politique de soutien et d'encadrement des bénévoles, politique ou contrat de travail, politique de résolution de conflits. D'autres outils aident le groupe dans sa planification: l'évaluation des activités par les participantes et les participants, la grille statistique, la boîte de suggestions, les rencontres de consultation, etc.

Ce sont tous ces éléments, et pas seulement le modèle de gestion, qui déterminent la place que tient *la démocratie* dans le groupe.

EXERCICE 1**Les quatre dimensions d'un organisme****Exercice en sous-groupes** (15 minutes)

- Diviser le groupe en quatre équipes de quatre ou cinq personnes;
- Lecture de la mise en situation : **Vous devez présenter aux nouveaux membres ce qui définit votre groupe populaire d'alphabétisation;**
- À partir des expériences et des connaissances de chaque membre de l'équipe, chaque groupe se penche sur une dimension et définit ce qu'il faudrait dire;
- La *Déclaration de principes* est distribuée et les équipes peuvent s'en inspirer pour répondre aux questions;
- Nommer une ou un secrétaire qui présentera les résultats en plénière.

Équipe 1 – Pourquoi un groupe populaire d'alpha existe-t-il?

Raison d'être – Valeurs – Orientation

Équipe 2 – Que fait ce groupe?

Action – Objectifs

Équipe 3 – De quelle façon s'y prend-il pour le faire?

Approche - Pédagogie

Équipe 4 – Comment s'y prend-il pour le faire?

Organisation – Structures

- Une ou un membre du groupe s'occupe de l'animation et inscrit sur de grandes feuilles une synthèse de chacune des dimensions;
- Le groupe utilise le contenu du portrait tracé pour illustrer le contenu théorique.

EXERCICE 2

Le triptyque

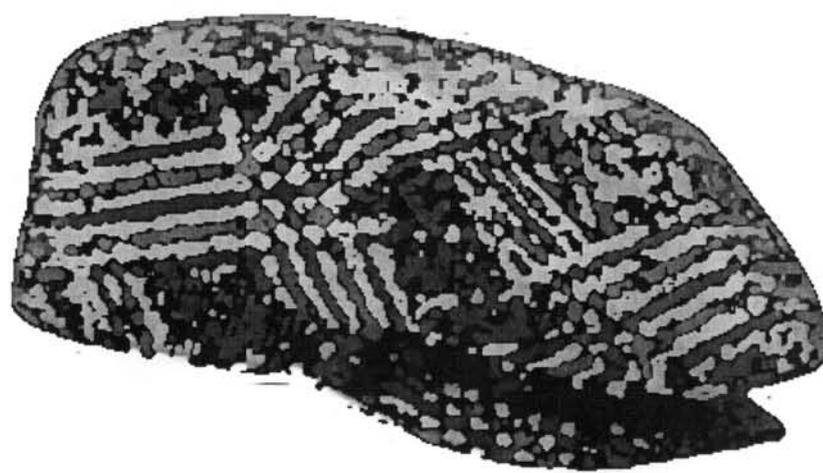
Avant l'exercice

- Une ou un membre du groupe photocopie les trois chapeaux et la feuille de mots;
- Cette personne découpe la feuille de mots;
- Elle colle les trois chapeaux sur un mur.

Exercice en groupe

- À tour de rôle, chaque membre du groupe pige un mot (pour poursuivre la thématique du jeu, les mots peuvent être mis dans un chapeau);
- Elle ou il place ensuite le mot pigé sous le bon chapeau : **Valeur – Idéologie – Norme.**

VALEUR



IDÉOLOGIE



NORME



AUTONOMIE	ÉCOLOGISME
JUSTICE	NÉOLIBÉRALISME
LIBERTÉ	SOCIALISME
DÉMOCRATIE	RÈGLES
SOLIDARITÉ	DIRECTIVES
ÉGALITÉ	CODE DE VIE
RESPECT	CHARTE
FÉMINISME	PROCÉDURE
BOUDDHISME	LOIS

EXERCICE 3¹**Les modèles de gestion**

Associez chaque définition avec le modèle de gestion correspondant.

Définition	Modèle de gestion
Ce modèle vise une gestion plus démocratique et une transformation des rapports sociaux afin qu'ils soient plus égalitaires et respectueux des contributions de chaque personne.	Hiérarchique
Ce modèle a comme principe de base de confier la gestion aux personnes qui y travaillent et d'instaurer un rapport parfaitement égalitaire entre les gens salariés, qui prennent part à toutes les décisions.	Participatif
Ce modèle favorise une concentration des pouvoirs et des responsabilités aux mains de la direction générale et du conseil d'administration.	Cogestion
Ce modèle vise une gestion partageant le pouvoir, la prise de décisions et les responsabilités entre l'équipe de travail et le conseil d'administration.	Collectif

¹ Ces définitions sont inspirées de deux documents : « Les modèles de gestion », *la Trousse de formation sur la gestion féministe* de L'R des centres de femmes du Québec, Bloc B – Outil 3 et « La structure du réseau communautaire et les modèles de gestion », *Les cahiers des organisations démocratiques*, numéro 18, p. 3-4.

EXERCICES 3¹ (suite)

CORRIGÉ

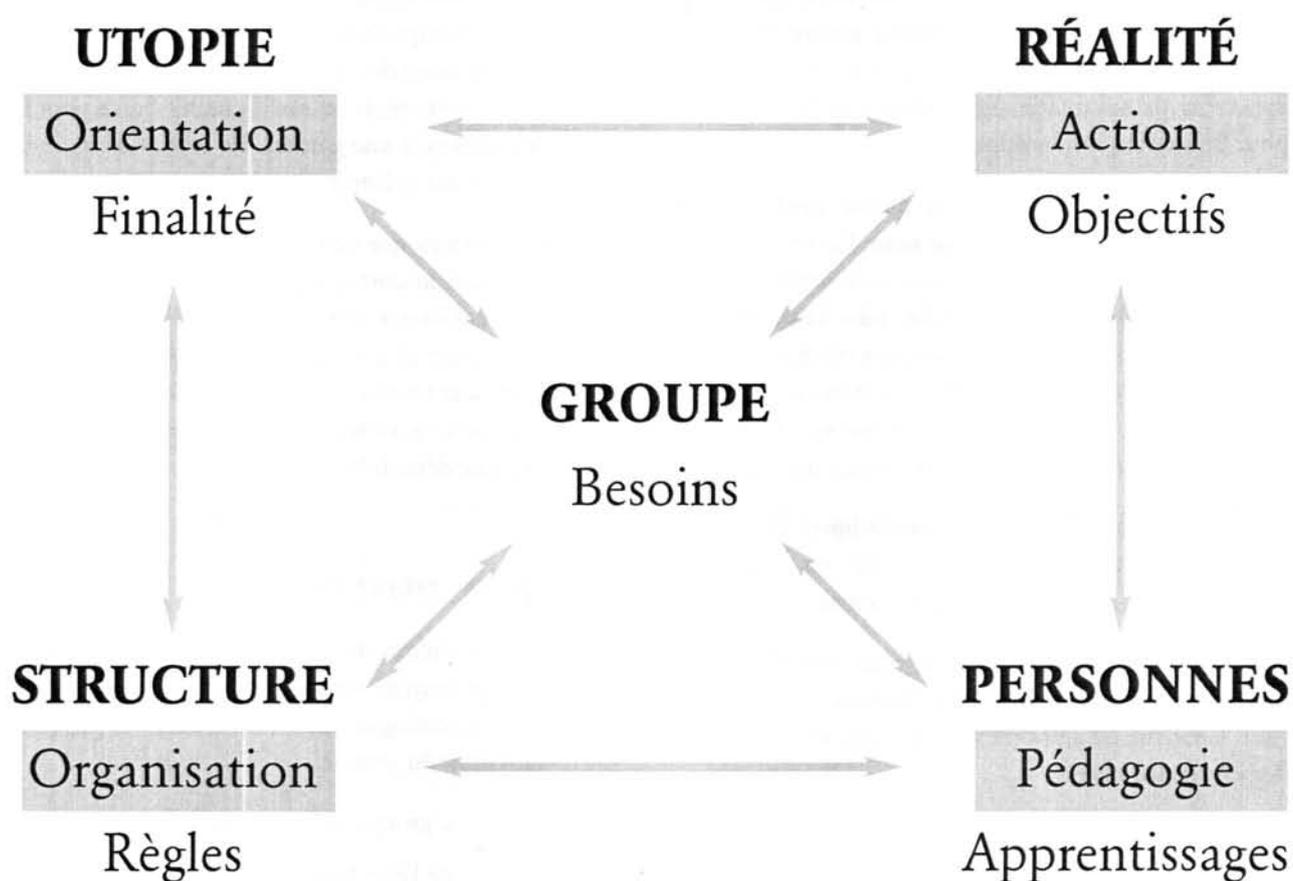
Les modèles de gestion

Associez chaque définition avec le modèle de gestion correspondant.

Définition	Modèle de gestion
Ce modèle vise une gestion plus démocratique et une transformation des rapports sociaux afin qu'ils soient plus égalitaires et respectueux des contributions de chaque personne.	Hiérarchique
Ce modèle a comme principe de base de confier la gestion aux personnes qui y travaillent et d'instaurer un rapport parfaitement égalitaire entre les gens salariés, qui prennent part à toutes les décisions.	Participatif
Ce modèle favorise une concentration des pouvoirs et des responsabilités aux mains de la direction générale et du conseil d'administration.	Cogestion
Ce modèle vise une gestion partageant le pouvoir, la prise de décisions et les responsabilités entre l'équipe de travail et le conseil d'administration.	Collectif

¹ Ces définitions sont inspirées de deux documents : « Les modèles de gestion », la *Trousse de formation sur la gestion féministe* de L'R des centres de femmes du Québec, Bloc B – Outil 3 et « La structure du réseau communautaire et les modèles de gestion », *Les cahiers des organisations démocratiques*, numéro 18, p. 3-4.

Les quatre dimensions d'un organisme



EXTRAITS DE TEXTE TIRÉS¹ DES OUTILS POUR L'ACTION COMMUNAUTAIRE DE M. DESFORGES,
M. DÉSILETS ET L. DESMARAIS, QUÉBEC, MÉQ, 1983, P. 80-85.

Des outils pour l'action communautaire

Tout groupe ou organisme, du moment qu'il existe, implique dans sa dynamique même quatre dimensions essentielles. La compréhension claire et l'articulation cohérente de ses quatre dimensions sont déterminantes pour l'existence d'un groupe.

Nous pouvons les résumer par quatre petits mots : **le pourquoi, le quoi, le qui, le comment**. Ce sont ces quatre questions que tout groupe se pose à un moment ou l'autre et auxquelles il tente de répondre. Bien saisir ce qui est sous-entendu par ces quatre questions permet d'y répondre avec plus de rigueur, de clarté, de poser un diagnostic sur un groupe, de l'évaluer, d'identifier ses difficultés et aussi d'apporter les correctifs et solutions appropriés.

Ces quatre dimensions ne sont **ni statiques ni étanches**; elles évoluent constamment, sont en interaction dynamique les unes par rapport aux autres.

Nous allons devoir les séparer pour mieux cerner et expliquer chacune d'elles; elles forment cependant un tout. Chacune est importante et ne doit être négligée au détriment des autres.

GROUPE – BESOIN

Ce qui est à l'origine de la naissance d'un groupe, ce sont des **besoins** qu'éprouvent individuellement les personnes qui le forment. Le groupe devient un moyen, une façon de satisfaire et de répondre à ces besoins. Ces besoins peuvent être de toutes sortes et plus ou moins précis au départ. Ils se traduisent souvent par un problème que l'on veut résoudre, une situation que l'on veut changer ou améliorer.

Ainsi, le besoin de mieux se loger pourra aboutir à la mise sur pied d'un groupe en vue de former une coopérative de logement; le besoin de réduire les coûts de l'épicerie, à un comptoir alimentaire; le besoin d'une ressource pour faire garder les enfants, à une garderie; le besoin d'espace vert, à un groupe pour préserver l'environnement.

Ces divers besoins que portent les personnes au point de départ sont très importants; il ne faut pas les ignorer car ils sont la motivation des personnes à s'engager, à faire partie du groupe et à y demeurer. Lorsqu'un groupe ne satisfait plus aux besoins de la majorité de ses membres ou tente de les nier, ceci entraîne des tensions, des remises en questions, une démobilisation et peut conduire à l'éclatement du groupe.

POURQUOI – ORIENTATION

Lorsque les membres d'un groupe se posent la question suivante : « pourquoi existons-nous ou voulons-nous exister? », ils s'interrogent alors sur les finalités (fins, buts), sur l'orientation du groupe.

L'orientation du groupe exprime à la fois :

- sa vision de l'être humain, sa conception de l'histoire;
- ses options, ses valeurs, ses choix;
- son analyse globale de la réalité soit au plan économique, politique, social ou à tous ces niveaux à la fois.

¹ Trousse de formation sur la gestion féministe, L'R des centres de femmes du Québec.

L'orientation d'un groupe le distingue d'un autre, définit **sa raison d'être**. Très souvent, l'orientation est floue et peu explicite. Il est très important de la définir, de la préciser car elle constitue **la colonne vertébrale du groupe** à partir de laquelle les autres dimensions vont prendre un sens particulier et s'articuler.

Cette orientation va se traduire soit dans les objets inscrits aux lettres patentes si le groupe est incorporé, soit dans un texte d'orientation, de plate-forme politique, de déclaration de principes, dans les prises de position.

Il importe que le groupe, au début, évite de s'éterniser sur ce sujet en d'interminables débats jusqu'à ce que la ligne juste soit enfin trouvée. Cela conduit souvent à une démobilisation.

Il serait faux de croire que l'orientation est définie une fois pour toutes, figée dans le béton. Elle évolue et s'enrichit à partir de la vie, des événements, de l'action, des personnes. L'orientation donne du souffle, de l'ampleur à un groupe car elle est porteuse de **son utopie**, c'est-à-dire de ce **rêve réalisable mais non encore réalisé**; cette alternative nourrit, inspire les personnes engagées dans une transformation du réel et de l'histoire.

LE QUOI – L'ACTION

Savoir où aller, c'est une chose, mais décider quoi faire pour y arriver, pour atteindre le but visé, c'est autre chose. Le *quoi* dans un groupe, c'est la dimension de l'action. **L'action incarne** l'orientation **dans la réalité**. L'action modifie, transforme le réel pour le rapprocher de plus en plus de l'utopie et la réaliser.

L'action dont il est question ici ne ressemble en rien à l'activisme (l'action pour l'action) qui surgit de façon spontanée, souvent de manière répétitive, et qui, finalement, est totalement inefficace parce qu'elle n'a pas changé un pouce carré de la réalité.

Elle a pourtant exigé énormément d'énergie. **L'action** est un **processus intégré** où la réflexion a autant d'importance que l'agir lui-même. Elle peut-être à court, à moyen ou à long termes, elle peut prendre de multiples formes mais, dans tous les cas, elle suppose :

- une analyse de la situation pour identifier les problèmes que l'on veut résoudre;
- le choix d'objectifs précis;
- la planification de ces objectifs dans un projet articulé;
- l'évaluation.

Il est très important pour un groupe de mieux structurer et solidifier l'action, et cela, en regard des autres dimensions. Tout autant que l'activisme démobilise, l'action mobilise et permet au groupe de se connaître, de connaître le réel, de s'y confronter, de vérifier son analyse de la situation et de la corriger si nécessaire.

LE QUI – LA PÉDAGOGIE

Chronologiquement, la première dimension qui existe dans un groupe, sans laquelle celui-ci ne verrait jamais le jour, c'est le *qui*, c'est-à-dire les personnes qui le composent. Sans elles, point de groupe! C'est une évidence.

La pédagogie de l'action, c'est tenir compte des personnes, c'est **comment être et fonctionner** dans un groupe pour qu'il soit un lieu de **prise en charge individuelle et collective**, pour **que les personnes s'approprient le groupe**, ses orientations, son action, ses décisions.

Cette pédagogie se fonde sur **deux principes** importants :

- L'implication dans un groupe; l'action constitue une forme d'apprentissage importante.
- La personne n'est pas l'objet de l'action mais en est le sujet premier, le moteur, le levier principal.

La pédagogie dans un groupe s'applique au double niveau individuel et collectif; elle ne privilégie pas l'individu au détriment du groupe et de ses objectifs mais elle refuse de sacrifier la personne à la cause, si noble soit-elle. En somme, elle se situe nettement en équilibre entre ces deux pôles et fait la jonction dynamique entre les deux.

La pédagogie est souvent ignorée, voire niée. Les plus belles orientations du monde, l'action la mieux planifiée, l'organisation la plus complète ne seront pas efficaces à long terme si elles ne sont pas assumées, partagées par les personnes, et ce, de manière consciente et libre.

Tenir compte de cette dimension dans un groupe, c'est accepter de partir d'où les gens sont, de respecter la diversité de leur apport et de leur rythme. C'est consentir à prendre le temps qu'il faut, puisque nous ne referons pas l'histoire en un jour et que d'autres continueront après nous. Il est donc d'une première importance de développer une pédagogie au sein d'un groupe articulée avec les autres dimensions. C'est la viabilité du groupe qui en dépend.

LE COMMENT – L'ORGANISATION

La dimension qui répond à la question du *comment*, c'est la dimension de l'organisation. L'organisation comprend plusieurs aspects: le fonctionnement interne, les structures, le processus de décisions, le financement...; mais c'est d'abord et avant tout **la répartition du pouvoir, l'organisation de leadership.**

L'organisation peut être plus ou moins complexe selon le nombre de personnes, le territoire couvert, le type d'activités ou d'interventions; ce qu'il faut retenir, c'est qu'elle n'est jamais une fin en soi, mais un moyen que le groupe se donne pour mieux atteindre ses fins.

Généralement l'organisation d'un groupe se traduit concrètement à travers ses structures et ses règles: les deux sont contenues très souvent dans les «statuts et règlements» (appelés aussi: règlements généraux ou règlements internes). Quelles que soient les structures et les règles, ce qui est important, c'est, d'une part, qu'elles ne soient ni trop lourdes, ni trop compliquées de telles sortes qu'elles ne nuisent pas au groupe, ni ne paralysent son fonctionnement régulier; d'autre part, qu'elles soient explicites, c'est-à-dire écrites, claires et connues de toutes et tous.

Les structures, les règles, le fonctionnement ne sont pas neutres, ils **expriment l'orientation du groupe**. Ils doivent s'adapter, se transformer selon les besoins du groupe, son évolution. Ils ne sont pas immuables, il faut pouvoir les changer car **ils sont au service des personnes et du groupe**, non le contraire.

Les gens passent, le groupe, lui, demeure. L'organisation du groupe, ses règles, ses structures assurent la continuité de celui-ci au-delà des personnes qui y sont à un moment donné. Elles évitent les éternels recommencements, de refaire l'histoire à chaque fois; elles permettent de transmettre les acquis, favorisent la stabilité.

Résumé du triptyque valeur-idéologie-norme

Définitions	Caractéristiques	Exemples
<p>VALEUR</p> <p>«Elles [les valeurs] sont à la fois points de référence, mobiles profonds, sources vives de dynamisme, motifs d'engagement et de dépassement, [...]. Implicitement ou explicitement, des valeurs fondent toujours les choix qui président à l'engagement personnel et collectif» (Lamoureux, 1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elles sont une production humaine ■ Elles prennent ou perdent leur sens dans l'action ■ Elles sont des indicateurs de transformations sociales ■ Elles sont toujours soumises à l'interprétation idéologique ■ Elles sont stables dans le temps, changent lentement; « c'est le regard qu'on pose sur elles qui se modifie et l'importance qu'on leur accorde » 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autonomie ■ Solidarité ■ Égalité ■ Autodétermination ■ Respect ■ Justice ■ Démocratie ■ Liberté ■ Équité ■ Accessibilité
<p>IDÉOLOGIE</p> <p>«Ensemble des idées, des croyances et des doctrines propres à une époque, à une société ou à une classe» (<i>Petit Robert</i>, p. 957)</p> <p>Il s'agit «d'un système d'idées qui permet de donner une forme, une structure, un sens au réel», pour le comprendre et s'y retrouver. Les idéologies «procurent une vision du monde» (Lamoureux, 1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'idéologie joue un rôle important en éthique car elle est l'instance qui contribue à la formation de la norme par l'interprétation de la valeur. ■ Chaque individu est porteur d'une ou de plusieurs idéologies. ■ Dans chaque société, et à chaque époque, dominant une ou des idéologies (idéologies dominantes). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Néolibéralisme ■ Socialisme ■ Bouddhisme ■ Christianisme ■ Féminisme ■ Écologisme ■ Communautarisme ■ Altermondisme
<p>NORME</p> <p>La norme est la «règle de conduite déterminant un comportement obligatoire» (Legault, 2003)</p> <p>«Il s'agit de l'instance éthique par laquelle les valeurs gagnent ou perdent du sens» (Lamoureux, 1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permettent de concrétiser des valeurs qui font consensus. ■ Peuvent également affaiblir ou pervertir les valeurs qui les ont fait naître. ■ Mouvantes dans le temps, instables, elles se transforment régulièrement. ■ Elles sont une production humaine, à laquelle certains acteurs participent de façon importante (législateurs, clergé, juristes, publicitaires, journalistes, artistes, dirigeants d'entreprise, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lois ■ Règles implicites ou explicites d'un groupe ou d'une organisation ■ Directives ■ Procédures ■ Codes de vie ■ Codes culturels ■ Politiques sociales ■ Politiques fiscales ■ Charte des droits et libertés de la personne du Québec ■ Codes de déontologie

LA VALEUR EST INTERPRÉTÉE PAR L'IDÉOLOGIE QUI CONTRIBUE À LA FORMATION DE LA NORME.

Les valeurs

ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION SUR LES VALEURS PRÉSENTES DANS LES GROUPES D'ALPHABÉTISATION POPULAIRE ISSUS DES DISCUSSIONS DU COMITÉ DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES EN 2005-2006

Deux documents peuvent servir de référence concernant les valeurs partagées au RGPAQ: la *Déclaration de principes* ainsi que le texte qui suit, produit en 2000 lors d'une révision du fonctionnement du RGPAQ.

Les valeurs partagées par un groupe devraient faciliter les liens entre l'équipe, les personnes participantes et le conseil d'administration. Elles correspondent à une vision

commune du groupe, elles reposent sur la collégialité et favorisent le travail en commun.

Pour éviter certains problèmes liés à une méconnaissance des valeurs à la base de l'action des groupes, il semble important de prévoir des lieux et des moments d'information et de formation sur les valeurs.

LA MISSION DU RGPAQ

Le Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec voit à la promotion, à la défense et au développement de l'alphabétisation populaire, des groupes populaires d'alphabétisation ainsi qu'à la défense collective des droits des personnes analphabètes.

PHILOSOPHIE ET VALEURS DE L'ORGANISATION

Le RGPAQ est une organisation **autonome dirigée par ses membres**. C'est un mouvement **démocratique** qui favorise la **collégialité** et le **partage du pouvoir** à travers différents lieux de participation. Un des moyens qu'il met de l'avant pour y parvenir est la **tenue de débats**. Le RGPAQ se situe au sein du mouvement communautaire et adhère aux **principes de l'éducation populaire**.

Le RGPAQ souhaite **l'engagement** de ses membres et de son personnel à tous les niveaux de son intervention. En contrepartie, il s'engage à mettre les valeurs de **solidarité** et de **respect** au coeur de son intervention, à assurer un **traitement équitable** à chacun de ses membres et à son personnel, à mettre en valeur la **diversité** de ses membres et à adopter une attitude **d'ouverture** envers les différences. Il s'engage aussi à créer un climat favorisant **l'innovation** ainsi qu'un souci de **rigueur** et de **professionnalisme**. Il gère ses finances et mène ses actions de façon à pouvoir affecter le maximum de ses ressources à la réalisation des objectifs poursuivis. L'action du RGPAQ s'appuie sur la **confiance**; en ce sens, il favorise **l'accessibilité** et la **transparence**.

Le RGPAQ est un mouvement qui vise le **changement social** et qui travaille à l'avènement d'une **société plus juste et plus équitable**; en ce sens, il s'engage à adopter **une vision large** dans son intervention.

Texte produit dans le cadre de la révision du fonctionnement du RGPAQ en 2000.

Les approches

ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION SUR DES CARACTÉRISTIQUES DES APPROCHES QU'ON RENCONTRE DANS LES GROUPES D'ALPHABÉTISATION POPULAIRE ISSUS DES DISCUSSIONS DU COMITÉ DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES EN 2005-2006.

L'approche de conscientisation

La *Déclaration de principes* adoptée en 2004 comporte un principe sur la conscientisation :

L'alphabétisation populaire implique la conscientisation : une prise de conscience collective des différentes réalités de la société, le développement d'une analyse critique et politique, le passage à l'action dans un objectif de transformation sociale.

Certains articles de la revue nous proposent aussi de courtes définitions de l'approche de conscientisation :

- Un processus continu de réflexion critique et d'action. Un processus par lequel on arrive à penser, organiser, pratiquer, évaluer la transformation de la société à petite échelle. (François Labbé, dans *Le Monde alphabétique*, n° 15, p. 52)
- C'est comprendre le monde qui nous entoure, en faire une analyse sociale et politique, agir sur son environnement pour avoir plus de pouvoir. (Jeanne Francke, dans *Le Monde alphabétique* n° 15, p. 52)

Certains passages du document sur la conscientisation produit par le comité Développement des pratiques en 2003¹ contribuent à mieux comprendre l'approche et à la rendre plus accessible :

« Freire n'a jamais dissocié l'analyse critique de l'action. Au contraire : la conscientisation est un processus continu de réflexion, action, réflexion, action... Il n'y a pas la conscientisation d'une part et l'action d'autre part. » (p. 22)

« Freire insiste sur des transformations locales. La conscientisation telle qu'il la concevait se pratique à une petite échelle et exige une excellente connaissance des adultes et de leur milieu de vie. » (p. 25)

Une présentation de l'approche de conscientisation doit mentionner l'importance de cette approche dans l'histoire du RGPAQ. Cette approche était présente dès les débuts du RGPAQ et a inspiré les premiers groupes d'alphabétisation populaire au Québec.

Y aurait-il lieu de revoir les concepts de base de l'approche en fonction de l'évolution de la société? Les rapports entre les classes sociales tels que définis dans cette approche ont-ils évolué avec les changements dans les modes de production, avec la mondialisation et le néolibéralisme? Si les concepts ont évolué et que le vocabulaire n'a pas suivi, cela peut contribuer à susciter des résistances. Par exemple, les termes *rapports de classes* et *opprimés* sont-ils aussi justes aujourd'hui? La classe ouvrière représente-t-elle ce qu'elle représentait à l'époque où l'approche a été développée? La société actuelle entraîne un vaste phénomène d'exclusion auquel nous sommes confrontés : exclusion du marché du travail, mais aussi de l'univers de l'information, de la consommation et de la société. Les exclus sont des opprimés, mais l'oppression est-elle la même? Il y aurait lieu d'analyser plus à fond certains concepts à la base de l'approche de conscientisation².

L'approche collective

L'approche collective caractérise les groupes membres du RGPAQ.

Une première distinction est faite entre approche collective et fonctionnement en collectif.

Le fonctionnement en collectif réfère à un style de gestion non hiérarchisé qui peut prendre différentes formes. Ce fonctionnement entraîne une répartition égalitaire des pouvoirs dans le groupe et se traduit par des rapports différents entre les instances (A. G., C. A. et équipe)³.

¹ La conscientisation selon l'approche de Paulo Freire, comité Développement des pratiques, juin 2003, 36 pages.

² Voir Jean-François Venne, *Alphabétisation populaire et action communautaire autonome, concepts et pratiques*, Regroupement des groupes populaires en alphabétisation, novembre 2005, p. 14-15. On y traite des phénomènes sociaux majeurs qui ont marqué la société, comme la mondialisation et ses conséquences.

³ Voir Réjean Mathieu, « Agir ensemble démocratiquement », *Un visa pour l'alpha pop*, Montréal, RGPAQ, 1993.

- L'approche collective est indissociable de la conscientisation : partir d'un problème individuel pour l'amener à une réalité collective, à un problème de société et qui doit être porté collectivement.
- L'approche collective signifie porter collectivement les orientations du groupe, de la communauté, du quartier. Le groupe devrait être aussi une préoccupation de la communauté où il se situe.
- L'approche collective n'exclut pas l'intervention individuelle. Cependant, celle-ci devient un moyen qui appuie l'approche collective selon les besoins des personnes participantes.
- Les exigences de la démocratie dans un groupe ont pour effet qu'on adopte l'approche collective tant dans les ateliers que dans la vie associative et les divers lieux de décision.
- L'approche collective est étroitement liée aux valeurs : respect, partage des connaissances, entraide et coopération. L'approche collective devient incontournable pour un groupe qui veut être cohérent avec les valeurs et en accord avec les objectifs de démocratie.
- L'approche collective rend l'animation particulièrement importante. Elle doit être stimulante et positive de façon à ce que les personnes soient en mesure de surmonter les obstacles. Elle doit permettre de surmonter collectivement les émotions reliées à des échecs vécus dans le passé par l'encouragement et en soulignant les réussites.
- L'approche collective implique le sentiment d'appartenance au groupe, la découverte d'un lieu où les gens se sentent à l'aise, trouvent un climat de confiance basé sur le respect de chacun.
- Comme on le voit dans l'approche du *Langage intégré* en alphabétisation, l'approche collective constitue un moyen essentiel pour aborder la lecture et l'écriture dans un contexte de communication et pour développer les capacités de communication.

L'approche dans un groupe d'alphabétisation populaire

Un groupe devrait pouvoir définir l'approche qu'il adopte en fonction de son orientation, de ses principes et de ses valeurs.

L'approche de conscientisation se vit différemment selon les groupes, les personnes, les objectifs poursuivis. Chaque personne animatrice adapte l'approche et adopte des méthodes selon ses aptitudes, ses intérêts et les groupes, mais elle devrait toujours être en mesure de se situer et de remettre cette approche en question.

Déclaration de principes

REGROUPEMENT DES GROUPES POPULAIRES EN ALPHABÉTISATION DU QUÉBEC (RGPAQ)

Déclaration de principes – ADOPTÉE AU CONGRÈS 2004 – 5 ET 6 FÉVRIER 2004

Préambule

ATTENDU que l'analphabétisme est un problème qui touche plus d'un million de personnes au Québec, ce qui a pour conséquence d'exclure une grande partie de la population de la vie sociale, culturelle, politique et économique.

ATTENDU qu'il y a un lien entre analphabétisme et pauvreté et que la majorité des personnes analphabètes provient des milieux défavorisés.

ATTENDU que le système scolaire, malgré de nombreuses réformes, continue de laisser des milliers de personnes sortir de l'école sans qu'elles ne maîtrisent la lecture et l'écriture.

ATTENDU que l'État n'investit que des sommes dérisoires en alphabétisation populaire, en dépit des besoins exprimés et du nombre de personnes à rejoindre.

ATTENDU que chaque personne possède le droit inaliénable à l'éducation.

Nous considérons que l'analphabétisme, dans ses causes, ses conséquences et sa résolution, est d'abord et avant tout un problème social qui a des répercussions sur les individus.

En conséquence, en tant que mouvement de transformation sociale, l'alphabétisation populaire a l'obligation de prévenir et de combattre les inégalités sociales dans le but de construire une société plus juste et équitable. Les personnes analphabètes doivent être au cœur de cette lutte.

Ainsi, pour guider notre action, nous adhérons aux principes suivants :

Principe n° 1 :

L'alphabétisation populaire fait de l'apprentissage de la lecture, de l'écriture et du calcul un outil d'expression sociale, de prise de parole, de pouvoir sur sa vie, son milieu et son environnement.

Principe n° 2 :

L'alphabétisation populaire se caractérise par le pouvoir que possèdent les participantes et participants à l'intérieur des groupes et par leur participation aux prises de décision.

Principe n° 3 :

L'alphabétisation populaire est une approche collective à l'intérieur de laquelle l'individu s'intègre à une démarche de groupe, ce qui permet d'acquérir un sentiment d'appartenance, de réaliser des projets et d'avancer des revendications.

Principe n° 4 :

L'alphabétisation populaire tient compte des réalités de la vie quotidienne des participantes et participants.

Principe n° 5 :

L'alphabétisation populaire vise l'ensemble de la population et principalement les milieux défavorisés.

Principe n° 6 :

L'alphabétisation populaire vise à faire connaître et reconnaître les réalités et les savoirs des milieux populaires.

Principe n° 7 :

L'alphabétisation populaire implique la conscientisation : une prise de conscience collective des différentes réalités de la société, le développement d'une analyse critique et politique, le passage à l'action dans un objectif de transformation sociale.

Principe n° 8 :

L'alphabétisation populaire suscite une prise en charge collective du milieu dans une perspective de transformation sociale.

Principe n° 9 :

L'alphabétisation populaire défend les droits des personnes analphabètes.

Principe n° 10 :

L'alphabétisation populaire sensibilise la société aux réalités liées à la problématique de l'analphabétisme.

Principe n° 11 :

L'alphabétisation populaire implique l'établissement d'alliances afin que les réalités vécues par les personnes analphabètes soient intégrées dans un discours plus large.

Principe n° 12 :

Un groupe populaire d'alphabétisation tient compte des besoins et attentes des personnes analphabètes.

Principe n° 13 :

Un groupe populaire d'alphabétisation est autonome sur les plans politique, pédagogique et administratif.

Principe n° 14 :

Un groupe populaire d'alphabétisation est accessible et actif dans son milieu.

Principe n° 15 :

Un groupe populaire d'alphabétisation a une approche et des structures démocratiques qui favorisent la participation de l'ensemble de ses membres.

Principe n° 16 :

Un groupe populaire d'alphabétisation offre à ses travailleuses et travailleurs des conditions qui reconnaissent la valeur du travail accompli.

Principe n° 17 :

Un groupe populaire d'alphabétisation applique les principes de l'alphabétisation populaire.

SECTION 3

POUR LA GESTION, COMMENT ON S'Y PREND?

Présentation

A. Le cycle de la gestion.....	62
B. Les étapes du processus de planification.....	63
C. La place de chacune et de chacun dans la planification.....	65
D. Le processus démocratique.....	65

Exercices

Exercice 1 : Le cycle d'une organisation	69
Exercice 2 : Les 5 étapes du processus de planification	71
Exercice 3 : Les responsabilités des actrices et acteurs d'une organisation	79

Textes

<i>Le cycle d'une organisation</i>	85
<i>Les 5 étapes du processus de planification</i>	86
<i>Des conditions favorisant une participation citoyenne et la prise en charge de l'organisme par ses membres</i>	87
<i>Meilleure intégration des participantes et participants dans les prises de décision de l'organisme</i>	89
<i>Quelles sont les conditions essentielles pour que les participantes et les participants prennent plus de place?.....</i>	92
<i>Le processus démocratique</i>	95

Pour la gestion, comment on s'y prend?

APRÈS AVOIR DÉFINI *gestion* ET *démocratie*, AVOIR SAISI TOUTES LES DIMENSIONS D'UN GROUPE, LA QUESTION SUIVANTE SERA ABORDÉE : COMMENT UN GROUPE PEUT-IL S'Y PRENDRE POUR GÉRER SON ORGANISME?

Pour y arriver, cette section traitera des sujets suivants :

- A. Le cycle de la gestion;**
- B. Les étapes du processus de planification;**
- C. La place de chacune et de chacun dans la planification;**
- D. Le processus démocratique.**

A. Le cycle de la gestion

En utilisant le graphique *Le cycle d'une organisation* (en annexe de cette section, dans la partie *Textes*), le groupe discute des séquences du cycle de la gestion.

Dans toute organisation ou dans tout projet, toutes ces étapes sont réalisées. Dans certaines grosses entreprises, ce sont souvent des départements différents qui voient à la mise en opération de chaque étape. Pour l'ensemble des groupes communautaires, toutes ces étapes sont réalisées par la même équipe. Le fait de ne pas inclure de gens de l'extérieur peut favoriser une plus grande cohésion du groupe.

Il est important de comprendre que ce processus est dynamique. Par exemple, pour un des aspects de la gestion, le groupe peut être à l'étape de la réalisation, pour un autre aspect, dans la planification, ou encore pour un autre, être en train de réaliser une étude des besoins.

Étapes du cycle de la gestion :

1. Réflexion et recherche

Tout groupe ou tout projet débute par un besoin, une idée ou un rêve. C'est parfois la réflexion qui y conduit et d'autres fois, c'est l'inverse qui se produit. C'est la phase qui sert à identifier ce que le groupe veut faire. La recherche permet d'aller recueillir des informations pertinentes auprès du milieu, de l'environnement et du groupe lui-même.

2. Planification

La planification est l'étape pendant laquelle le groupe décide à l'avance de ce qu'il veut faire, mais en déterminant comment il procédera. Cette partie sera abordée plus en profondeur dans le prochain volet de cette section.

3. Programmation

La programmation, ce sont les moyens pratiques qui sont identifiés et les activités permettant la réalisation et l'atteinte des objectifs définis. Les activités qui doivent être réalisées sont décortiquées et ordonnées de la façon la plus concrète possible.

4. Production et préparation

À cette étape, c'est la préparation du projet ou de l'action du groupe. La préparation peut inclure la recherche, la consultation interne ou externe, le rassemblement du matériel ou tout autre moyen pouvant aider. Le groupe est en mode « production », il met en place tout ce qu'il faut pour démarrer le projet ou l'action.

5. Réalisation

La réalisation, c'est la mise en œuvre du projet conformément à la planification et à la programmation. Pendant cette période, un suivi régulier est nécessaire, et ce, dès le début. Le suivi permet de faire les ajustements et les modifications au fur et à mesure.

6. Évaluation

L'évaluation sert à faire le bilan des résultats obtenus. Cette démarche permet de saisir les bons coups et également les difficultés ou les échecs rencontrés. Il sera possible pour un projet ultérieur de tirer profit de l'expérience.

À ce moment-ci, il peut être nécessaire de distinguer **reddition de comptes** et **évaluation**. La *reddition de comptes* est en lien avec les bailleurs de fonds. Dans un rapport, le groupe rend compte des activités réalisées, des résultats obtenus, du nombre de personnes qui ont participé, et fournit toute autre information pertinente démontrant la réalisation du projet et justifiant les sommes d'argent reçues. Il y a deux niveaux de reddition de comptes :

- pour les projets : la reddition de comptes s'applique uniquement aux activités ou résultats en lien avec le projet subventionné.
- pour la mission globale : la reddition de comptes s'applique à l'ensemble des activités du groupe, ou à ce qui est en lien avec sa mission.

L'*évaluation* interprète les résultats obtenus, les activités tenues ou toute autre donnée se rapportant à l'objet de l'évaluation. Elle porte un regard critique, elle pose un jugement et elle cherche à qualifier les actions menées. Les évaluations sont un outil privilégié pour mesurer la portée d'action, la réussite ou le processus d'un projet ou de l'action d'un groupe. En général, les bailleurs de fonds exigent rarement des évaluations et lorsqu'ils le font, l'évaluation doit être planifiée dans le projet et rétribuée.

POUR RÉFLÉCHIR SUR SON FONCTIONNEMENT EN REGARD DU CYCLE D'UNE ORGANISATION,
LE GROUPE PEUT UTILISER L'EXERCICE 1 DE CETTE SECTION.

B. Les étapes du processus de planification¹

Qu'est-ce que la planification? « C'est une démarche rationnelle qui nous permet de définir nos objectifs et de déterminer quels seront les moyens les plus susceptibles de les atteindre. Par la planification, on réfléchit à l'avance à ce que l'on veut faire, comment on s'y prendra pour le faire, quand on agira et qui accomplira quoi » (*Trousse de formation sur la gestion féministe*, Bloc A - Outil 5).

Avant d'aborder le contenu théorique de cette partie, le groupe peut réaliser l'exercice 2 de cette section pour identifier ses connaissances sur le sujet. Dans la section *Textes*, il y a un tableau qui résume les étapes du processus de planification.

Étape 1 Faire le point

Il s'agit de se demander : quelle est la situation? Où en sommes-nous?

Commencer une planification, c'est faire le point sur la situation actuelle du groupe. Le groupe fait un bilan du présent pour mieux planifier son avenir.

À cette étape, un groupe peut s'inspirer des catégories suivantes pour identifier les dimensions sur lesquelles il doit se pencher :

- *La mission*

¹ Inspiré des « 5 étapes du processus de planification » de la *Trousse de formation sur la gestion féministe* de L'R des centres de femmes du Québec.

La mission est la fonction sociale, le rôle, l'énoncé du groupe. La mission identifie ce que le groupe devrait être, ce qu'il cherche à produire comme effet. Il ne faut pas revoir la mission à chaque projet ou à chaque planification, mais le groupe doit s'assurer qu'il y demeure fidèle.

• *Les activités réalisées et les résultats*

En utilisant les bilans d'activités, le groupe prend du temps pour réfléchir sur ses actions. Il est parfois utile de se rappeler ses principales réalisations pour avoir une meilleure perception de la situation actuelle. C'est également le moment de revoir les aspects négatifs et positifs des résultats obtenus.

• *Les priorités*

En regard de la conjoncture interne et externe, des besoins formulés par les membres ou d'autres éléments, des priorités sont établies. C'est le moment pour le groupe de se demander : que voulons-nous réaliser? Pourquoi?

Étape 2 Déterminer les objectifs

Après avoir fait le point et établi ses priorités, le groupe est en mesure de les traduire en objectifs. Il s'agit donc de se demander : où veut-on aller?

Les objectifs doivent être :

- précis;
- mesurables;
- atteignables;
- vérifiables;
- et correspondre à une période déterminée.

Étape 3 Établir nos stratégies et moyens d'action

Il s'agit de se demander : que faire pour s'y rendre? Que faire pour réaliser nos objectifs? Le groupe doit traduire ses objectifs en actions.

Voici une liste de questions qui peuvent aider à définir des stratégies et des moyens d'action :

- Que doit-on faire pour réaliser notre objectif?
- Les stratégies retenues correspondent-elles à nos valeurs?

- Les stratégies retenues collent-elles à la réalité de notre organisme?
- Les stratégies correspondent-elles à nos ressources humaines, financières et matérielles?
- Les stratégies correspondent-elles à notre analyse des forces et faiblesses de nos ressources humaines : les membres, l'équipe de travail, les participantes et participants?

Étape 4 Fixer l'échéancier et répartir les tâches

Quand agira-t-on et qui accomplira quoi? C'est à ces deux questions que cette étape s'attarde.

Échéancier :

- C'est la séquence chronologique des activités, c'est-à-dire l'ordre et le temps dans lesquels elles devront se dérouler. Il doit être le plus précis possible. Il permet de mesurer où en est rendu le groupe dans l'atteinte de ses objectifs;
- Il doit tenir compte des rythmes de vie des personnes (ex. : l'été, la période des fêtes, imprévus, etc.)

Répartition des tâches :

- Quelle personne est la plus apte à mener à terme l'activité ou le moyen?
- Quelle personne dispose de suffisamment de temps pour s'en occuper?
- Combien de personnes sont nécessaires pour mettre en œuvre ce qui est prévu à la planification?

Étape 5 Prévoir le suivi

Prévoir le suivi, c'est répondre aux questions suivantes : quand le suivi se fera-t-il? Comment se fera-t-il? Qui y sera impliqué? Car pour être complet, le processus de planification doit inclure des moments de bilan. À cette étape, ce sont ces moments qui sont planifiés ainsi que les moyens qui seront mis en œuvre pour faire les suivis. Ces étapes de bilan permettront au groupe de s'ajuster en cours de route.

C. La place de chacune et de chacun dans la planification

L'implication de chacune et de chacun dans ces étapes est un élément essentiel. Plus les personnes impliquées dans l'organisme sont présentes dans leur ensemble, plus le processus sera riche. Chaque personne, selon son statut dans le groupe, ne voit pas les choses par la même loupe; c'est l'ensemble de ces visions qui pourra faire une planification plus susceptible de réussir et d'atteindre son but. On doit répondre à des questions telles que: qui participe au processus dans le groupe? À quelles étapes?

La réflexion entourant la place des différentes actrices et différents acteurs peut aller plus loin. Le groupe peut questionner l'ensemble de son processus décisionnel et le rôle et les responsabilités de chaque personne dans le groupe. La discussion peut se poursuivre en identifiant les moyens et les outils mis en pratique dans le groupe pour favoriser la prise en charge par les membres² et les impacts de cette implication dans la vie du groupe.

En annexe, l'exercice 3 peut permettre d'amorcer les discussions entourant les responsabilités de chaque instance au sein du groupe. Le texte *Des conditions favorisant une participation citoyenne et la prise en charge de l'organisme par ses membres* fournit des éléments pour nourrir la discussion. Il se trouve en annexe, dans la partie *Textes*.

Pour les groupes d'alphabétisation populaire, la place des participantes et participants est au cœur du processus démocratique. En 2003, le Regroupement réalisait la recherche: *La place des participantes et des participants dans les structures démocratiques des groupes membres et du RGPAQ*. Cette recherche est un document qui peut soutenir et alimenter les discussions d'un groupe. En annexe, deux documents sont joints sur le sujet: *Quelles sont les conditions essentielles pour que les participantes et les participants prennent plus de place?* et *Meilleure intégration des participantes et des participants dans les prises de décision de l'organisme*.

D. Le processus démocratique

1. Le climat

Par climat, c'est aux notions de respect, d'acceptation, d'ouverture et d'écoute qui règnent partout dans l'organisme que le présent texte fait référence. Les personnes impliquées sentent le climat et c'est ce qui permet de développer un sentiment d'appartenance au groupe. Dans une recherche réalisée par Relais-femmes auprès de participantes dans des groupes de femmes, celles-ci disent que le groupe devient un endroit où on leur fait confiance et où on peut se voir confier des responsabilités; on a un sentiment d'appartenance vis-à-vis du groupe; on peut donner son opinion et on est écouté. C'est à ce niveau que se développe le désir de s'impliquer plus.

Quand on a interrogé les participantes sur leur compréhension de la démocratie, beaucoup l'ont définie à ce niveau du processus, c'est-à-dire que la démocratie, c'est être respectée et écoutée, pouvoir donner son opinion et savoir qu'on est écoutée. Cet aspect est fondamental et à évaluer à sa juste valeur, mais il ne constitue pas en soi la démocratie.

2. Le partage et la compréhension

Avant d'entrer dans les discussions qui mènent à des décisions, il faut passer par une étape préalable. Les membres ont besoin d'avoir accès à l'information et ont besoin d'endroits où pouvoir développer leur capacité de comprendre l'information, développer leur capacité de formuler leurs opinions pour les présenter à un groupe. Il faut développer la capacité d'écouter les autres, de changer son opinion, de négocier et de trouver des solutions dans l'intérêt du bien commun du groupe.

3. La délibération

Lorsqu'un groupe délibère sur quelque chose, il est au cœur du processus démocratique. La délibération est le processus par lequel un groupe de personnes est amené à discuter et prendre une décision. Plus spécifiquement, la délibération comprend l'articulation du problème ou de la question, l'examen conscient et réfléchi de toutes les

² Dans le texte, *membre* fait référence à l'ensemble des actrices et acteurs impliqués dans le groupe (participantes et participants, bénévoles, membres du conseil d'administration, personnel salarié, etc.).

options possibles, un examen des sources d'information et de nouvelles sources d'information possibles, l'articulation des opinions et des discussions pour essayer de concilier les points de vue divergents.

La délibération implique une triple transformation :

- **la transformation de la matière**, c'est-à-dire le sujet de discussion en lui-même;
- **la transformation des individus** qui ont participé au processus et qui ont appris à travailler pour le bien commun et pas seulement pour leurs intérêts particuliers;
- **la transformation du groupe** de rassemblement d'individus avec des intérêts particuliers à un groupe avec une cohésion et un sentiment d'appartenance entre les membres.

En général, la délibération est la partie la plus intense et la plus intéressante du processus démocratique.

Jane Mansbridge (1991, traduction libre) explique ainsi la délibération : « Les assemblées délibérantes doivent activement aider les personnes participantes à découvrir et à créer ce qu'elles veulent vraiment. Les choix sont nommés de façon préliminaire, puis ils sont testés, examinés, explorés, pour être finalement appropriés. Une bonne délibération doit reposer sur des procédures favorisant la dissidence et reflétant de nouveaux modèles de comportement autorisant les maladroites et les hésitations ainsi que respectant le caractère expérimental du processus. Seules de telles conditions peuvent soutenir les personnes participantes dans l'atteinte de leurs propres intérêts. »

4. La décision

Une fois informé du sujet à discuter et après avoir débattu, la prise de décisions réfère au processus par lequel le groupe arrête une décision, soit par consensus ou par vote des membres du groupe.

Doit-on prendre les décisions par **consensus** ou par **vote**? Il n'y a pas nécessairement une seule bonne réponse à cette question. Il y a beaucoup d'étapes dans le processus démocratique avant et après la prise de décisions elle-même. Si les autres étapes se déroulent bien, prendre une décision, même avec des dissensions, ne devrait pas constituer un grand problème pour le groupe.

Revenons à un des principes de la démocratie : des délibérations menant à des décisions que tout le monde peut accepter. Les décisions sont reconnues comme légitimes parce que tout le monde a eu la place pour s'exprimer et essayer de convaincre les autres du bien-fondé de son opinion. Même si une personne n'arrive pas à convaincre les autres de son point de vue, elle doit quand même reconnaître la légitimité du processus.

Cela ne veut pas dire que les membres d'un groupe seront toujours d'accord sur tout. Ça veut dire que même si parfois les membres ne sont pas d'accord sur certaines choses, le groupe n'est pas remis en question. Les personnes en position minoritaire doivent s'engager à ne pas empêcher la réalisation de l'action même si elles n'y participent pas.

5. L'action

À la suite d'une décision, il faut agir en conséquence de la décision prise. Une décision implique généralement une action.

Pour faciliter la mise en application d'une décision, lors de la délibération et de la prise de décisions, le groupe peut nommer le travail à accomplir et la répartition des responsabilités, y compris les suivis. Il est souvent très aidant de planifier des évaluations de l'action au fur et à mesure que le travail avance, au lieu d'attendre pour une évaluation à la fin du travail.

6. L'évaluation

La démocratie ainsi que les pratiques démocratiques dans les groupes communautaires en général demandent une rétroaction sur les décisions. Des évaluations sont faites et il est possible de faire des ajustements si nécessaires. Ce processus permet de nommer les insatisfactions, de raffiner les pratiques et d'améliorer le processus de délibération pour la prochaine fois. C'est un élément essentiel dans ce qu'on appelle la *praxis* des groupes communautaires et des groupes de femmes, c'est-à-dire l'action suivie par la réflexion qui mène à d'autres actions par la suite.

En conclusion, tout comme pour les étapes de planification, il faut se poser la question : qui sera inclus dans ce processus? Qui est exclu et pourquoi? La démocratie, c'est un processus et avant tout un processus qui inclut les personnes interpellées par les décisions prises.

EXERCICE 1

Le cycle d'une organisation

Pour réaliser l'exercice, utiliser le schéma *Cycle d'une organisation* dans la partie *Textes* de cette section.

En regard d'un projet en particulier ou de l'ensemble du travail accompli, le groupe prend le temps de répondre à ces questions :

- Est-ce qu'il y a des éléments que nous ne comprenons pas?
- Est-ce qu'il y a des choses qui suscitent des questionnements dans le cycle?
- Avons-nous des exemples qui illustrent les étapes du cycle?
- Les forces de notre groupe se retrouvent dans quelles parties du cycle?
- Pourquoi?
- Les faiblesses de notre groupe se retrouvent dans quelles parties du cycle?
- Pourquoi?
- Que pouvons-nous améliorer?
- Quels sont les outils que nous pouvons utiliser pour nous aider?
- Est-ce que la compréhension du cycle d'une organisation aide nos pratiques?

EXERCICE 2**Les 5 étapes du processus de planification¹****Avant l'exercice :**

- Déterminer le nombre possible d'équipes pour l'exercice dans le groupe;
- Photocopier les trois feuilles sur les étapes du processus de planification en nombre suffisant (une série par équipe);
- Découper le papier le long des lignes discontinues;
- Mettre chaque paquet dans une enveloppe.

Exercice en sous-groupes (15 minutes)

- Le groupe se divise en petites équipes;
- Chaque équipe prend une enveloppe comprenant des phrases décrivant des vraies et des fausses étapes ou des sous-étapes du processus de planification;

Les phrases avec un point sont des étapes (il y a cinq étapes). En d'autres mots, chaque équipe doit conserver les cinq « bonnes » réponses et écarter les quatre « mauvaises »;

- Mettre dans le bon ordre ces cinq étapes;
- Les autres phrases (sans point) sont des sous-étapes du processus;
- Les associer à chacune des étapes;
- Les mettre dans le bon ordre sous les cinq étapes.

Retour (40 minutes)

- À l'aide du schéma *Les 5 étapes du processus de planification* fourni dans la section *Textes*, chaque équipe corrige son exercice;
- Le groupe approfondit chacune des étapes du processus avec les informations théoriques du guide;
- Le groupe donne des exemples où l'une des étapes a été utilisée et ses résultats.

¹ Cet exercice est issu de la *Trousse de formation sur la gestion féministe* de L'IR des centres de femmes du Québec.

Faire le point ●

Déterminer nos objectifs ●

Établir nos stratégies ●

**Fixer des échéances
et répartir les tâches** ●

Prévoir le suivi ●

**Engager une personne
consultante en planification** ●

Mettre sur pied un groupe ●

Déterminer la marche à suivre

Établir un calendrier

**Évaluer les ressources
humaines nécessaires**

**Déterminer les mécanismes et
instances de contrôle**

Maîtriser le processus

**Déterminer les sources
de financement**

Commander un sondage Léger-Léger

Analyser

Poser un diagnostic

Préciser les résultats visés

Fixer des buts

**Déterminer quoi faire
pour atteindre nos objectifs**

EXERCICE 3

Les responsabilités des actrices et acteurs d'une organisation

Décisions prises par qui ?	Assemblée générale	Conseil d'administration	Coordination	Équipe de travail	Les membres	Les participantes et participants
Modification aux règlements généraux						
Achat d'un ordinateur						
Élection du conseil d'administration						
Organisation des activités						
Demande de subvention						
Programmation des activités						
Embauche d'une personne salariée						
Dates des vacances d'été						
Participation à un colloque						
Activité de financement						
Participation aux représentations extérieures						
Création de comité						

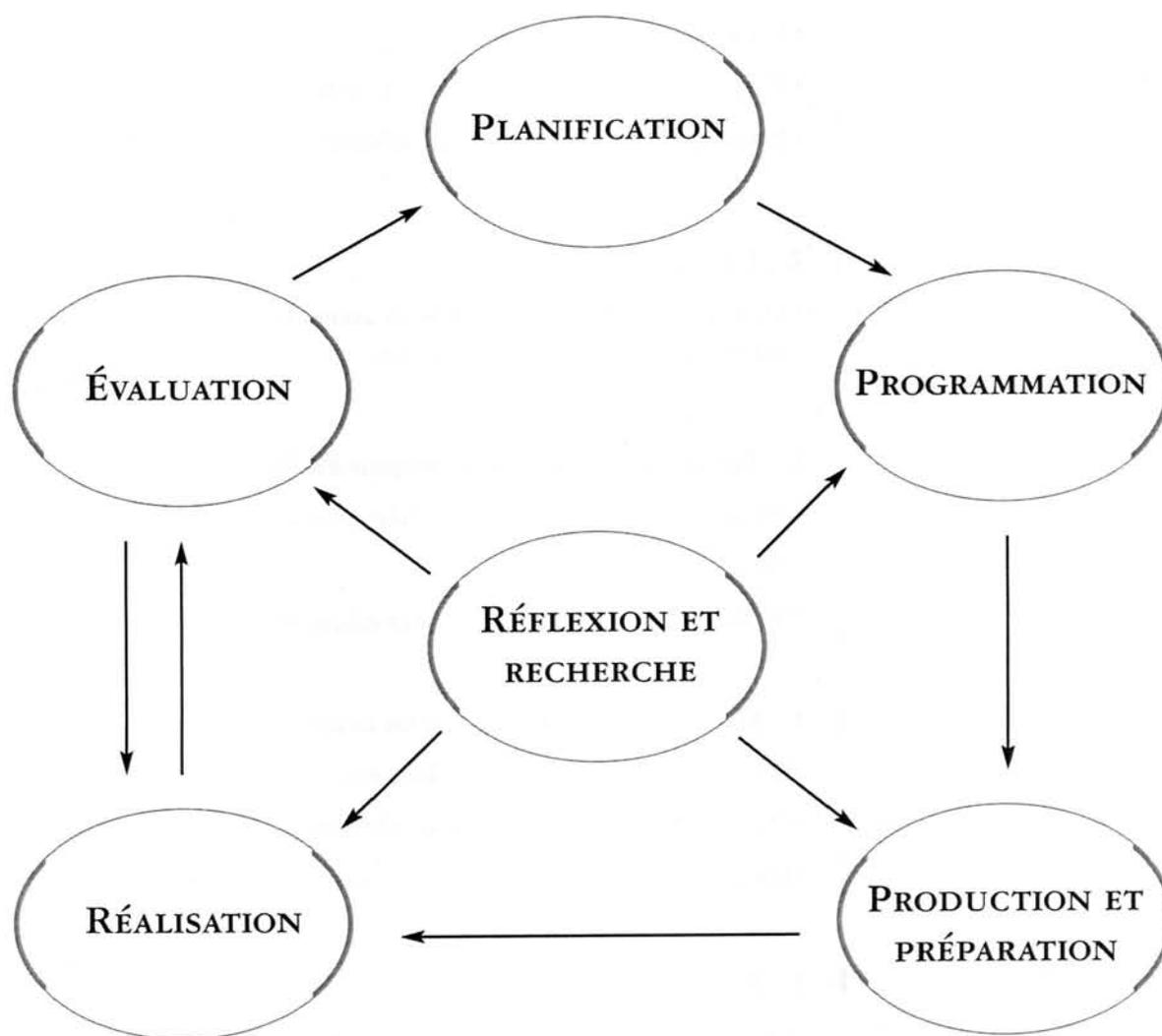
EXERCICE 3 (suite)

Les responsabilités des actrices et acteurs d'une organisation

Décisions prises par qui?	Assemblée générale	Conseil d'administration	Coordination	Équipe de travail	Les membres	Les participantes et participants
Augmentation salariale						
Adoption du rapport d'activités						
Prise de position politique						
Coûts des activités						
Nomination d'une firme comptable						
Élaboration du plan d'action						
Encadrement et formation des bénévoles						
Participation à des actions collectives						
Réalisation du bilan d'activités						
Adoption des états financiers vérifiés						
Évaluation des personnes salariées						

Le cycle d'une organisation¹

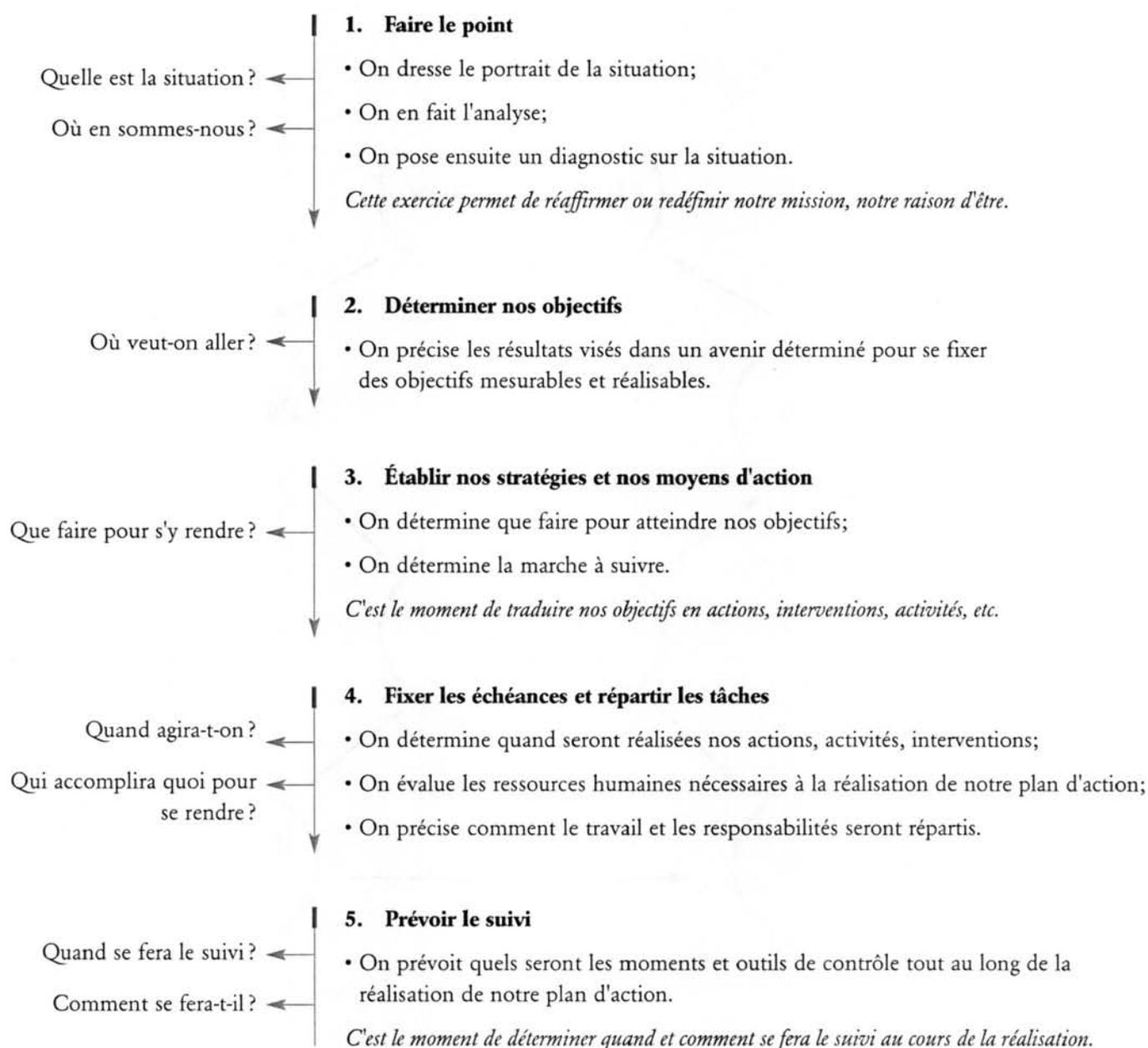
ADAPTÉ DE LA FORMATION ÉVALUATION DE LA VIE INTERNE – FRANKLIN MIDY



1 Formation Gestion de la croissance, automne 2004, Danielle Fournier, Lise Gervais, Anne St-Cerny, Relais-femmes

Les 5 étapes du processus de planification

Trousse de formation sur la gestion féministe, L'R DES CENTRES DE FEMMES DU QUÉBEC



Des conditions favorisant une participation citoyenne et la prise en charge de l'organisme par ses membres

Trousse de formation sur la gestion féministe, L'R DES CENTRES DE FEMMES DU QUÉBEC

- Favoriser l'apparition d'un sentiment d'appartenance chez les femmes, notamment par l'aménagement d'espaces accessibles et chaleureux qu'elles peuvent occuper avec d'autres.
- Avoir une structure d'accueil qui permet de bien informer les membres du rôle, de la mission et des objectifs de l'organisme tout en évitant de les écraser sous le poids de l'information.
- Créer des lieux et des activités variés où les femmes peuvent s'impliquer et concilier leurs intérêts individuels et collectifs.
- Respecter le rythme des personnes, leur disponibilité, leur état de santé et leurs compétences.

Il faut éviter de placer les personnes dans une situation dévalorisante, embarrassante ou de vouer d'avance leurs efforts à l'échec. Tout en offrant la possibilité aux membres, aux usagères ou aux participantes de relever des défis stimulants, il faut s'assurer de respecter leur rythme d'apprentissage. C'est ce que souligne Jean Panet-Raymond dans *La pratique de l'action communautaire*:

« Tous les membres n'ont pas à être très actifs. Certains apporteront un soutien ponctuel; d'autres travailleront très fort tant sur le plan du processus décisionnel que de l'action. Chacun apporte une contribution différenciée qui peut être tout aussi valorisée que valorisante pour les membres que pour l'organisme. Voilà le défi pédagogique des organismes communautaires: réconcilier les objectifs d'action collective, qui nécessitent compétences et efficacité, avec les objectifs de développement personnel qui demandent de la sensibilité et de la persévérance. Un organisme qui réussit à bien intégrer ses membres, à les orienter vers des tâches valorisantes et génératrices de solidarité, assure son développement et prépare constamment la relève¹. »

Les individus s'investissent rarement dans une cause ou dans un projet qui ne leur rapporte rien personnellement. Il importe donc de reconnaître l'ensemble des motivations qui sont à l'origine de leur désir d'engagement. Il peut s'agir d'un besoin de briser leur isolement ou de se sentir utile, d'une envie de faire du bénévolat qui contribue à la qualité de vie de leurs concitoyennes, ou encore d'une volonté d'appuyer ponctuellement une cause à laquelle elles sont déjà sensibilisées.

1 Henri LAMOUREUX, Jocelyne LAVOIE, Robert MAYER et Jean PANET-RAYMOND, *La pratique de l'action communautaire*, Presses de l'Université du Québec, 1996, p. 338.

SECTION 3

- Élaborer des activités de ressourcement et de formation des bénévoles.
 - Partager l'information largement entre les membres, les bénévoles et l'équipe de travail et créer des espaces et des lieux d'échange informels entre ces différentes actrices.
 - Diversifier les lieux de consultation et de débats qui invitent les femmes à s'exprimer librement, à partager leurs opinions et leurs préoccupations, à faire valoir leurs intérêts.
 - Mettre sur pied des structures organisationnelles souples et accessibles permettant une large participation des membres.
 - Créer des mécanismes d'intégration dans les structures officielles de représentation et de décision: prendre le temps d'accueillir les nouvelles, penser à un processus de formation continue et prendre le temps de décider.
- Aller trop vite peut démobiliser les membres, qui n'ont alors pas le temps de se faire un point de vue ni de contribuer à la prise de décision, ce qui peut les amener à se sentir très mal à l'aise.
- Favoriser une participation significative des membres aux assemblées générales en leur donnant le moyen d'être critiques et averties (documents préparatoires, ateliers de débats, etc.)
 - Faire le point régulièrement sur les modes de représentation et de décision privilégiés par l'organisme afin de s'assurer qu'ils correspondent à l'évolution de la vie associative de l'organisme.

Meilleure intégration des participantes et participants dans les prises de décision de l'organisme

RGPAQ, extrait d'un document préparatoire aux rencontres régionales hiver-printemps 2006

1. Je me souviens

Vous souvenez-vous que le RGPAQ a produit une recherche il n'y a pas si longtemps?

Cette recherche traitait de *La place des participantes et des participants dans les structures démocratiques des groupes membres et du RGPAQ*.

Vous rappelez-vous en quelle année?

Le rapport est sorti il y a trois ans, soit en février 2003, et à deux reprises des présentations ont été faites lors d'assemblées générales.

Comment avez-vous perçu cette recherche? Qu'en avez-vous retenu?

Une des choses qu'on y découvre est que 47 groupes sur les 65 interrogés ont affirmé que les groupes du Regroupement devraient favoriser davantage l'intégration de participantes et de participants aux prises de décision. Cette recherche a révélé encore que plus les participantes et participants étaient impliqués, plus elles et ils étaient satisfaits de leur passage dans les groupes. De plus, la fonction principale des groupes communautaires n'est-elle pas de fournir des lieux d'exercice du pouvoir à des personnes qui en sont généralement exclues?

ÉTANT UN «WORK IN PROGRESS», IL A ÉTÉ CONSIDÉRÉ QUE LE THÈME MÉRITAIT QU'ON S'Y ARRÊTE ENCORE UNE FOIS. POUR QUE LA DÉMOCRATIE CONTINUE DE S'AJUSTER À NOS RÉALITÉS ACTUELLES, DE SE CRÉER À L'IMAGE DE L'ALPHA POP.¹

¹ Rappel des principes inscrits dans notre déclaration en lien avec le thème présenté ici:

Principe 2: L'alphabétisation populaire se caractérise par le pouvoir que possèdent les participantes et participants à l'intérieur des groupes et par leur participation aux prises de décision.

Principe 15: Un groupe d'alphabétisation populaire a une approche et des structures démocratiques qui favorisent la participation de l'ensemble de ses membres.

2. Rappel de quelques données de cette recherche :

Étant donné que la mise en place de conditions favorisant la démocratie exige un investissement important, il est nécessaire que ce choix soit clairement identifié, mis en priorité et endossé par l'ensemble des personnes impliquées dans un groupe.

Les prises de décision

- Plus les participantes et participants reçoivent du soutien en rapport à l'implication, plus ils s'engagent.
- Dans les groupes, les participantes et participants sont inclus dans les prises de décision
 - a. À 45% en ce qui concerne le choix des activités;
 - b. À 3% lorsqu'il s'agit du choix du personnel;
 - c. À 11% pour ce qui est des dépenses.
- Les personnes peu alphabétisées sont parmi les plus exclues de la société et même dans les groupes communautaires ou d'alphabétisation, elles sont écartées des débats et des prises de décision.
- **Les participantes et participants ont le sentiment d'être à part quand vient le temps de prendre des décisions.**
- Beaucoup de travailleuses et de travailleurs des groupes pensent que les participantes et les participants sont incapables de prendre des décisions liées :
 - à l'embauche du personnel;
 - à la programmation d'activités;
 - au développement de l'organisme;
 - à la représentation;
 - à la gestion financière.
- D'autres pensent l'inverse et croient que les participantes et les participants ont la capacité et doivent être partie prenante de toutes les décisions.

Les lieux, les instances, les structures

- 37% des groupes ont un comité de participantes et de participants, qui traite majoritairement des activités sociales, puis des ateliers et autres activités de formation.

- **Les participantes et participants sont mal à l'aise dans le cadre des instances formelles** de leur groupe (tels le C. A., les A. G.), **comme les travailleuses et les travailleurs le sont dans les structures du RGPAQ.** De part et d'autre, il semble qu'il y ait une trop grande complexité dans la forme comme dans le fond, qu'on est loin de la culture populaire.

- Alors que les participantes et participants accordent une importance majeure aux relations humaines, au milieu de vie et au climat, les C. A. sont axés sur la tâche.

La circulation de l'information, la prise de parole

- Alors que les personnes animatrices identifient une multitude de moyens utilisés et disent donner massivement de l'information (86%), les participantes et les participants nomment le manque d'information comme l'obstacle majeur à leur implication. Ils souhaiteraient être mieux informés. L'auteure de la recherche suppose donc que les participantes et participants n'intègrent pas les informations données par les animatrices.
- Pour toutes les personnes consultées lors de cette recherche, **le droit de parole et l'espace de parole sont très importants et valorisés.**
- Il est important pour les participantes et les participants d'avoir un lieu où il y a une réelle possibilité de contester les décisions de l'organisme.
- La démocratie voudrait dire que l'organisme donne concrètement à toutes et à tous une chance égale de parler, de participer et se dote de mécanismes qui permettent à toutes et tous d'avoir un rôle d'influence réelle sur les enjeux majeurs.
- Pour les participantes et les participants, le respect, l'écoute et l'harmonie sont essentiels à la prise de parole et à l'apprentissage de la démocratie.
- Les participantes et participants comme les personnes qui travaillent dans les groupes ont manifesté le besoin de se retrouver entre pairs.

Des conditions qui favorisent la participation

- Des réunions allégées;
- Un soutien adéquat aux participantes et participants;
- Le respect du rythme des participantes et participants (ne pas aller trop vite);
- L'assouplissement des structures;
- La multiplication des lieux décisionnels ou consultatifs;
- La perception qu'ont les personnes qui travaillent en alphabétisation (par exemple, croire que la démocratie est possible et que les participantes et participants sont capables) est un élément majeur de la réussite de la démocratie.
- **Plus les groupes sont soucieux d'impliquer les participantes et les participants, plus elles et ils s'impliquent effectivement.**
- Quand des participantes et des participants ont été inclus dans la construction de l'ordre du jour des rencontres, un plus grand nombre participe.
- Plus les participantes et participants sont impliqués dans un organisme, moins les obstacles semblent avoir de l'impact sur leur participation.

En plus de pouvoir retourner lire le rapport de recherche, pour les personnes qui ont envie de fouiller plus la question, voici quelques suggestions d'articles parus dans notre revue.

Le Monde alphabétique :

Numéro 17, *Pratiquer la démocratie au jour le jour*, p. 14.

Numéro 16, *Vers une culture démocratique*, p. 9.

Numéro 13, *Un C. A. souverain dans une association unie?* p. 40.

Autre référence :

RGPAQ, *Quelles sont les conditions essentielles pour que les participantes et les participants prennent plus de place?* Compte-rendu des rencontres avec les travailleuses et travailleurs, les participantes et participants, juin 2004, 8 pages.

Quelles sont les conditions essentielles pour que les participantes et les participants prennent plus de place ?

Compte-rendu des rencontres avec les travailleuses, les travailleurs, les participantes et les participants, JUIN 2004

POUR LES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS

Structures et fonctionnement

- Assemblée générale :

Mieux faire comprendre ce qu'est une assemblée générale. Avoir les documents avant l'assemblée générale. Que les formatrices et formateurs préparent les participantes et participants avant les assemblées. Faire plus de place aux participantes et participants dans les assemblées, congrès ou autres rencontres.

- Conseil d'administration :

Pouvoir rencontrer le conseil d'administration (C.A.) plus souvent. Accorder plus de place aux participantes et participants au C.A. et leur donner un appui. Avoir une personne-ressource en cas de problème.

- Centre :

Que les participantes et participants aient plus de pouvoir dans le centre. Avoir plus de rencontres. Faire un café-rencontre. Que chaque personne démontre son intérêt pour le groupe. Avoir un bureau pour les participantes et participants. Avoir un plus grand local. Avoir plus de budget. Faire plus de consultations.

- Comités et réunions :

Mettre au courant de ce qui se dit en réunion d'équipe. Offrir la possibilité de participer aux réunions d'équipe. Former un comité de travailleuses ou travailleurs et de participantes et participants ayant un réel pouvoir.

- Ateliers :

Faire de la place aux participantes et participants pour les décisions en atelier. Les impliquer dans la préparation et l'animation d'un atelier. Avoir plus d'heures d'atelier.

Avoir plus de choix sur l'heure des ateliers. Avoir plus de sorties et d'activités. Faire choisir les activités. Organiser de nouveaux ateliers : informatique, cuisine collective.

- Place des participantes et participants :

Que les formatrices et formateurs s'intéressent à la place que doivent prendre les participantes et participants. Que les formatrices et formateurs soient formés pour leur faire de la place. Donner aux participantes et participants la place qui leur revient, qu'elles et ils puissent discuter de leurs problèmes, par exemple, dans un comité-rencontre. Avoir une ou un porte-parole lorsqu'il y a des problèmes.

- Fonctionnement :

Remettre en question le mode de fonctionnement. Réinventer les façons de faire. Plus de participation.

- Recrutement :

Trouver des trucs pour aller chercher des personnes qui seraient intéressées par l'alpha. Faire de la prévention dans les écoles pour aller chercher des parents qui n'osent pas admettre leurs difficultés.

Information-communication

- Transmission :

Que les formatrices prennent plus la parole pour expliquer. Transmettre plus d'information aux participantes et participants. Bien informer.

- Réception :

S'assurer que les gens soient bien informés. Recevoir l'information et la partager.

- Contenu :

Avoir plus d'information sur le centre. Expliquer simplement les comités. Prendre le temps de donner les informations nécessaires. Mieux informer les participantes et participants sur les documents qui leur sont destinés.

- Forme :

Informer en langage simple. Explication plus efficace. Avoir le matériel nécessaire pour donner l'information aux participantes et participants.

- Communiquer :

Prendre le temps de communiquer avec les participantes et participants. Parler avec toutes et tous, n'oublier personne. Expliquer, écouter, sourire, travailler en équipe. Tenir compte de l'opinion de la participante ou du participant.

- Expliquer :

Prendre le temps d'expliquer.

- Droit de parole :

Donner le droit de parole et en tenir compte. Écouter. Donner la chance de prendre la parole, de s'exprimer. Laisser les gens s'exprimer comme ils le peuvent. Qu'une personne soit capable de dire ce qu'elle pense même si l'autre n'est pas d'accord. Ne pas mettre les mots dans la bouche.

- Écoute active :

Écouter le plus possible chaque participante et chaque participant. Avoir du respect.

Attitude du travailleur ou de la travailleuse

- Qualités générales :

La patience, la compréhension, l'attention, la franchise, l'honnêteté, la tolérance et le respect. Avoir l'esprit ouvert, une attitude positive, de l'énergie. Être dynamique, enthousiaste. Avoir le sourire et la bonne humeur. Être facile d'approche.

- Qualités par rapport aux participantes et participants :

Aimer son travail. Être sensible aux participantes et participants et être à l'aise avec elles et avec eux. Avoir leur bien-être à cœur, les respecter. Influencer, motiver, faire avec et non pour. Prendre les personnes là où elles sont, tenir compte de leurs intérêts. Être prêt à aider les personnes les plus démunies. S'occuper des besoins essentiels. Être disponible pour aider à remplir les formulaires.

- Relations :

Un bon accueil par le groupe. Le soutien et l'amitié des formatrices et formateurs. Encourager et motiver à participer. Répondre aux besoins. Être disponible.

- Perception :

Être convaincu que ça vaut la peine d'aider les participantes et les participants. Croire en eux. Les prendre au sérieux et leur faire confiance. Les travailleuses et les travailleurs ne doivent pas voir les personnes analphabètes comme des gens pas intelligents et ne doivent pas les prendre en pitié.

- Rythme :

Respecter le rythme de chaque personne. Prendre le temps selon les difficultés de la participante et du participant. Prendre le temps entre travailleuses et travailleurs.

- Outils :

Donner des outils aux participantes et aux participants pour qu'elles et ils s'impliquent. Utiliser l'audio-visuel. Donner des explications avec des images, des photos. Surligner en réunion.

- Autres moyens :

Parler simplement. Rencontrer les participantes et les participants, les consulter plus, aller vers eux plutôt que d'attendre leurs questions. Échanger des expériences et partager les apprentissages. Dialoguer. Faire appel au vécu des adultes et leur permettre de partager leurs angoisses. Travailler en équipe. Partager son idéal. Amener à développer le goût de lire et le goût d'écrire par la création.

POUR LES PARTICIPANTES ET LES PARTICIPANTS

Structures et fonctionnement

- Entre participantes et participants :

Avoir plus de place pour parler entre participantes et participants et plus de rencontres, pour nous affirmer. S'entendre entre nous.

- Implication dans le groupe :

Participer. Se joindre à un groupe. Prendre sa place. S'impliquer dans son centre. Être fier du centre. Avoir plus de cafés-rencontres. Développer un sentiment d'appartenance.

- Fonctionnement :

Prendre des décisions. Être préparé à foncer pour s'améliorer. Faire l'évaluation du personnel. Être au C.A. Avoir plus de pouvoir. Être démocratique.

- Autres :

Avoir des fonds disponibles pour les groupes.

Information-communication

- Information :

S'informer. Avoir beaucoup d'informations. La connaissance du sujet incite à s'impliquer. S'informer sur des ressources. Avoir accès à l'information.

- Droit de parole :

Avoir le droit de parole. Pouvoir s'exprimer et exprimer ses besoins.

- Prendre la parole :

Donner des idées. Être capable de donner son opinion. Le plus important c'est s'exprimer comme on veut et comme on peut. Parler ouvertement et avoir l'esprit ouvert. Foncer pour prendre la parole. S'avancer. Développer l'expression. Ne pas avoir peur de dire ce qu'on a à dire et avoir une bonne écoute. Ne pas être gêné d'exprimer ses idées.

- Écoute :

Écouter et être écouté. Avoir de l'attention et l'écoute des autres.

- Relation à l'autre :

Prendre le temps de comprendre. Prendre le temps de parler avec le groupe, les travailleuses et les travailleurs.

Savoir répliquer aux autres et respecter leurs opinions. Faire connaître ses besoins et ne pas être gêné pour demander de l'aide. Être appuyé. Échanger, collaborer, essayer de comprendre. Se présenter aux autres.

Attitude de la participante et du participant

- Confiance en soi :

Disponibilité, ouverture. Se sentir en confiance et respecté. Avoir confiance et avoir du courage.

- Être capable :

Montrer que je suis capable et rester positif. Se débrouiller, foncer, se dire qu'on est capable et dépasser le langage du « pas capable ».

- Être à l'aise :

Se sentir bien, ne pas avoir peur d'être jugé, ne pas se sentir manipulé, se sentir à l'aise avec les autres. Avoir beaucoup d'harmonie. Se sentir accepté et aimé. Se sentir bien dans sa peau.

- Ne pas être gêné :

Être moins gêné, laisser la gêne de côté, se dégêner. Ne pas avoir honte de soi. Ne pas s'abaisser.

- Relations avec l'autre :

Être motivé, s'encourager et ne pas aller vite. Travailler et discuter avec les autres, recevoir leur appui et les aider. Respecter les autres. Aller au devant des autres. S'intégrer. Partager son vécu. S'impliquer. Être disponible. Éviter le rejet par les participantes et les participants.

- Personnalité :

Avoir de la volonté et une attitude positive. Démontrer le bon vouloir. Avoir du courage et relever le défi. Foncer. S'affirmer. Saisir l'opportunité. Espérer. Être naturel. Avoir de l'amour, de la patience, de l'intégrité, du respect, de l'honnêteté. Former une grande famille. Avoir de l'intérêt. Affronter ses démons pour avancer dans la vie.

- Implication extérieure :

Faire du bénévolat. Être plus actif dans la société. S'affirmer plus auprès des autorités publiques comme l'aide sociale, le chômage... Voir que chaque personne a sa place dans la communauté.

Le processus démocratique

1. LE CLIMAT :

l'atmosphère de respect, d'écoute, d'ouverture et d'acceptation qui règne dans un groupe. Les personnes le sentent et c'est ce qui permet de s'impliquer et de développer un sentiment d'appartenance au groupe.

2. LE PARTAGE ET LA COMPRÉHENSION :

l'information, l'accès à l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée, mais aussi la compréhension de cette information. Des participantes et participants peuvent avoir besoin d'aide et de soutien afin de faire l'effort nécessaire pour comprendre l'information.

3. LA DÉLIBÉRATION :

articuler, explorer, examiner les enjeux, prévoir les impacts et les conséquences, nommer ses opinions ou préférences, voir les compromis possibles, s'ouvrir, changer, concilier. Prendre le temps de décider. Quelquefois, sur certaines questions, faire le débat dans un premier temps, « laisser mijoter » et décider dans un deuxième temps.

4. LA DÉCISION :

par consensus ou par vote; il est important de respecter la décision et aussi les opinions minoritaires.

5. L'ACTION :

mise en place des responsabilités et des ressources pour réaliser la décision.

6. L'ÉVALUATION :

un retour ou une rétroaction sur la décision, l'action et le processus en général.

SECTION 4

POUR LE FINANCEMENT ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL,
COMMENT ON S'Y PREND?**Présentation**

A. Le financement et les valeurs du groupe	98
B. Les conditions de travail des personnes salariées	101

Exercices

Exercice 1: Le financement	105
Exercice 2: Qui prend les décisions et comment?	107
Exercice 3: Les conditions de travail	109
Exercice 4: Le contrat de travail	111
Exercice 5: Adoption d'un contrat de travail	113

Textes

<i>Extrait de 20 ans de politique</i>	117
<i>Positions votées à l'assemblée générale de juin 2002 du RGPAQ sur les thèmes : financement à la mission et nouveau programme au MÉQ</i>	120
<i>Types de financement</i>	123
<i>Synthèse des dimensions du travail</i>	125
<i>La motivation</i>	126
<i>Satisfaction au travail</i>	128
<i>Table des matières d'une politique de conditions de travail</i>	130
<i>Table des matières d'un contrat de travail</i>	132
<i>Marche à suivre pour l'élaboration d'un contrat de travail</i>	133

Pour le financement et les conditions de travail, comment on s'y prend?

LORS DE LA CONCEPTION DE LA FORMATION, LE CHOIX A ÉTÉ FAIT DE TRAITER LE FINANCEMENT ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL EN RELATION ÉTROITE AVEC LES PRINCIPES ET LES VALEURS QUI GUIDENT LES GROUPES POPULAIRES D'ALPHABÉTISATION. CE GUIDE, TOUT COMME LA FORMATION QU'IL ACCOMPAGNE, VISE DONC À OUTILLER LES GROUPES SUR CES DEUX QUESTIONS. LE CHOIX DE CES DEUX SUJETS N'A PAS ÉTÉ FAIT À LA LÉGÈRE, TOUS LES DEUX SONT DES PRÉOCCUPATIONS CONSTANTES AU SEIN DU RGPAQ.

La section 4 s'appuie sur les apprentissages réalisés dans les autres sections du présent guide pour aborder ces questions.

- A. Le financement et les valeurs du groupe**
- B. Les conditions de travail des personnes salariées**

A. Le financement et les valeurs du groupe

Les objectifs spécifiques pour cette partie sur le financement sont de :

- sensibiliser au fait que la mission du groupe doit guider la recherche de financement et non l'inverse;
- distinguer les types de financement possibles;
- habiliter les participantes et participants à consolider la formation et à développer leur organisme tout en préservant leur autonomie.

Pour démarrer les discussions, l'exercice 1 en annexe de cette section est un bon déclencheur. Sous forme de mise en situation, le groupe se questionne sur son financement. Pour alimenter les discussions, le groupe peut utiliser la documentation des autres sections, par exemple, faire des liens entre le financement et les quatre dimensions d'un organisme : l'orientation – les valeurs; l'action – les objectifs; l'approche – la pédagogie; l'organisation – les structures.

Le financement est une question de survie pour l'ensemble des groupes. Depuis sa création, le RGPAQ a revendiqué la reconnaissance et le financement des groupes populaires en alphabétisation. En annexe, dans la section *Textes*, un article publié dans le livre soulignant le 20^e anniversaire du RGPAQ, *Une force en mouvement*, trace l'évolution de cette revendication. Également en annexe, un document sur les positions votées à l'assemblée générale annuelle du RGPAQ en juin 2002 sur le financement à la mission complète les informations. Ces deux documents

situent l'importance d'un financement stable et récurrent pour les groupes, tout en faisant un brin d'histoire.

Dans les parties précédentes, le guide a démontré qu'il est essentiel pour un groupe d'avoir une vision d'ensemble et de planifier son travail. Le financement est important dans une organisation, mais il est avant tout au service de la mission du groupe. La mission est au cœur de tout processus de recherche de financement. Bien sûr, un groupe doit parfois adapter ses activités, mais pas sa mission ni ses valeurs.

Le financement du groupe doit être pris dans son ensemble, c'est-à-dire en ne cherchant pas uniquement des sources de financement à tout prix, mais en réalisant une recherche de financement qui reste collée aux objectifs du groupe. Il doit se demander où il se situe, quels sont ses besoins actuels, en vue de se rapprocher de ce qu'il veut être et comment il aimerait se développer dans les prochaines années. Le financement à n'importe quelles conditions ou fait sans prendre le temps de mesurer les impacts peut avoir des effets pervers. Pour illustrer le propos, voici un exemple :

UN GROUPE DÉVELOPPE DES ACTIVITÉS DE FRANCISATION POUR RÉPONDRE À DES DEMANDES QUI LUI SONT FAITES ET PARCE QU'IL N'Y A PAS DE RESSOURCES QUI RÉPONDENT À CES BESOINS DANS SA LOCALITÉ. AU FIL DU TEMPS, L'ACCESSIBILITÉ DU FINANCEMENT LUI PERMET DE DÉVELOPPER CE VOLET ET L'AMÈNE À DÉLAISSER PEU À PEU SA MISSION PREMIÈRE, L'ALPHABÉTISATION, FAUTE DE FINANCEMENT ADÉQUAT.

SECTION 4

En résumé, un groupe doit chercher des sources de financement pour réaliser ses projets et répondre aux besoins identifiés et non pas transformer ceux-ci pour répondre à des critères de financement.

Après avoir clairement identifié ce qu'il veut, le groupe peut voir quels sont les programmes de financement existants. Il étudie les critères des programmes et leurs objectifs respectifs. Le groupe peut comparer les programmes entre eux. Seulement alors, pourra-t-il choisir ceux qui lui conviennent et qui correspondent à ses valeurs. Afin d'éviter l'éparpillement, le groupe évalue quels programmes répondent le mieux à ses besoins, quitte à soumettre ou adapter certains aspects du programme à la réalité du groupe.

Il existe trois types de financement d'État prévus par la politique de l'action communautaire :

- le financement de la mission globale;
- le financement de projets ponctuels;
- le financement d'ententes de services.

En bref, voici ce qui les distingue les uns des autres.

Le financement de la mission globale

La subvention pour la mission globale couvre l'ensemble des actions, des activités et la vie associative de l'organisme. Elle se distingue donc des autres formes de financement qui ne soutiennent que des projets ponctuels ou des activités spécifiques. Dans le cadre du PACTE (Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation), la demande de financement se fait grâce à un formulaire. La reddition de comptes se réalise par l'envoi du rapport annuel, qui couvre l'ensemble des activités et des états financiers annuels de l'organisme. Ces documents doivent être adoptés par l'assemblée générale annuelle.

Le financement de projets ponctuels

Le financement de projets repose en général sur des critères précis et exige que le groupe identifie les résultats qu'il désire atteindre avec chaque projet. La reddition de comptes se fait en décrivant les activités réalisées dans le cadre du projet, les objectifs et les résultats atteints ainsi qu'en fournissant un état des revenus et dépenses du projet. Ce type de financement est, en général, limité dans le temps, destiné à des projets ponctuels et non récurrents.

De plus en plus, les demandes de subvention exigent des «projets novateurs». Le groupe doit être vigilant et vérifier constamment que les projets ne sont pas réalisés au détriment des ateliers, de la concertation, des liens avec la communauté, de la gestion démocratique, de la mission, etc. Le piège avec les projets novateurs est qu'ils n'assurent en rien les ressources pour poursuivre les activités à la fin du projet. Il est dangereux d'accumuler une série de projets novateurs qui seront sans lendemain et parfois sans lien entre eux. Les groupes existent à cause de réponses données aux besoins d'une population et à toujours vouloir être novateurs, parfois les organismes peuvent s'éloigner de leur raison d'être.

Le financement d'ententes de services

Les ententes de services financent des activités qui servent à la mise en œuvre des orientations ou des priorités ministérielles. Les objectifs sont déterminés par le bailleur de fonds. Un contrat lie le ministère et le groupe. La reddition de comptes en est une de résultat précis de nature qualitative ou quantitative.

L'autofinancement

En plus des subventions, il existe l'autofinancement. Il peut prendre plusieurs formes, que ce soit l'organisation de diverses activités ou la recherche de commandites, ou les dons. Les groupes peuvent également adresser des demandes de dons auprès de fondations ou des communautés religieuses. Dans certaines régions, il est possible de compter sur Centraide comme autre source de financement. La recherche d'autofinancement est nécessaire car elle permet au groupe de garder une certaine autonomie face à l'État.

Pour en connaître davantage sur les différents types de financement, un texte en annexe donne plus d'explications.

La recherche de financement

La recherche de financement n'est pas facile. Elle demande à être intégrée dans un processus de planification. Pour être outillé, un groupe doit voir la recherche de financement comme un moyen pour parvenir à la réalisation de ses activités. Pour le groupe, l'essentiel est de garder une vision globale et d'aller chercher du financement ou des projets en lien avec sa mission. Autant la gestion démocratique que la planification, vues dans les

sections précédentes, restent nécessaires pour ne pas perdre le cap lors de la recherche de financement.

Mais comment un groupe peut-il fonctionner dans sa recherche de financement? Comment un groupe peut-il s'organiser pour être en mesure de décider entre tel ou tel financement?

Il y a divers moyens, outils et attitudes qui facilitent la recherche de financement dans un groupe. En voici quelques exemples :

- se donner des pistes de développement;
- traduire les projets de développement en demandes de financement (objectifs, activités, résultats voulus, échéancier, budget);
- faire un retour critique sur les demandes de subvention qui sont refusées;
- se donner une certaine latitude au niveau de la correspondance de ses projets avec les objectifs des programmes (la correspondance ne peut pas toujours être parfaite, il peut y avoir un certain écart sans mettre en danger la réalisation du projet);
- toujours comparer les valeurs du groupe aux objectifs du programme pour faciliter la prise de décisions.

Les changements survenus depuis 2003-2004 entraînent une vision différente du financement. Précédemment financés pour les activités réalisées, les groupes populaires en alphabétisation reçoivent maintenant une subvention de base pour financer la mission dans sa globalité. Ainsi, les subventions de base sont là pour soutenir la mission dans son ensemble et non plus seulement pour des activités ponctuelles. Les groupes doivent ensuite développer leur financement en pensant « projet » et avoir sous la main quelques ébauches déjà prêtes. Ces projets doivent être élaborés dans la perspective de développer le groupe. La recherche de financement demande l'élaboration de projets que le groupe cherche à financer au lieu de l'adaptation à un programme de financement, qui fait en sorte qu'on imagine un projet sur la base des objectifs du programme. Bien sûr, tout groupe reste à l'affût de nouvelles sources de financement, mais il pourra rapidement savoir si ce que propose cette source de financement va dans la direction choisie.

Le financement n'est jamais une affaire simple et ce travail demande beaucoup d'énergie. Il n'y a pas de conseils miraculeux et de recettes toutes faites. Néanmoins, plus le groupe comprendra les ficelles de cette mécanique, plus il se sentira équipé pour y faire face. Plus la recherche de financement fera partie d'un processus, plus ce sera facile d'intégrer cette dimension à l'ensemble du travail.

Le groupe peut poursuivre sa réflexion en se demandant quels sont les moyens qu'il a développés pour chercher du financement.

Le financement et le processus démocratique

Autant pour le financement que pour d'autres aspects de la gestion d'un organisme, il faut se demander: qui participe aux décisions concernant le financement? Comment? Pourquoi? Il est important d'être aussi clair que possible quant à la place des participantes et participants dans le processus décisionnel autour du financement. Le groupe peut utiliser le contenu abordé dans la section 3, dans la partie *La place de chacune et de chacun dans la planification* pour alimenter ces discussions.

Pour démarrer les discussions sur cette partie, le groupe peut se référer à l'exercice 2 de la présente section. Cet exercice permettra de questionner la place des différentes actrices et différents acteurs dans la prise de décisions liées au financement.

Souvent, lorsque les groupes réalisent cet exercice, la coordination est celle qu'on identifie comme prenant les décisions sur le financement. La plupart du temps, la personne à la coordination prépare les prévisions et fait un suivi serré des dépenses, mais elle n'a pas de pouvoir de décision. Le C. A. est celui qui décide. Ici comme pour d'autres aspects de la gestion, le désir est d'être démocratique, de permettre à toutes et tous, actrice ou acteur, de décider et de permettre le questionnement.

B. Les conditions de travail des personnes salariées

Comme pour le financement, le fait de choisir les conditions de travail n'est pas anodin. Il y a des liens étroits à faire entre « gestion démocratique » et « conditions de travail ». Dans la *Déclaration de principes*, les groupes disent : « Un groupe populaire d'alphabétisation offre à ses travailleuses et travailleurs des conditions qui reconnaissent la valeur du travail accompli ». De la même façon que pour le financement, les valeurs et les approches du groupe sont le fondement des conditions de travail des personnes salariées.

De plus, les conditions de travail ont une importance majeure pour le développement des groupes d'alphabétisation populaire. Les conditions souvent précaires ont de multiples conséquences sur les groupes : roulement dans les équipes, obstacles à la relève, instabilité, etc. Ces conditions de travail difficiles sont souvent liées à la situation financière précaire des groupes. Cependant, il est possible d'améliorer les conditions de travail par des moyens autres que financiers. De plus, ce sujet suscite souvent un malaise relié au fait d'avoir à traiter avec des membres ayant des conditions de vie très difficiles.

Pour alimenter les discussions, le groupe peut puiser dans les réflexions des sections précédentes et particulièrement dans la section 2, la partie sur les dimensions d'un organisme (1. L'orientation – les valeurs, 2. L'action – les objectifs, 3. L'approche – la pédagogie, 4. L'organisation – les structures).

Pour cette section, l'atteinte des objectifs suivants est visée :

- Réfléchir sur ce que sont de bonnes conditions de travail;
- Identifier ce que devrait contenir le contrat de travail de notre groupe populaire d'alphabétisation;
- Apprendre comment planifier l'amélioration des conditions de travail de notre groupe.

C'est quoi des bonnes conditions de travail?

Pour identifier ce que le groupe considère comme de bonnes conditions de travail, l'exercice 3 peut amorcer la discussion.

Quand le sujet des conditions de travail est abordé dans un groupe, il est intéressant de faire le lien avec les valeurs du groupe. Avant d'établir des conditions de travail, c'est-à-dire avant de décider des mesures ou des règles qui régiront la vie des personnes salariées, le groupe doit prendre position sur les valeurs qui guideront son choix. La partie sur le « triptyque », abordé dans la section 2, peut servir à la distinction entre valeurs et normes. Le lien à faire entre valeurs et bonnes conditions de travail est essentiel.

De bonnes conditions de travail comprennent trois aspects :

- les valeurs;
- l'organisation du travail;
- les conditions.

Les deux premiers aspects des conditions de travail (valeurs et organisation du travail) sont la plupart du temps très stimulants pour les personnes employées. Souvent, les groupes offrent aux travailleuses et travailleurs une grande autonomie, de la place à la créativité et une organisation du travail qui permet de la souplesse.

Cependant, le groupe doit aussi offrir des conditions « objectives » de travail qui favorisent la reconnaissance de l'apport concret. Il faut réfléchir aux moyens à mettre en place pour que les conditions « objectives » aillent plus loin que les normes minimales. En annexe, le tableau *Synthèse des dimensions du travail* illustre bien cet aspect. Également en annexe, un texte sur la motivation et un autre sur la satisfaction au travail peuvent aider à compléter les discussions.

Le financement insuffisant oblige le groupe à se questionner et à planifier l'amélioration des conditions de travail. Il doit s'y pencher pour permettre à ses travailleuses et travailleurs d'expérience de conserver motivation et satisfaction et de ne pas avoir à quitter pour de meilleures conditions. De bonnes conditions de travail assurent une stabilité dans le groupe, permettent d'avoir une relève et sont une autre démonstration d'une cohérence avec les valeurs du groupe. De plus, il est possible d'envisager des conditions de travail autres que celles exigeant des fonds supplémentaires.

SECTION 4

Pour en connaître plus sur les conditions de travail dans le milieu communautaire, le groupe peut consulter *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère*. Cette enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires a été réalisée par le Centre de formation populaire et Relais-femmes.

Un contrat de travail

Les conditions de travail sont un sujet où il existe continuellement une tension entre les intérêts individuels et les intérêts du groupe, et c'est normal. Tension ne veut pas dire opposition. Les conditions de travail doivent répondre aux besoins des personnes travailleuses dans le respect du bien commun du groupe: elles doivent être étudiées en lien avec le développement et la mission du groupe, la masse de travail et le plan de travail annuel, les impacts positifs d'une équipe de travail stable, le financement disponible, etc.

Les principales sources d'insatisfactions ou de conflits dans les groupes communautaires démontrent l'importance d'un contrat de travail.

Que doit contenir un contrat de travail? Pour aborder ce questionnement, le groupe peut commencer la discussion en réalisant l'exercice 4 de la présente section.

Voici des éléments que peuvent comporter un contrat de travail ou des conditions de travail :

- intégration;
- formation;
- division du travail;
- gestion du temps;
- partage du pouvoir;
- salaires;
- mesures de soutien (gardiennage, remboursement de dépenses...);
- reconnaissance de l'ancienneté;
- vacances annuelles;
- congés fériés;
- congés personnels;
- congés sociaux;
- évaluation des travailleuses et travailleurs;
- négociation;

- différents statuts de travail : rémunéré et non rémunéré, permanent, contractuel, à temps plein, à temps partiel.

En annexe, deux exemples de «Table des matières» pour la rédaction d'un contrat de travail sont proposés. Ce sont des outils et il est important qu'ils soient adaptés à la réalité de chaque groupe.

Pour arriver à implanter un contrat de travail, le groupe doit établir un processus menant à son adoption. Il peut discuter de cette question en utilisant l'exercice 5, en annexe. En se référant à la section 3, le groupe pourra déterminer les cinq étapes de la planification. Le groupe devrait avoir une vision claire de ce qu'il doit faire (tâches à accomplir, échéancier, personnes concernées, etc.). Pour compléter sa réflexion, le groupe peut consulter le texte *Marche à suivre pour l'élaboration d'un contrat de travail* produit par L'R des centres de femmes du Québec, aussi en annexe.

D'autres questions peuvent être abordées pour poursuivre la réflexion et la discussion. En voici quelques exemples : comment peut-on gérer notre groupe pour se rapprocher de plus en plus des conditions de travail souhaitées? Comment envisager le développement du groupe et l'amélioration des conditions de travail sans mettre en opposition ces deux éléments? Comment planifier pour parvenir à mettre en œuvre les conditions de travail souhaitées?

En plus d'un contrat de travail, un groupe qui possède des descriptions de tâches pour l'ensemble des personnes salariées améliore grandement sa gestion. Pour certains groupes, ces descriptions se retrouvent en annexe du contrat de travail, ou dans un autre document.

L'important est de se rappeler que l'esprit d'une politique de travail, c'est l'équilibre entre la mission du groupe et le bien-être des personnes salariées. En d'autres mots, le bien commun versus l'intérêt de l'équipe.

EXERCICE 1

Le financement

Pour discuter, le groupe se divise en équipes. La mise en situation suivante est présentée :

Une soirée réunissant des personnes participantes et animatrices, la personne coordonnatrice et des membres du conseil d'administration est organisée sur le financement d'un groupe populaire d'alpha.

Chacune des équipes se penche sur le financement nécessaire et tente de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'on fait dans un groupe d'alpha?
- Quel est le financement dont on a besoin pour l'ensemble de notre travail? Pourquoi?
- Quelles valeurs tenons-nous à protéger, à faire respecter dans notre recherche de financement?

Plénière

Le groupe fait un retour sur ce qui s'est dit en atelier. Il est important de rappeler que si le financement est nécessaire dans une organisation, c'est la mission qui demeure au cœur du travail du groupe.

EXERCICE 2**Qui prend les décisions et comment?**

Dans votre groupe, qui prend la décision? Vous pouvez cocher plus d'une case.

Sujet: Les prévisions budgétaires

	Qui a l'information?	Qui est consulté?	Qui prend la décision?	Comment se prend la décision?
Assemblée générale				
Conseil d'administration				
Coordination				
Équipe de travail				
Participant·es et participants				
Bénévoles				
Autres				

EXERCICE 3**Les conditions de travail**

Pour discuter, le groupe se divise en équipes. La mise en situation suivante est présentée :

Relais-femmes organise une rencontre avec les personnes participantes, animatrices, la personne coordonnatrice et les membres du C. A. pour voir que sont de bonnes conditions de travail selon des personnes impliquées dans le communautaire.

Les équipes doivent identifier ce qu'il y a de bon à travailler dans un groupe populaire d'alphabétisation, ce qu'elles considèrent être de bonnes conditions dans toutes les dimensions du travail.

Chaque sous-groupe présente sa liste de bonnes conditions de travail. Un membre du groupe écrit sur une grande feuille les éléments identifiés, en distinguant pour chacun s'il relève des valeurs, de l'organisation du travail ou des conditions de travail.

Pour l'exercice, le groupe peut se référer au document *Synthèse des dimensions du travail* en annexe dans la partie *Textes* et utiliser le contenu de la section 2 sur les quatre dimensions d'un organisme.

EXERCICE 4**Le contrat de travail**

Pour discuter, le groupe se divise en équipes. La mise en situation suivante est présentée :

Un comité ad hoc composé de personnes participantes, salariées et de membres du C. A. doit identifier la liste des clauses qu'on devrait retrouver dans un contrat de travail pour le présenter au conseil d'administration et à l'équipe.

Les équipes doivent répondre à la question suivante : à partir de vos expériences, quelles clauses doit-on retrouver dans un contrat de travail ?

Les équipes présentent le résultat de leur travail. Le groupe peut compléter en se référant aux deux exemples de « Table des matières » en annexe, dans la partie *Textes*.

EXERCICE 5**Adoption d'un contrat de travail**

Pour discuter, le groupe se divise en équipes. La mise en situation suivante est présentée :

Un comité ad hoc doit présenter à l'équipe et au C. A. la planification et le processus menant à l'adoption du contrat de travail.

Les équipes doivent répondre à la question suivante : quelles sont les étapes devant mener à cette adoption ?

Les équipes présentent le résultat de leur réflexion. Pour compléter le travail, le groupe peut consulter le texte *Marche à suivre pour l'élaboration d'un contrat de travail* produit par L'R des centres de femmes du Québec, en annexe, et utiliser le contenu de la section 3 du présent guide, sur la planification.

Extrait de 20 ans de politique¹

GILLES LANDRY, FORMATEUR À LETTRES EN MAIN (MONTRÉAL) DEPUIS 1982

En 1981, lorsque le Regroupement se met sur pied, il a un double mandat : défendre les intérêts des groupes devant l'État et devenir un lieu de discussion et de réflexion sur les pratiques de ces groupes. À première vue, on pourrait croire que le premier de ces mandats est d'ordre politique tandis que le second est plutôt d'ordre pédagogique. Toutefois, les choses ne sont pas aussi simples. En effet, en alphabétisation populaire, nos pratiques sont également politiques (ou devraient l'être). De plus, avec les années, le dossier politique a pris bien d'autres visages que le double mandat initial : défense des droits des personnes analphabètes, relations avec les autres organismes communautaires, vie associative, etc. Aussi l'histoire du volet politique au Regroupement ne saurait-elle se résumer à une suite d'événements chronologiques. Il semble plus opportun de laisser éclater cette histoire dans un florilège de faits, d'analyses et de perceptions.

Les 20 ans de politique au Regroupement, ce furent d'abord deux grands axes de revendications :

La reconnaissance et le financement

Dès le début du Regroupement, la question du financement a été centrale. Pour les groupes, c'était une question de survie. Alors que l'on reconnaissait leur expertise et leur originalité à la fois au ministère de l'Éducation et même hors frontières, le financement ne suivait pas. Très vite, le Regroupement a pris une position ferme face à l'État : pas de reconnaissance réelle sans financement. À cause de la précarité des groupes, cet axe de revendication a toujours été privilégié (et l'est encore) au Regroupement.

La défense des droits

Même si ce principe a toujours été clairement exprimé dans les intentions du Regroupement, ce n'est que depuis l'apparition du comité Défense des droits, au milieu des années 90, et le jumelage avec le Comité des participants et participantes que cet aspect du travail a commencé à décoller dans les faits. Il a fallu attendre que le financement des groupes devienne plus important pour que cet axe de revendication puisse prendre son essor.

Ce furent des textes constitutifs importants :

Un grand nombre de textes ont été importants dans l'histoire du Regroupement. Parmi ceux-ci, on peut citer le mémoire présenté à la CEFA (Commission d'étude sur l'éducation des adultes) en 1981, la *Déclaration de principes* en 1986, le cadre de références en 1993 et le mémoire présenté aux États généraux sur l'éducation en 1996. Ces textes sont représentatifs de la façon dont le Regroupement a développé son discours, défendu sa vision et réagi aux exigences des conjonctures sociales et politiques depuis 20 ans.

Ce furent de grandes tendances :

En 1981, le Regroupement a été fondé par 11 groupes² qui avaient besoin d'un outil de représentation auprès du gouvernement afin d'assurer leur survie et leur autonomie, qui étaient sérieusement menacées. Ces groupes, issus de la base, partageaient une vision «relative-ment» commune de l'alphabétisation populaire. Toutefois, avec les années et les possibilités de financement, toutes sortes de groupes ont joint les rangs du

¹ Extrait d'un texte tiré de *D'une force en mouvement, 20 ans d'histoire et d'engagement*, RGPAQ, 2003.

² Le Centre N A Rive, Formation Tirelire inc., L'arbralette (maintenant le Cep de l'Estrie), Le Centre portugais de référence et de promotion sociale (maintenant le Centre d'action socio-communautaire de Montréal), Le Centre éducatif des Haïtiens de Montréal, La Maison d'Haïti, Atelier Alpha (maintenant le Regroupement des assistés sociaux du Joliette métropolitain), La Coopérative des services multiples de Lanaudière, Le Carrefour d'éducation populaire de Pointe-Saint-Charles, Le Tour de lire et Le Collectif d'alphabétisation des détenus.

SECTION 4

Regroupement: certains issus d'une base militante, d'autres mis sur pied par des gens attirés uniquement par l'enseignement, d'autres encore créés par des commissions scolaires afin d'assurer leur recrutement. Plusieurs de ces groupes s'intéressaient plus au volet pédagogique du Regroupement qu'à son volet politique. Très rapidement, trois tendances ont émergé: les groupes très politisés, les groupes très peu politisés et, un peu entre les deux, un certain nombre de groupes plus pragmatiques, bien qu'attachés aux valeurs du Regroupement. Évidemment, avec le temps et les changements de personnel, plusieurs groupes ont migré de tendance, mais les trois tendances sont toujours bien présentes au Regroupement.

Cet état de choses a eu des conséquences sur les choix stratégiques et les possibilités d'action lorsqu'il s'est agi de mettre des revendications de l'avant. L'action politique au Regroupement n'a donc pas été menée à coups de grandes mobilisations (grèves générales, refus de payer les déductions à la source). Ce fut plutôt une suite d'actions ponctuelles (déjeuner aux céréales Alpha-Bits, lettres aux ministres, pétitions, etc.) et de longues et constantes négociations.

Ce furent (et ce sont toujours) de grands débats :

Évidemment, en 20 ans, il y a eu beaucoup de débats au Regroupement. On ne saurait tous les traiter dans le présent ouvrage. Toutefois, il serait intéressant de dire quelques mots sur certains des plus marquants.

Les liens avec les alliés

Ce débat part du principe selon lequel les inégalités sociales contribuent à perpétuer les inégalités en éducation. Donc, pour combattre l'analphabétisme, il faut s'attaquer aux injustices sociales. Pour certains, cette lutte doit être obligatoirement menée de front avec l'ensemble des organismes d'éducation populaire. Pour d'autres, le rôle du Regroupement est de mener d'abord sa propre lutte et ensuite de chercher des alliances avec les autres regroupements. Ce débat, jamais résolu, a particulièrement soulevé les passions lors de la lutte pour le programme distinct en 1987-1988 et pendant l'élaboration des stratégies de lutte politique en 1992-1993.

Le choix des lieux de formation pour les personnes analphabètes

Cette question a été très discutée lors du congrès d'orientation de 1986. D'un côté, il y avait ceux qui pensaient que le Regroupement devait défendre le droit des adultes analphabètes de s'inscrire soit dans une commission scolaire, soit dans un groupe populaire. De l'autre, il y avait ceux qui disaient que, comme l'école était en partie responsable du problème de l'analphabétisme, il était absurde de croire qu'elle pouvait répondre aux besoins des adultes. Au congrès, le point de vue des premiers avait prévalu. Pendant longtemps, ce débat est resté en veilleuse. Toutefois, avec l'arrivée des années 2000 et la politique de formation continue, il refait surface au Regroupement.

Les liens avec les bailleurs de fonds

Ce débat a toujours été présent au Regroupement et a pris bien des formes. Que l'on parle d'heures-cours, de mesures d'employabilité, d'implication sociale, de mesures de prévention de l'analphabétisme, etc., la question est toujours la même: jusqu'à quel point sommes-nous prêts à remettre en cause notre autonomie pour avoir accès à des programmes de financement pour nous-mêmes ou pour nos participantes et participants? Le problème est complexe. En effet, refuser certaines subventions par principe peut avoir des conséquences graves dans les organismes: manque d'argent, difficultés de croissance, pertes de participantes et participants au profit des commissions scolaires, etc. Par contre, accepter cet argent oblige à faire des concessions: changer les durées de formation, fournir des listes de participantes et participants, recruter et évaluer les gens en fonction de critères définis par des fonctionnaires, etc. En fait, c'est l'éternel débat entre les principes et le pragmatisme, avec toutes les nuances que cela suppose.

(...)

Ce furent des luttes et des victoires importantes :

Au Regroupement, les luttes ont été multiples et incertaines. Encore une fois, on ne saurait toutes les nommer. En voici quand même quelques-unes qui ont laissé des traces.

La lutte pour la reconnaissance du Regroupement, en 1981-1982, qui a eu comme résultat de stabiliser l'existence des groupes populaires d'alphabétisation.

La lutte pour la levée des moratoires, entre 1983 et 1986, alors que le ministère de l'Éducation accréditait de nouveaux groupes, mais les empêchait d'avoir accès à du financement.

La lutte pour le programme distinct, en 1987-1988, afin que soit reconnu le droit des groupes populaires d'alphabétisation d'avoir accès à un financement accru pour leur infrastructure.

La longue lutte politique de 1991 à 1996 qui a suivi l'Année internationale de l'alphabétisation, au cours de laquelle les montants alloués à l'alphabétisation populaire ont augmenté de 4 % et ceux des commissions scolaires de 400 %. Cette lutte allait mener à la création de ce qu'on appelle encore les nouveaux groupes et à l'augmentation du financement des anciens. De plus, elle a permis au Regroupement d'avoir une place de choix lors des États généraux sur l'éducation en 1995, ce qui a mené à une reconnaissance de principe de l'alphabétisation populaire au sein de la politique de formation continue.

La lutte pour l'augmentation des budgets lors de la campagne électorale de 1998, alors que le ministère voulait allouer 80 % des nouveaux budgets à la création de nouveaux groupes. Grâce à cette lutte, la proportion a été ramenée à 50 %, ce qui a permis à plusieurs groupes d'avoir accès à un meilleur financement et au Regroupement de mieux encadrer la création des nouveaux groupes.

(...)

Positions votées à l'assemblée générale annuelle de juin 2002 du RGPAQ sur les thèmes: financement à la mission et nouveau programme au MÉQ

DOCUMENT D'INFORMATION SOUMIS AUX MEMBRES DU RGPAQ LORS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 13 MARS 2003

Port d'attache ministériel des groupes d'alphabétisation populaire:

- Il est proposé que tous les membres du RGPAQ reçoivent un financement du MÉQ;
- Il est proposé que les groupes dont la mission est multisectorielle et qui comprend un volet *alpha populaire* reçoivent un financement du MÉQ uniquement ou du MÉQ et d'un autre port d'attache.

Le financement de l'action communautaire autonome au MÉQ

- Il est proposé que chacun des trois volets du nouveau programme de financement de l'action communautaire autonome au MÉQ ait son enveloppe budgétaire spécifique, distincte et non transférable;
- *Attendu que le MÉQ, dans son plan d'action en matière d'éducation des adultes et de formation continue, s'engage à octroyer un financement complet du fonctionnement de base et des activités éducatives des organismes d'action communautaire autonome;*

Considérant les principes d'autonomie, de stabilité et de récurrence du financement des groupes d'alphabétisation populaire.

Nous demandons:

Que le principe de prépondérance soit appliqué par le MÉQ en faveur de l'enveloppe budgétaire destinée au volet 1 du programme, soit le financement de la mission globale des groupes d'alphabétisation populaire, tout en tenant compte des acquis des groupes.

Positions reliées au programme de financement à la mission:

1. Principes et modalités du financement de la mission globale des groupes d'alphabétisation populaire: (pour le volet 1 du nouveau programme de financement du MÉQ).

Il est proposé que le RGPAQ défende les principes et modalités suivants auprès du MÉQ dans le cadre des discussions entourant l'élaboration du volet 1 du nouveau programme de financement:

- **Principes généraux concernant le financement de base des groupes d'alphabétisation populaire:**
 - Respect de l'autonomie politique, pédagogique et administrative des groupes;
 - Financement complet du fonctionnement de base et des activités éducatives des groupes d'alphabétisation populaire, y compris le financement pour le développement;
 - Stabilité du financement;
 - Récurrence du financement;
 - L'accès au financement est non conditionnel à la recherche de financement de source non gouvernementale.
- **Modalités de l'allocation des subventions aux groupes d'alphabétisation populaire:**
 - Indexation annuelle au coût de la vie;
 - Versement de la totalité de la subvention en septembre.

- **Maintien des acquis des groupes d'alphabétisation populaire en matière de :**
 - Niveau de financement atteint par le groupe d'alphabétisation populaire;
 - Reddition de comptes;
 - Récurrence du financement;
 - Financement de la vie démocratique des groupes d'alphabétisation populaire;
 - Reconnaissance des activités de prévention de l'analphabétisme chez les groupes d'alphabétisation populaire;
 - Financement de la formation des intervenantes et des intervenants;
 - Financement des activités de soutien ou d'accompagnement offertes aux membres du groupe d'alphabétisation populaire;
 - Toute autre condition favorable obtenue.
2. **Balises de financement de la mission globale des groupes d'alphabétisation populaire: (Volet 1 du nouveau programme de financement du MÉQ)**
- **Que le financement de la mission globale des groupes d'alphabétisation populaire réponde aux critères suivants :**
 - A. Le financement complet de la mission globale doit permettre la réalisation de l'ensemble des volets de cette mission, donc couvrir la totalité des besoins financiers des groupes;
 - B. Les autres sources de soutien financier ne doivent pas être prises en compte dans l'établissement du montant accordé.
 - **Il est proposé que les coûts admissibles à la subvention de la mission globale d'un groupe d'alphabétisation populaire soient :**
 - A. Les frais généraux pour l'infrastructure de l'organisme (local, téléphone, matériel informatique, matériel de bureau, coûts reliés aux incapacités, etc.);
 - B. Les frais salariaux et honoraires professionnels incluant les charges sociales et les avantages sociaux (coordination, animateurs, etc.);

*** Facteurs de pondération :**

D'autres facteurs peuvent faire varier les coûts des organismes et regroupements (facteurs correspondant à des besoins financiers particuliers à l'organisme):

- Nombre d'employés, d'employées: suivant le besoin plus ou moins grand d'avoir une équipe permanente importante; **Inclus dans la mission globale**
- Territoire couvert et dispersion géographique: si l'organisme dessert une ou plusieurs localités, une ou plusieurs MRC, une ou plusieurs régions ou s'il agit au niveau national;
- Éloignement des centres urbains: transport, déplacements, frais supplémentaires;
- Besoin d'infrastructures; **Inclus dans la mission globale**
- Besoins spéciaux: compensation des coûts liés aux incapacités (ex: accompagnement, médias substituts), etc.; **Inclus dans la mission globale**
- Vie associative: selon les besoins spécifiques des membres; **Incluse dans la mission globale**
- Fréquentation: population à rejoindre, usagères et usagers. **Incluse dans la mission globale**

SECTION 4

- C. Les frais rattachés à l'accomplissement de la mission des groupes d'alphabétisation populaire (voir les volets de la mission globale des groupes d'alphabétisation populaire);
- D. Les frais rattachés aux facteurs de pondération tels que définis par le document de travail sur les balises nationales du Comité aviseur de la Politique d'action communautaire incluant des frais de garde, des frais de déplacement et des frais liés à la participation et l'action bénévole.*

3. Volets d'activités d'un groupe d'alphabétisation populaire

Il est proposé que les volets d'activités suivants constituent le cadre de référence utilisé par le Comité Reconnaissance et Financement pour la négociation avec le MÉQ:

- **Volet 1 : *Information et Sensibilisation***

- Population en général;
- Actrices et acteurs du milieu.

- **Volet 2 : Recrutement**

- Stratégies d'action auprès de : population en général, actrices et acteurs du milieu, adultes visés.

- **Volet 3 : Liens avec le milieu**

- Liens avec la communauté : références, projets communs, représentation, alliances, etc.;
- Participation à des lieux de concertation;
- Participation comme membre de regroupements.

- **Volet 4 : *Alphabétisation populaire***

- A. Achat/création de matériel didactique et préparation d'activités : recherche, outils divers, etc.;
- B. Activités d'alphabétisation populaire : accueil et référence, ateliers, activités d'évaluation;
- C. Formation et ressourcement des formateurs et des formatrices : rencontres pédagogiques, rencontres d'équipe, activités de formation, etc.;
- D. Animation des lieux démocratiques : comités, conseil d'administration, assemblée générale, etc.;
- E. Activités liées à la vie associative des groupes : dîners/soupers communautaires, fêtes, sorties, activités sociales, implication dans le groupe, etc.;
- F. Activités de défense collective des droits;
- G. Activités d'éducation populaire pour les personnes peu alphabétisées;
- H. Prévention.

- **Volet 5 : *Activités de soutien individuel ou d'accompagnement***

- Écoute, accompagnement, références, recherche de ressources appropriées, défense des droits, etc.

Types de financement

Financement gouvernemental

Le gouvernement du Québec, par l'entremise de la *Politique d'action communautaire*, reconnaît trois types de financement possible :

1. Le soutien financier en appui à la mission globale du groupe :

- finance l'ensemble des actions et des activités mises en place par l'organisme pour réaliser la mission du groupe (y compris la vie associative);
- reconnaît le caractère alternatif de l'action du groupe;
- est offert par un ministère « port d'attache »;
- exige comme reddition de comptes un rapport d'activités annuel et des états financiers vérifiés ou examinés.

La presque totalité des groupes populaires d'alphabétisation sont financés pour leur mission par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MÉLSQ) dans le cadre du Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation (PACTE).

Quelques groupes ont une double appartenance de mission. En plus d'être avec le MÉLSQ, ils sont aussi avec le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) dans le cadre du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC). Ces groupes, qui ont la double appartenance, reçoivent le financement PSOC depuis longtemps. D'autres groupes, ayant deux ports d'attache, peuvent également être avec d'autres ministères, par exemple le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.

2. Le soutien financier par entente de services :

- finance des activités qui servent à « la mise en œuvre des orientations ou des priorités ministérielles dans une vision de complémentarité »;

- constitue un lien « contractuel » entre un ministère et un groupe;
- exige comme reddition de comptes que soit fournie une réponse à des attentes de résultat précis, de nature qualitative ou quantitative.

Par exemple, Emploi-Québec a développé des ententes « alphabétisation-implication sociale » avec certains groupes; une entente de services avec les commissions scolaires est aussi possible. En principe, tous les ministères ou institutions gouvernementales peuvent offrir aux organismes des ententes de services.

3. Le soutien financier par projets ponctuels :

- finance des projets ponctuels qui visent à développer de nouvelles pratiques en collaboration avec le milieu ou le ministère;
- soutient le projet financièrement s'il répond aux exigences du programme mis en place par un ministère;
- exige une reddition de comptes en lien avec les résultats attendus lors du dépôt du projet.

Les groupes d'alphabétisation ont accès au financement « projet » au MÉLSQ, dans le cadre des projets PACTE. L'autre source principale de financement de projet en alphabétisation est l'IFPCA (Initiatives fédérales-provinciales conjointes en matière d'alphabétisation). Le volet « projet » du Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) est un autre lieu où les groupes d'alphabétisation peuvent déposer des demandes. En principe, tous les ministères peuvent offrir un soutien financier pour la réalisation de projets ponctuels aux organismes.

Autres financements possibles

En plus du financement par des subventions gouvernementales, les groupes d'alphabétisation font aussi de l'**autofinancement**. Par exemple, la cotisation des membres, la vente de matériel, la production d'un calendrier, etc. La recherche de **commandites** est une autre manière d'aller chercher du financement. Un groupe va contacter des épiceries pour avoir des aliments gratuits pour une fête ou encore un fournisseur de matériel de bureau donne au groupe du papier, etc.

Les groupes qui sont reconnus comme organisme de charité peuvent demander du financement aux **fondations, aux communautés religieuses ou à Centraide**. Il s'agit de présenter un projet qui répond aux critères de ces organismes. Le groupe qui obtient du financement des fondations doit produire un rapport sur la réalisation du projet et un rapport financier à la fin du projet. Les communautés religieuses ne demandent pas de rapport. Quant à Centraide, il faut vérifier son exigence de reddition de comptes. Les organismes de charité peuvent aussi organiser une campagne annuelle de dons des individus. Les personnes qui contribuent à ces campagnes reçoivent un reçu de charité en échange de leur don.

Synthèse des dimensions du travail

(VOIR DANS UNE PERSPECTIVE DE VASES COMMUNICANTS)

Valeurs	Le sens du travail - organisation du travail	Conditions de travail
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Créativité • Équilibre entre égalité et équité • Justice • Solidarité • Équilibre entre le processus et la productivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Souplesse dans l'horaire • Gestion participative (participation aux décisions) • Valorisation de l'équipe de travail • Rencontres régulières en équipe • Mécanismes d'intégration des nouvelles personnes • Bilan annuel • Renforcement positif des personnes travailleuses • Moments ludiques • Investir dans le climat de travail • Processus d'évaluation • Tenir compte des forces et faiblesses des personnes travailleuses 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de travail • Reconnaissance de l'ancienneté • Politique de reprise de temps • Salaire • Fonds de pension • Assurances collectives • Vacances (six semaines) • Description des tâches • Accès à la formation continue • Responsabilités parentales • Congés fériés et sociaux personnes travailleuses

La motivation

DANIELLE FOURNIER, RELAIS-FEMMES

DÉFINITION :

«La motivation est une force qui suscite l'énergie nécessaire à l'effort pour accomplir des actions et qui les oriente dans une direction voulue et désirée.» (Gestion d'organismes bénévoles de Télé-Université, 1983)

Trois éléments se retrouvent dans une définition de la motivation :

1. Ce qui incite la personne à agir (besoin);
2. Le caractère dynamique (action);
3. Ce qui soutient l'action en cours de route (but).

SOURCES DE MOTIVATION :

- Provient de l'intérieur de l'être humain (sources intrinsèques). Cela correspond aux valeurs, aux besoins et croyances des individus.
- Provient de l'extérieur de l'individu, dans son milieu (sources extrinsèques). Elles sont liées aux conditions de travail, aux règles et normes présentes dans l'organisation.

CE QUI NOUS MOTIVE À TRAVAILLER À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS IDENTIFIÉS

Les besoins :

Par exemple, la théorie des besoins de McClelland¹ identifie trois types de besoins fondamentaux chez les personnes : pouvoir, affiliation et accomplissement. Ces trois besoins sont d'un intérêt particulier pour la gestion du fait de leur importance pour le bon fonctionnement d'une organisation. Comme chaque organisme – et chaque champ d'activités qui en fait partie – dépend de groupes d'individus collaborant à la réalisation de buts collectifs, le besoin d'accomplissement est d'une importance primordiale.

1. Besoin de pouvoir

Les gens dont le besoin de pouvoir est important sont fascinés par l'influence et le contrôle. Ces individus cherchent généralement à occuper des postes où ils peuvent exercer leur leadership : ils sont souvent convainquants et aiment la controverse. Ils sont énergiques, francs, déterminés et exigeants; ils aiment habituellement enseigner et parler en public.

2. Besoin d'affiliation

Les gens qui ont un haut besoin d'affiliation veulent habituellement se sentir aimés et tenteront d'éviter d'être rejetés par un groupe social. Ils tendent à maintenir des relations sociales agréables, aiment à évoluer dans un climat de confiance et de compréhension, ils sont toujours prêts à consoler et à aider les autres, ils apprécient les relations amicales.

3. Besoin d'accomplissement

Les gens dont le besoin d'accomplissement est intense sont aussi préoccupés de réussir qu'ils ont peur d'échouer. Ils veulent être mis au défi. Ils ne prennent habituellement pas de décisions à la légère, mais préfèrent plutôt analyser et évaluer les problèmes, assumer leurs responsabilités. Ils aiment être tenus au courant de leur niveau de performance, ont tendance à être impatientes, travaillent de longues heures, et préfèrent faire les choses à leur façon.

¹ Davis C. McCLELLAND, *The Achievement Motive*, New York, Appleton Century-Crofts, 1953; *Studies in Motivation*, New York, Appleton Century-Crofts, 1955; *The Achieving Motivation*, Princeton, N.J., D. Van Nostrand Company Inc., 1961.

Les facteurs de motivation :

1. L'argent

L'argent constitue un facteur de motivation très convaincant. Cependant, il est une denrée rare dans nos organismes et son utilisation doit être bien planifiée.

- Salaire de la permanence, bénéfices marginaux;
- Encouragements à la participation des bénévoles: frais de gardiennage, de représentation, de déplacements.

2. Renforcement positif

Une des techniques utilisées consiste à motiver les individus en créant un environnement de travail adéquat et en valorisant leurs actions. Même lorsqu'une activité n'a pas réussi outre mesure, il convient de trouver des moyens pour aider les gens et faire ressortir les points positifs.

3. Participation

Il est rare que des personnes ne manifestent pas leur motivation lorsqu'on les consulte sur des décisions qui les touchent. De plus, il est bien possible que les personnes qui sont au centre des activités connaissent à la fois les problèmes et les éléments de solution.

En favorisant la participation, nous touchons à certains facteurs de motivation. La participation est un moyen de reconnaissance, elle répond aux besoins d'affiliation et d'acceptation. Elle peut aussi susciter un sentiment d'accomplissement.

4. Enrichissement du travail

La théorie d'Herzberg², pour sa part, soutient que le défi, l'accomplissement, la reconnaissance et la responsabilité doivent être constitués comme de véritables facteurs de motivation.

On peut enrichir une fonction :

- en lui conférant de la diversité;
- en allouant une liberté dans le choix des méthodes de travail;
- en responsabilisant la personne vis-à-vis de sa tâche;
- en intéressant les individus à l'analyse et aux changements d'aspect physique de l'environnement de travail;
- en évaluant les personnes;
- etc.

2 F. Mausner HERZBERG, et B. SYNDERMEN, *The Motivation to Work*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1959.

Satisfaction au travail

DANIELLE FOURNIER, RELAIS-FEMMES

DÉFINITION:

« La satisfaction au travail ou dans un emploi apparaît comme une résultante, c'est-à-dire un état affectif de bien-être ou de malaise qui provient de la relation entre, d'une part, les attentes relatives au fait d'occuper un emploi et, d'autre part, l'évaluation du travail et de ses conditions d'exécution » (*La dimension humaine des organisations*, page 140).

« C'est la réalisation des attentes qu'une employée entretient à l'égard de son milieu de travail. Elle se mesure en vérifiant si, dans les faits, l'employée est relativement satisfaite à l'égard des diverses composantes de sa tâche, des politiques administratives de l'organisation qui l'emploie, du support reçu de son supérieur, de la possibilité de se réaliser que lui procure son travail, etc. » (Larivière, Claude, notes de cours, École de service social, Université de Montréal).

FACTEURS AGISSANT SUR LA SATISFACTION:

- L'autonomie des travailleuses et des travailleurs;
- La capacité des gestionnaires d'exercer un leadership positif dans leur organisation :
 - s'assurer d'avoir une description claire des postes et des tâches;
 - être capable d'encourager les personnes travailleuses en leur laissant l'autonomie nécessaire pour innover;
 - être capable de valoriser le travail des travailleuses et travailleurs;
 - être capable de conseiller plus que de juger;
 - être capable de diffuser l'information et de susciter la participation à la vie de l'organisation.

- La présence d'un climat de travail favorable, d'où l'importance de tenir compte des contraintes organisationnelles qui affectent négativement le climat de travail, comme :
 - la taille de l'organisation;
 - le travail en équipe;
 - l'organisation des conditions de travail;
 - l'absence de possibilités d'avancement et de croissance personnelle;
 - la rémunération insuffisante;
 - les horaires de travail;
 - la précarisation croissante des emplois.

QUELQUES FACTEURS QUI INFLUENCENT L'INSATISFACTION AU TRAVAIL:

- Absence de pouvoir, c'est-à-dire :
 - n'être qu'une exécutante ou un exécutant;
 - l'impossibilité d'exercer une influence quelconque;
 - n'avoir aucune emprise sur les conditions de travail.
- Absence de signification du travail, qui se traduit par :
 - la difficulté de donner un sens à son activité quotidienne;
 - l'impossibilité de situer dans un ensemble (plate-forme politique, base d'unité, visions féministes) les gestes que l'on pose.
- Déracinement social :
 - difficulté de s'intégrer à un groupe où il serait possible d'entretenir des relations sociales significatives avec d'autres (lieu d'appartenance);

- Absence d'accomplissement :
 - difficulté d'utiliser ses compétences, ses capacités, sa créativité et une non-reconnaissance des autres de celles-ci.
- Mauvaises conditions de travail.

IMPACTS DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL

En général, la satisfaction au travail s'exprime, selon certains auteurs (Mandy, Pater, Steers), par :

- un engagement de l'employé envers l'organisation;
- une adhésion à ses objectifs et à ses valeurs;
- une disponibilité à consentir des efforts considérables pour leur atteinte et un désir très fort de demeurer membre de l'organisation.

Table des matières d'une politique de conditions de travail

Référence: BOÎTE À OUTILS – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

UNE INITIATIVE DU CSMO ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE, AVEC LA COLLABORATION DU CENTRE ST-PIERRE.

Article 1 – Identification des parties et buts de la politique de conditions de travail

- 1.1 Les parties (employeur – personnes salariées)
- 1.2 But du contrat
- 1.3 Durée
- 1.4 Convention
- 1.5 Application

Article 2 – Définition des termes

- 2.1 Employeur
- 2.2 Personne salariée
- 2.3 Politique de conditions de travail
- 2.4 Contrat de travail
- 2.5 Personne gestionnaire-responsable

Article 3 – Politique d'embauche

- 3.1 Comité de sélection
- 3.2 Responsabilités
- 3.3 Candidature d'un membre du personnel
- 3.4 Implication au sein de l'organisation
- 3.5 Choix d'une candidate ou d'un candidat
- 3.6 Procédure

Article 4 – Période d'essai et d'évaluation

- 4.1 Période d'essai
- 4.2 Évaluation

Article 5 – Ancienneté

- 5.1 Application de l'ancienneté
- 5.2 Cumul de l'ancienneté
- 5.3 Gel de l'ancienneté
- 5.4 Perte de l'ancienneté

Article 6 – Mise à pied et licenciement

- 6.1 Mise à pied
- 6.2 Licenciement
- 6.3 Mécanisme
- 6.4 Rappel

Article 7 – Heures de travail

- 7.1 Semaine normale de travail
- 7.2 Flexibilité de l'horaire
- 7.3 Temps supplémentaire
- 7.4 Repas et pause café

Article 8 – Congés fériés et payés

- 8.1 Nombre
- 8.2 Congés mobiles
- 8.3 Conditions d'accès
- 8.4 Congés fériés coïncidant avec des vacances annuelles, etc.
- 8.5 Travail lors d'un congé férié
- 8.6 Particularités du congé de la fête nationale

Article 9 – Congés sociaux

- 9.1 Décès
- 9.2 Mariage
- 9.3 Congés de maladie et personnels

Article 10 – Obligations familiales et congés parentaux

- 10.1 Congé de maternité ou d'adoption
- 10.2 Congé de paternité
- 10.3 Congé parental
- 10.4 Congé pour obligations parentales et familiales
- 10.5 Congé de compassion

Article 11 – Congés sans solde**Article 12 – Vacances annuelles****Article 13 – Évaluation de la personne salariée**

- 13.1 Moment de l'évaluation et processus de recommandation
- 13.2 Modèle de politique d'évaluation du rendement

Article 14 – Résiliation du contrat

- 14.1 Départ
- 14.2 Congédiement
- 14.3 Avis de cessation

Article 15 – Mésententes sur l'interprétation et l'application du contrat

- 15.1 Définition
- 15.2 Procédures

Article 16 – Mésententes entre les personnes salariées

- 16.1 Définition
- 16.2 Procédures

Article 17 – Harcèlement psychologique

- 17.1 Principes
- 17.2 Objectifs
- 17.3 Définition
- 17.4 Champ d'application
- 17.5 Engagement de l'organisation
- 17.6 Moyens d'action
- 17.7 Mécanisme de traitement et procédures
- 17.8 Responsabilité partagée

Article 18 – Politique salariale**Article 19 – Bénéfices marginaux****Article 20 – Perfectionnement****Article 21 – Disponibilité****Article 22 – Politique de frais de déplacement et de séjour**

- 22.1 Repas
- 22.2 Transport
- 22.3 Location de voiture

Article 23 – Accident de travail et CSST**Article 24 – Renouvellement de la politique de conditions de travail**

Table des matières d'un contrat de travail¹

1. Préambule
2. Statut légal du contrat
3. Validité de l'entente de travail
4. Exigences du centre de femmes
5. Définitions
6. Application du contrat *Embauche du personnel*
7. Période d'essai
8. Évaluation annuelle
9. Départs volontaires
10. Mise à pied économique
11. Ancienneté
12. Organisation du travail
13. Temps de travail
14. Heures supplémentaires
15. Congés fériés
16. Congés de santé
17. Congés sociaux
18. Congé de maternité ou d'adoption et congé parental
19. Congés pour responsabilités familiales
20. Congés sans solde
21. Vacances
22. Salaire
23. Avantages sociaux
24. Formation et ressourcement des employées
25. Règlement des différends
26. Procédure de congédiement
27. Négociation du contrat
28. Durée du contrat

1 Trousse de formation sur la gestion féministe de L'R des centres de femmes du Québec.

Marche à suivre pour l'élaboration d'un contrat de travail¹

On met sur pied un comité de travail :

Ce comité devrait être formé de membres du conseil d'administration (ou de la collective) et de travailleuses.

On réunit les outils nécessaires :

Politiques internes, définitions des tâches des travailleuses, ancien contrat, liste des postes, information sur la *Loi des normes du travail* (comme minimum), exemples de contrats de travail élaborés par d'autres groupes de femmes ou communautaires, etc.

On se questionne :

- Quel est le besoin relativement à ce contrat (plus d'argent à consacrer aux ressources humaines? Nouvelle orientation? Changement d'organisation? Demande de bailleurs de fonds? Souci d'une meilleure gestion?)?
- D'où proviennent les fonds pour payer les employées (subventions récurrentes, projets ou programmes particuliers)?

Ensuite, il faut :

- Poser un regard sur l'orientation, la culture et la structure organisationnelles de l'organisme (collectif versus direction générale, C. A., etc.);
- déterminer les pouvoirs, responsabilités et obligations des différentes instances;
- catégoriser les travailleuses en fonction de leur statut (permanentes, temporaires, contractuelles, occasionnelles, régulières ou pas, etc.);
- déterminer si on fait un contrat précisant les conditions de travail relatives à chacun des statuts d'emploi ou un contrat distinct pour chacun des statuts.

¹ Trousse de formation sur la gestion féministe de L'R des centres de femmes du Québec.

Bibliographie

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE ET RELAIS-FEMMES, *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère*, Montréal, 2005, 86 p.

COMITÉ DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES, *La conscientisation selon l'approche de Paulo Freire*, Montréal, RGPAQ, 2003, 36 p.

CÔTÉ, Nicole, Laurent BÉLANGER et Jocelyn JACQUES, *La dimension humaine des organisations*, Montréal, Gaétan Morin, 1994, 396 p.

CSMO et CENTRE ST-PIERRE, Boîte à outils – *La Gestion des ressources humaines*, [Cédérom], Montréal, 2005.

FOURNIER, Danielle, fiches *La motivation* et *La satisfaction au travail*, formation Gestion de la croissance, Relais-femmes, 2004.

LABBÉ, François, *Éducation pour la transformation sociale : Questionnons nos pratiques*, Montréal, RGPAQ, 2004, 27 p.

LAMOUREUX, Henri, Jocelyne LAVOIE, Robert MAYER et Jean PANET-RAYMOND, *La pratique de l'action communautaire*, Presses de l'Université du Québec, 1996.

LAMOUREUX, Henri, *L'intervention sociale collective, une éthique de la solidarité*, Glen Sutton, Édition Le Pommier, 1991, 232 p.

LEGAULT, Georges A., *Professionnalisme et délibération éthique*, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 2003, 290 p.

Le Monde alphabétique : On n'a pas toujours 20 ans, Montréal, RGPAQ, n° 13, printemps 2001.

Le Monde alphabétique : Oser la conscientisation, Montréal, RGPAQ, n° 15, automne 2003.

Le Monde alphabétique : Y a-t-il une ligne juste en alphabétisation populaire ?, Montréal, RGPAQ, n° 16, printemps 2004.

MATHIEU, Réjean, « Agir ensemble démocratiquement », *Un visa pour l'alpha pop*, Montréal, RGPAQ, 1993, 112 p.

RGPAQ, *Déclaration de principes*, Montréal, RGPAQ, 2004, 3 p.

RGPAQ, *La place des participantes et des participants dans les structures démocratiques des groupes membres et du RGPAQ*, Montréal, RGPAQ, 2003, 99 p.

RGPAQ, *Passeport pour l'alphabétisation populaire*, Montréal, RGPAQ, 1995, 65 p.

RGPAQ, *Une force en mouvement, 20 ans d'histoire et d'engagement*, Montréal, RGPAQ, 2003, 147 p.

ROBERT, Paul, *Le Petit Robert : Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, nouv. éd. revue, corrigée et mise à jour, Paris, Le Robert, 1985, 2 172 p.

TROTTIER Sandra, *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*, L'R des centres de femmes du Québec, 2001.

VENNE, Jean-François, *Alphabétisation populaire et action communautaire autonome : Concepts et pratiques*, Montréal, RGPAQ, 2005, 41 p.

VENNE, Jean-François, *Synthèse des rencontres régionales et rencontre nationale 2004-2005*, Montréal, RGPAQ, 2005, 63 p.

SECTION 5

LA DÉMOCRATIE AU CŒUR DES STRUCTURES
D'UN GROUPE POPULAIRE EN ALPHABÉTISATION

Présentation	139
5.1 – Les rapports de pouvoir	141
A. Les définitions de pouvoir	141
B. Les sources de pouvoir	142
C. Les formes de pouvoir	142
D. Les impacts des rapports de pouvoir	143
E. Le partage du pouvoir	144
5.2 – Les rôles et les pouvoirs des instances	145
A. Les rôles et les pouvoirs des instances	145
B. Les rôles et les pouvoirs des instances selon la loi	145
C. Les rôles et les pouvoirs des instances selon la démocratie	152
D. Les organismes communautaires autonomes selon le cadre de référence de la politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire ..	153
5.3 – Faire progresser la démocratie	157
A. Les obstacles à la vie associative et démocratique	157
B. L'importance de chaque personne pour faire progresser la démocratie	158
C. Des outils pour favoriser la démocratie	160
D. Faire progresser la démocratie dans les structures de mon groupe	160
Exercices	161
Texte	211
Références	240

Éditeur :

Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec

Téléphone : 514-523-7762

Télécopieur : 514-523-7741

Courriel : alpha@rgpaq.qc.ca

Site Internet : www.rgpaq.qc.ca

Recherche et rédaction : Louise Picard et Anne St-Cerny de Relais-femmes

Révision : Marie-Andrée Bédard

Conception et infographie : Éric Villeneuve

Coordination du projet : Ginette Richard

Ce document est la 5^e section du *Guide sur la gestion démocratique dans un groupe d'alphabétisation populaire* publié en 2006.

Ce document a été publié avec l'appui du Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles, Ressources humaines et Développement social Canada.

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2008

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archive Canada

ISBN : 2-921293-19-6

La démocratie au cœur des structures d'un groupe populaire en alphabétisation.

POUR ABORDER LA SECTION *La démocratie au cœur des structures d'un groupe populaire en alphabétisation*, IL EST ESSENTIEL D'AVOIR RÉALISÉ LES ACTIVITÉS DES SECTIONS 1 ET 2 DU PRÉSENT GUIDE. EN EFFET, PARLER DES RÔLES ET DES POUVOIRS DES INSTANCES SANS AVOIR ABORDÉ L'IMPORTANCE DE LA DÉMOCRATIE ET LES PARTICULARITÉS ORGANISATIONNELLES DANS LES GROUPES POPULAIRES EN ALPHABÉTISATION LIMITERA LES APPRENTISSAGES AUX ASPECTS LÉGAUX OU GOUVERNEMENTAUX.

La section 5 est divisée de façon suivante :

- 5.1 Les rapports de pouvoir**
- 5.2 Les rôles et les pouvoirs des instances**
- 5.3 Faire progresser la démocratie**

Il faut se rappeler que la loi qui permet l'incorporation des groupes populaires est la *Loi sur les compagnies du Québec (L.c.Q.)*, partie III. Cette loi donne tous les pouvoirs au conseil d'administration et ne se préoccupe pas de la vie démocratique ni de l'implication de tous et toutes dans le développement de l'organisme.

S'il s'est écoulé un certain temps depuis que vous avez réalisé les activités des sections 1 et 2, nous vous recommandons de revoir d'abord les définitions de gestion et de démocratie présentées à la section 1, aux pages 8 et 9, ainsi que les quatre dimensions d'un organisme communautaire (section 2, p. 26 à 29). Il est fondamental de garder en tête qu'un groupe populaire en alphabétisation est avant tout un organisme démocratique constitué pour réaliser sa mission.

La présente section est divisée en trois parties. La première permet de réfléchir aux rapports de pouvoir dans un groupe populaire en alphabétisation. En approfondissant la définition, les sources et les formes de pouvoir, le groupe pourra déterminer quels sont les impacts des rapports de pouvoir sur les membres du groupe et trouver les solutions possibles pour mettre sur pied un partage de pouvoir équitable entre les instances.

La deuxième partie vise à soulever un questionnement sur les rôles et les pouvoirs des instances d'un groupe populaire en alphabétisation, à faire le point sur les aspects légaux d'un organisme communautaire et à se réapproprier la signification de ce qu'est un organisme communautaire autonome selon la *Politique de reconnaissance de l'action communautaire*.

La troisième partie aborde les obstacles à la vie associative et démocratique d'un groupe populaire, l'importance qu'accorde chaque personne à faire progresser la démocratie et quelques outils pour favoriser la vie associative et démocratique. Cette partie se termine avec un outil de réflexion sur les stratégies à mettre en place dans son groupe pour faire avancer la démocratie.

Enfin, les exercices et les textes que vous pourrez distribuer et qui vous serviront à approfondir vos réflexions sont situés à la fin de la section.

Tout au long de cette formation, il est important de faire des liens avec la *Déclaration de principes* du Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec (RGPAQ). Nous nous permettons ici d'en énumérer quelques-uns qui sont directement en lien avec cette section du guide.

- Principe 2 :** L'alphabétisation populaire se caractérise par le pouvoir que possèdent les participantes et participants à l'intérieur des groupes et par leur participation aux prises de décision.
- Principe 3 :** L'alphabétisation populaire est une approche collective à l'intérieur de laquelle l'individu s'intègre à une démarche de groupe, ce qui permet d'acquérir un sentiment d'appartenance, de réaliser des projets et d'avancer des revendications.
- Principe 5 :** L'alphabétisation populaire vise l'ensemble de la population et principalement les milieux défavorisés.
- Principe 13 :** Un groupe populaire d'alphabétisation est autonome sur les plans politique, pédagogique et administratif.
- Principe 15 :** Un groupe populaire d'alphabétisation a une approche et des structures démocratiques qui favorisent la participation de l'ensemble de ses membres.

5.1 — LES RAPPORTS DE POUVOIR

Déterminer comment le groupe va s'organiser et se structurer, c'est définir comment il partagera le pouvoir. Il est donc important de faire le point sur la définition, les sources et les formes du pouvoir. De même, déterminer quels sont les impacts des rapports de pouvoir dans nos groupes aide ceux-ci à mettre en place divers mécanismes pour assurer un partage de pouvoir le plus égalitaire possible entre les membres, les participantes, les participants et les personnes travaillant pour l'organisme.

A. Les définitions de pouvoir¹

Vous pouvez commencer l'échange en réalisant un remue-ménages: demandez à chaque personne du groupe ce que signifie le mot *pouvoir*. Pendant l'exercice, présentez les éléments suivants, qui traversent les différentes conceptions du pouvoir.

Les éléments importants

- Le pouvoir donne la capacité d'agir, de décider, d'influencer et d'apporter du changement.
- Conçu comme essentiellement relationnel, il traverse tous les rapports.
- Il est indissociable du concept d'autonomie personnelle et collective.
- Il peut être à la fois vu comme positif? le *pouvoir de* (aptitudes, capacités, etc.)? et négatif? le *pouvoir sur* (domination, manipulation, etc.).
- Il peut être partagé et démocratique.

À LA SUITE DE CET EXERCICE, PRÉSENTEZ LES DÉFINITIONS SUIVANTES DU POUVOIR AU SENS *de capacité, pouvoir avec, pouvoir de ET pouvoir sur*.

Pouvoir au sens de capacité²

«Le mot *pouvoir*, dans son sens strict, désigne tout simplement la capacité d'agir. Lorsque je dis «*Je peux*», je reconnais que j'ai le droit de faire quelque chose, que j'ai la capacité physique ou intellectuelle de faire cette chose, que j'ai les instruments pour la réaliser. Le pouvoir est d'abord indissociable du concept d'autonomie personnelle et collective.»

Pouvoir avec

«Le pouvoir peut être un instrument qui permet d'agir collectivement au bénéfice de la communauté. En effet, occuper une fonction de pouvoir peut donner l'occasion de réunir autour d'un sujet plusieurs personnes qui ont à cœur de changer les choses ou de corriger une situation. Le pouvoir AVEC, c'est celui d'agir avec les autres au bénéfice du plus grand nombre ou d'un groupe aux prises avec des difficultés particulières. C'est le pouvoir de l'action collective, ce pouvoir est un levier de démocratie.»

Pouvoir de

«Le pouvoir DE équivaut à une force, à une capacité d'agir, d'influencer son environnement. C'est le pouvoir de convaincre, de faire changer les mentalités et d'agir directement sur les décisions qui ont un impact sur nos vies au quotidien.»

Pouvoir sur

«Nous disposons d'un certain pouvoir SUR le cours des événements qui surviennent dans notre vie. Nous avons prise SUR notre quotidien et SUR notre environnement et manifestons ce pouvoir en prenant des décisions, en effectuant des choix. Il arrive aussi que nous ayons aussi du pouvoir SUR quelqu'un ou sur un groupe de personnes.» Bien que le pouvoir SUR soit souvent considéré de façon négative (idée de domination), il peut aussi être exercé de façon positive.

¹ RELAIS-FEMMES (2007). *La relation des femmes avec le pouvoir*, Montréal, Relais-femmes, p. 20.

² Les définitions *pouvoir au sens de capacité, pouvoir sur, pouvoir de et pouvoir avec* sont tirées du document suivant : PERRON, Lucie (sous la coordination de) (2004). *Pouvoir... ensemble*, Québec, Centre-Femmes La Jardilec. Source : RELAIS-FEMMES (2007). *La relation des femmes avec le pouvoir*, Montréal, Relais-femmes, p. 20-22.

B. Les sources de pouvoir

À partir d'une mise en situation sur le pouvoir (exercice 1), les participantes et les participants doivent s'entendre sur le degré de pouvoir détenu par chaque personnage. Divisez le groupe en équipes et remettez à chacune la mise en situation qui se trouve en annexe de cette section.

Cet exercice permet de « reconnaître certaines inégalités, qui ne sont pas toujours fondées sur des disparités en matière de compétences, mais qui relèvent souvent des rapports sociaux: racisme, sexisme, dévalorisation de certains métiers et survalorisation de certaines professions, domination de l'économique sur le social, etc. » (Mathieu, 1993).

Selon plusieurs recherches, trois principales **sources de pouvoir** sont valorisées dans les sociétés occidentales¹:

Le **statut**: situation de fait, position occupée dans la société. Par exemple, la fonction exercée, l'appartenance à un groupe ou à une nation, un pays, la place qu'on occupe dans un comité ou une structure, le fait de posséder beaucoup d'argent, etc.

Le **savoir**: ensemble de connaissances acquises par l'étude et les expériences de vie. Par exemple, les capacités professionnelles, l'accès à l'information, le diplôme détenu, etc.

Le **charisme**: personnalité, influence morale d'une personne sur quelqu'un. Par exemple, la crédibilité, le leadership, l'aptitude à capter l'attention des autres, etc.

Ainsi, le charisme, le savoir ou le statut que possède une personne influencent la perception que nous avons de cette personne, ce qui lui confère, *de facto*, un pouvoir. De telles sources de pouvoir donnent à des individus (ou à des groupes de personnes) la clé des diverses possibilités de réalisation. Cette clé peut être utilisée de façon discrétionnaire, être acceptée par les autres ou négociée avec les autres. Chaque groupe possède sa propre culture organisationnelle, c'est-à-dire sa propre structure de pouvoir, son propre modèle de rapports entre les personnes et les groupes qui la composent (Mathieu, 1993, p. 18-19).

À la fin de cet échange, il peut être intéressant de demander aux participantes et aux participants s'ils feraient des changements dans le degré de pouvoir attribué par chaque personnage de l'exercice.

C. Les formes de pouvoir²

Remettez aux participantes et aux participants la feuille des différentes formes de pouvoir et décrivez-les. Vous pouvez demander aux personnes présentes de fournir des exemples de leurs pratiques.

« Le **pouvoir de récompense** repose sur la capacité qu'a une personne de procurer des récompenses, matérielles ou psychologiques, à ceux et celles qu'elle souhaite influencer, cette capacité de récompenser devant toutefois être perçue par la cible de l'influence et les récompenses devant être valorisées par elle. »

Par exemple:

Un parent donne à son enfant la permission d'écouter son émission favorite s'il fait son lit.

Un travailleur demande à son collègue de l'aider à terminer l'une de ses tâches en lui disant « qu'il travaille si bien et qu'il est indispensable », ce qui fait toujours plaisir à ce dernier.

« Le **pouvoir de coercition** est fondé sur la capacité de punir l'autre ou les autres, c'est-à-dire sur le contrôle de punitions matérielles ou psychologiques, y inclus la capacité d'infliger des blessures, de donner la mort ou de détruire psychiquement l'autre; ici encore, la capacité de punir doit être perçue comme réelle par les personnes ou groupes sur lesquelles s'exerce l'influence. »

Par exemple:

Un professeur dit à ses élèves que chacun d'entre eux doit travailler avec application sans quoi ils seront privés de la sortie tant attendue au zoo.

Les employés d'une boutique savent qu'ils doivent offrir un service hors pair s'ils ne veulent pas s'attirer les foudres de leur gérant.

1 RELAIS-FEMMES (2007). *La relation des femmes avec le pouvoir*, Montréal, Relais-femmes, p. 28.

2 Les définitions sont tirées de : LANDRY, Simone (1990). *Légitimité ou imposture? L'épineuse question du pouvoir des femmes*, CRF/UQAM, cahier no 1990, p. 32-33. Les exemples sont de Relais-femmes. Cette partie est tirée de RELAIS-FEMMES (2007). *La relation des femmes avec le pouvoir*, Montréal, Relais-femmes, p. 34-35.

«Le **pouvoir légitime** se fonde sur les normes et valeurs intériorisées, qu'il s'agisse des normes sociales, des prescriptions et attentes de rôles au sein d'une culture donnée ou des valeurs culturelles relatives au sexe, à l'âge, à la caste, à la classe sociale; la cible de l'influence doit percevoir la personne ou le groupe comme ayant le droit de l'influencer.»

Par exemple :

Une mère s'attend à ce que son enfant lui obéisse.

Une directrice est considérée comme ayant le droit d'exiger des employés de son département qu'ils fassent les tâches qu'elle demande.

«Le **pouvoir de référence** repose sur l'admiration, l'amitié, l'amour et l'estime éprouvés à l'endroit de la personne qui influence. La cible de l'influence peut reconnaître à l'autre un certain charisme – ou un charisme certain. Elle peut s'identifier à elle ou la voir comme un modèle. C'est donc en fonction de ses caractéristiques personnelles, telles que perçues par la cible, que l'influence de la personne est acceptée.»

Par exemple :

Une personne sait qu'elle peut demander ce qu'elle veut à sa meilleure amie, «elle ferait n'importe quoi pour elle».

Un chanteur participe à une campagne de sensibilisation contre la consommation de drogue auprès des jeunes. Il sait qu'il peut avoir une influence positive puisque ceux-ci l'admirent beaucoup.

«Le **pouvoir de compétence** repose sur la perception d'une compétence ou de connaissances spécifiques qui autorisent la personne détentrice de cette expertise à influencer l'autre dans le domaine précis de cette compétence; la cible d'influence doit percevoir l'autre comme ayant la compétence en question, elle doit donc la considérer comme crédible.»

Par exemple :

Une chercheuse sait que ses idées sont souvent écoutées et reprises par les autres personnes s'intéressant à l'histoire des femmes: il y a quinze ans qu'elle fait des recherches dans ce domaine.

Quand il est question de la santé des femmes, l'équipe de travail se tourne vers une collègue qui travaille sur ce dossier depuis longtemps: elle le connaît par cœur.

«Le **pouvoir d'information** repose sur la possession d'informations et/ou sur l'accès privilégié à certaines sources d'information, l'information détenue ayant une certaine pertinence aux yeux de la personne influencée. Ici aussi la crédibilité est importante: pour que la personne accepte d'agir en fonction de l'information qui lui est donnée, il lui faut avoir confiance en la justesse de cette information.»

Par exemple :

Des étudiants et des étudiantes se fondent sur le jugement et les opinions de leur représentante, qui siège au comité départemental de philosophie. Comme elle côtoie la direction et les professeurs, elle a accès à de nombreux renseignements.

Les membres d'une équipe de travail se fient régulièrement à l'avis d'une de leurs collègues lorsqu'ils doivent prendre des décisions concernant leurs dossiers en condition féminine. Après tout, cette collègue siège à la table de concertation des groupes de femmes de la région.

D. Les impacts des rapports de pouvoir

Au-delà des structures d'un groupe, les rapports de pouvoir dans nos organisations ont des impacts sur les personnes et sur l'organisation elle-même. Les impacts sont des conséquences, des résultats ou des glissements qui peuvent avoir lieu au quotidien dans un groupe populaire en alphabétisation. Ils peuvent se manifester dans toutes les structures d'un groupe, autant dans les structures formelles que dans celles plus informelles. Par exemple :

Les participantes et les participants ne reçoivent pas tous les renseignements par l'équipe de travail lorsque des décisions les concernant sont prises (pouvoir de l'information). Il y a de fortes probabilités que les choix faits ne tiennent pas compte de toute la réalité. Le processus décisionnel peut d'un autre côté être long, et les participantes et les participants peuvent se sentir incompetents devant la décision à prendre.

La personne occupant le poste de coordination augmente les heures de travail de certains membres de l'équipe sans tenir compte du contrat de travail (pouvoir de récompense). Des tensions au sein de l'équipe de travail peuvent résulter de cette situation.

En résumé, les rapports de pouvoir peuvent avoir des impacts négatifs sur un groupe et sur les personnes impliquées dans celui-ci. Quels sont ces impacts ?

Divisez le groupe en petites équipes de trois ou quatre personnes. Remettez à chaque équipe la première feuille de l'exercice 2 (en annexe de cette section) et demandez aux participantes et aux participants de faire une liste des impacts que peuvent avoir les rapports de pouvoir dans un groupe populaire en alphabétisation.

Exemples :

- La prise de parole n'est pas la même pour toutes et tous.
- Il n'est pas facile pour toutes et tous d'exprimer ses idées.
- Le point de vue de chaque personne n'est pas écouté.
- Le groupe tient compte des points de vue de certaines personnes seulement.
- Les décisions sont prises par certaines personnes seulement.
- Il y a des personnes qui ont accès à davantage de renseignements que d'autres.
- Des tensions existent entre les membres du groupe.
- Il y a du favoritisme dans l'attribution des tâches dans l'équipe de travail.
- Il y a des règles différentes entre les membres.

E. Le partage du pouvoir

Remettez à chaque équipe la seconde feuille de l'exercice 2 et demandez à chacune de partager, avec une autre équipe, la liste qu'elle aura dressée sur les impacts que peuvent avoir les rapports de pouvoir. Chaque équipe doit tenter de trouver des solutions possibles pour réduire les impacts et partager le pouvoir.

En grand groupe, demandez à chaque équipe de présenter les impacts et les solutions trouvés. Tous les participantes et les participants sont invités à compléter les idées lancées en proposant d'autres solutions.

Exemples :

- Des techniques d'animation efficaces (ex. : tour de table).
- Des consignes claires et transparentes.
- Des processus de prise de décisions facilitants.
- Des ateliers et des discussions sur le pouvoir.
- Une bonne circulation de l'information.
- Des mécanismes de résolution de conflits.
- Un code de vie.
- Un contrat de travail.
- Autres.

5.2 — LES RÔLES ET LES POUVOIRS DES INSTANCES**A. Les rôles et les pouvoirs des instances**

Parfois, la distinction des rôles et des pouvoirs de chaque instance apparaît comme un obstacle à la gestion dans les groupes populaires en alphabétisation. Les distinctions sont perçues comme contraignantes et rigides, comme un frein à la spontanéité ou bien comme des règles n'appartenant pas au « communautaire ». Au contraire, connaître les rôles et les pouvoirs des instances, tant des points de vue de la légalité que de la démocratie, facilite la gestion. Ces connaissances clarifient et équilibrent les rapports entre les diverses instances et sont de réels soutiens à une démarche démocratique (Mathieu, 1993). La connaissance des rôles et des pouvoirs des instances permet *une approche et des structures démocratiques qui favorisent la participation de l'ensemble de ses membres* (Déclaration de principes – 15).

B. Les rôles et les pouvoirs des instances selon la loi¹

Pour débiter, les participantes et les participants répondent au jeu-questionnaire (exercice 4). On complète ensuite les informations pour chacune des questions.

Pour commencer la présente partie et faire le lien avec la précédente, le groupe peut réaliser l'exercice 3 (que vous trouverez en annexe).

Divisez le groupe en trois équipes et remettez à chacune les 30 affirmations. Si le groupe est nombreux, il peut y avoir plus de trois équipes. Il sera alors nécessaire d'imprimer un plus grand nombre de séries d'affirmations. Chaque équipe doit classer les affirmations selon les rôles et responsabilités des trois instances suivantes : **assemblée générale, conseil d'administration et équipe de travail**. Il y a dix affirmations pour chacune des instances.

En grand groupe, on corrige ensemble et on complète l'information.

Le groupe populaire en alphabétisation**1. Un groupe populaire en alphabétisation est une personne morale.****VRAI**

Les expressions **personne morale** (*Code civil du Québec*), **organisme à but non lucratif ou sans but lucratif** (partie III de la *Loi sur les compagnies du Québec*) et **société sans but lucratif** (partie II de la *Loi sur les corporations canadiennes*) sont souvent utilisées pour désigner un groupe.

La corporation à but non lucratif, créée en vertu de la partie III de la *Loi sur les compagnies*, représente la forme juridique la plus courante parmi les groupes en alphabétisation ainsi que pour l'ensemble des organismes communautaires. Dans le langage juridique, elle est désignée comme une *association personnifiée*.²

La forme juridique de corporation à but non lucratif peut parfois être désignée sous d'autres appellations. Vous trouverez en annexe de cette section un lexique pouvant vous aider à mieux comprendre ces expressions.

¹ Cette partie est en majorité tirée de : CSMO-ÉSAC (2007). *La gouvernance démocratique des organisations communautaires et entreprises d'économie sociale*.

² L'association personnifiée est une personne morale à but non lucratif distincte de ses membres. Elle possède un nom, une existence autonome, indépendante de celle de ses membres, un domicile, des droits et des obligations (dettes et engagements), une activité propre et des biens (patrimoine).

Les lettres patentes**2. Il n'est pas nécessaire d'avoir des lettres patentes : des règlements généraux suffisent.****FAUX**

Les lettres patentes, également appelées charte, sont l'acte constitutif. Elles sont l'équivalent d'un acte de naissance.

Les lettres patentes sont délivrées par le registraire des entreprises. Quand un groupe reçoit ses lettres patentes, il est alors immatriculé. Les lettres patentes devraient comprendre :

La date d'incorporation : la date où l'inspecteur a enregistré officiellement les lettres patentes (la « date de naissance »).

Le nom de l'organisme : même si elle n'est pas une personne physique, la corporation a un nom. C'est sous ce nom qu'elle est désignée et connue et qu'elle exerce tous les droits qui lui appartiennent.

Les requérants : le nom, le prénom, la profession ou l'occupation habituelle et l'adresse complète de chaque personne qui a signé la requête. Ces personnes sont, selon la loi, membres à vie de l'organisme.

Le siège social : l'adresse ou le nom de la localité où la corporation a son domicile légal. Cette adresse doit être connue de tous les membres. C'est au siège social que les demandes des membres sont dirigées, que la correspondance est adressée et que les livres administratifs sont gardés.

Le conseil d'administration : le nom des administratrices et administrateurs provisoires et le nombre de personnes qui composeront le conseil d'administration. On doit retrouver le même nombre de personnes au conseil d'administration et dans les règlements généraux.

- Seuls les requérants peuvent être administrateurs et administratrices provisoires. Ces personnes ne peuvent démissionner en cours de mandat. Leur mandat se termine à la première assemblée des membres, qui doit avoir lieu dans les six premiers mois suivant la date d'incorporation de l'organisme.

- À noter : certaines lettres patentes (surtout chez les vieux organismes communautaires) ne contiennent pas le nombre de personnes au conseil d'administration. On doit cependant trouver ce nombre dans les règlements généraux.

La valeur limite des biens immobiliers : le montant maximal des biens immobiliers que peut acheter et posséder l'organisme ou les revenus provenant des biens immobiliers qu'elle peut obtenir ou posséder.

Les objets : les objectifs que l'organisme veut poursuivre.

Les autres dispositions : tout renseignement susceptible d'améliorer légalement l'administration de la corporation, par exemple : clause sur la destitution des administratrices ou administrateurs, distribution des biens de la corporation en cas de dissolution, etc.

La déclaration sous serment : la déclaration sous serment signée par une personne habilitée à recevoir les serments (avocat, notaire ou juge) ou une personne possédant un matricule de commissaire à l'assermentation.

Les lettres patentes peuvent être modifiées. Ces modifications doivent être présentées aux membres en assemblée générale. Elles doivent être adoptées par au moins les deux tiers (2/3) des membres présents en assemblée générale.

Le conseil d'administration a six mois après l'adoption des modifications pour présenter la requête de modification à l'Inspecteur général des institutions financières, qui les autorise. Si le délai de six mois est passé, la demande sera refusée et les modifications seront annulées.

Plusieurs groupes oublient de faire les modifications aux lettres patentes, au fur et à mesure des transformations de l'organisme. Pour d'autres groupes, toutes les informations nécessaires ne sont peut-être pas contenues dans les lettres patentes. Comme ce document est l'acte constitutif de la corporation, il est essentiel qu'il soit à jour et qu'il comprenne toutes les informations essentielles.

Les règlements généraux

3. Les règlements généraux sont le guide pour toutes les personnes responsables de la gestion et de l'administration du groupe.

VRAI

Les règlements généraux déterminent l'organisation juridique du groupe. Ils régissent son organisation et son fonctionnement. Chaque groupe a l'obligation d'avoir des règlements généraux. Les règlements constituent en fait un contrat (article 313 du *Code civil du Québec*) qui délimite les rapports des membres entre eux et avec la corporation. Ils sont nécessaires pour faire respecter les droits des membres, assurer une saine administration et clarifier le fonctionnement du groupe. La présence de règlements prévient l'incertitude, l'arbitraire et l'injustice et assure la survie de l'organisation. Ces règlements ne doivent pas aller à l'encontre de la loi et donner plus de pouvoir aux administratrices et administrateurs que ceux prévus par la loi et les lettres patentes.

Le conseil d'administration peut modifier les règlements généraux. Après l'adoption de la modification d'un article des règlements par le conseil d'administration, il entre en vigueur immédiatement, et ce, jusqu'à l'approbation par les membres. Le conseil d'administration doit soumettre la modification à l'approbation des membres lors d'une assemblée générale pour en assurer la validité. Si les membres rejettent la modification, les anciens règlements sont appliqués, et ce, jusqu'à la prochaine modification adoptée par le conseil d'administration.

L'assemblée générale

4. C'est l'assemblée générale qui est l'instance souveraine.

FAUX

L'assemblée générale n'a jamais eu de souveraineté selon le *Code civil du Québec (C.c.Q.)*. Juridiquement parlant, l'ensemble des pouvoirs appartient au conseil d'administration.

Les pouvoirs légaux de l'assemblée sont définis dans la partie III de la *Loi sur les compagnies*. Ses pouvoirs sont les suivants :

- élire les administratrices et administrateurs ;
- entériner ou rejeter les nouveaux règlements généraux ou les modifications aux lettres et aux règlements soumis par le conseil d'administration ;

- nommer la vérificatrice ou le vérificateur comptable si les règlements de la corporation le prévoient ou si la corporation reçoit des subventions provinciales supérieures à 250 000 \$;
- recevoir les états financiers, c'est-à-dire un bilan, un relevé général des recettes, le rapport du vérificateur et tout autre renseignement relatif à la situation financière.

5. Un groupe populaire en alphabétisation est obligé de tenir une fois par année une assemblée générale.

VRAI

À un moment prescrit par les règlements généraux et pas plus de quatre (4) mois après la fin de l'exercice financier (98.2a, L.c.Q.), le conseil d'administration doit soumettre aux membres réunis en assemblée générale :

- 1) le bilan financier annuel ;
- 2) le relevé annuel des recettes et des dépenses ;
- 3) le rapport de vérification comptable, si une vérification a eu lieu, et tous les renseignements relatifs à la situation financière.

Le conseil d'administration

6. C'est le conseil d'administration qui a la responsabilité d'administrer le groupe populaire en alphabétisation.

VRAI

Le conseil d'administration est responsable de la corporation, c'est-à-dire qu'il doit répondre des actes de la corporation, défendre et promouvoir le bien commun de la corporation et l'administrer. Il est désigné par l'article 83 de la *Loi sur les compagnies* comme l'instance devant « administrer les affaires de la corporation ».

Le conseil d'administration réunit des personnes élues par les membres de l'assemblée générale annuelle.

Selon l'article 91 (1) de la *Loi sur les compagnies*, « les administrateurs de la corporation peuvent administrer les affaires et passer, en son nom, toutes espèces de contrats permis par la loi ».

Le conseil d'administration a les pouvoirs nécessaires à l'administration de la corporation (art.335, C.c.Q.), dont ceux de :

- faire des règlements ;
- admettre de nouveaux membres ;
- emprunter sur le crédit ;
- pourvoir aux postes vacants au conseil d'administration ;
- engager, congédier et payer les personnes salariées ;
- signer des contrats avec des autorités publiques ;
- faire de la publicité ;
- accepter des dons ;
- vendre ou acquérir des biens, sauf vendre tous les biens, ce qui équivaut à une dissolution et exige une résolution des deux tiers (2/3) des membres en assemblée générale extraordinaire.

7. Tous les membres d'un groupe peuvent être élus au conseil d'administration.**FAUX**

Pour être éligible à un poste au sein du conseil d'administration, une personne doit :

- être une personne (les compagnies et les corporations ne sont pas éligibles);
- être âgée d'au moins 18 ans, sauf si les buts du groupe la concernent directement comme personne et que le groupe n'a pas pour objectif de réaliser des profits;
- être capable de s'engager par contrat, c'est-à-dire de ne pas être en tutelle ou en curatelle, sauf si les buts du groupe la concernent directement comme personne et que le groupe n'a pas pour objectif de réaliser des profits;
- être solvable, c'est-à-dire ne pas être en faillite.

8. Toutes les personnes qui le veulent peuvent être présentes aux réunions du conseil d'administration.**FAUX**

Légalement, lorsque le conseil d'administration se réunit, seules les personnes membres de celui-ci ont le droit d'être présentes. Les délibérations du conseil d'administration ne sont pas publiques et ouvertes, à moins que le

conseil d'administration n'en décide ainsi. Les autres personnes présentes ont un statut d'observateur et n'ont aucun droit de vote (CSMO, 2007).

9. Les membres du conseil d'administration sont les mandataires et les fiduciaires du groupe populaire en alphabétisation.**VRAI**

Lors des changements du Code civil (1994), la loi a confié les devoirs généraux de mandataire et de fiduciaire aux membres des conseils d'administration.

L'article 321 du Code civil attribue le statut de mandataire de la personne morale aux membres du conseil d'administration et impose au mandataire des obligations de **prudence** et de **diligence** (art. 322 et 2138).

Les devoirs de mandataire sont :

- agir personnellement, c'est-à-dire sans déléguer ses pouvoirs et ses responsabilités;
- respecter les obligations que la loi lui impose et veiller à ce que la corporation fasse de même;
- respecter les objets et les règlements de la **personne morale**;
- ne pas confondre ses biens avec ceux de la personne morale;
- ne pas utiliser les biens de la personne morale ni à son profit ni au profit d'un tiers;
- ne pas utiliser les informations qu'il obtient de la personne morale en raison de ses fonctions;
- divulguer l'insolvabilité de la corporation à la personne avec laquelle il contracte au nom de la corporation.

Quant au statut de fiduciaire, qui consiste à préserver et à faire fructifier les biens de la corporation, ces mêmes articles expriment des obligations d'**honnêteté** et de **loyauté** dans l'exercice d'un mandat au sein du conseil d'administration (CSMO, 2007).

Les devoirs de fiduciaire sont les suivants :

- agir avec prudence et diligence, c'est-à-dire, consulter en cas d'ignorance ou de complication face à des situations complexes qui dépassent ses compétences ;
- assister aux réunions ;
- surveiller la gestion et engager des personnes compétentes ;
- surveiller l'exécution de la mission de l'organisation et des tâches ;
- éviter les erreurs grossières et les négligences ;
- agir avec honnêteté et loyauté (ceci réfère aux devoirs de mandataire), c'est-à-dire :
 - ne pas confondre ses biens avec ceux de la personne morale ;
 - ne pas utiliser les biens intangibles de la personne morale obtenus en raison de fonctions ou dans l'exécution d'un mandat, comme la clientèle, les listes de relations, les occasions d'affaires ;
 - ne pas utiliser les informations reçues ;
- agir en toutes circonstances dans le meilleur intérêt de la personne morale, c'est-à-dire :
 - ne pas agir dans son intérêt personnel, dans l'intérêt d'une autre corporation, d'un bienfaiteur, des créanciers ou dans celui d'un autre groupe que celui qui l'a élu ;
 - ne pas abuser de ses pouvoirs en posant des gestes dont le but n'est pas le bien commun de la corporation ;
 - rendre compte de tout profit tiré de sa participation au conseil d'administration ;
 - remettre à la corporation tout ce qui a été reçu dans l'exécution de ses fonctions.

Le fiduciaire pourra cependant tirer un avantage personnel si les membres de la corporation, informés et désintéressés, et non seulement le conseil d'administration, y ont consenti, et ceci, à la condition que l'avantage soit vu comme une juste compensation et contrepartie pour services rendus. Rappelons à cet effet que les organismes à but non lucratif sont constitués sans intention de faire des profits pour leurs membres.

10. La loi prévoit que le conseil d'administration doit désigner une personne à la présidence et au secrétariat.

VRAI

Selon la loi, le conseil d'administration a l'obligation de prévoir au minimum un poste à la présidence et au secrétariat de la corporation. Ces personnes doivent être élues par et parmi les membres du conseil d'administration. Le groupe, selon ses statuts et règlements, peut prévoir tous les postes qu'il veut, en plus de ceux prévus par la loi.

L'équipe de travail

11. La loi prévoit que c'est à l'équipe de travail d'exécuter les décisions du conseil d'administration.

FAUX

La loi ne donne aucun pouvoir à l'équipe de travail d'un groupe. Ces personnes sont employées par le conseil d'administration pour exécuter les mandats. Le conseil d'administration est l'employeur des personnes salariées.

12. La personne représentant l'équipe de travail au conseil d'administration doit se retirer lors des discussions concernant les conditions de travail, les descriptions de tâches et les augmentations de salaire parce qu'elle est en conflit d'intérêts.

FAUX

La personne représentant l'équipe de travail peut participer aux discussions et voter sur ces questions si elles ne la concernent pas exclusivement. Elle se trouve en conflit d'intérêts seulement lorsque son propre salaire et ses conditions de travail individuelles sont en cause.

13. Lors d'une discussion qui touche le travail d'une personne salariée ou de la personne représentant l'équipe, les autres membres du conseil d'administration peuvent obliger tout membre de l'équipe à se retirer.

FAUX

Il n'y a pas de disposition qui permet d'exclure un des membres du conseil d'administration pour des motifs de conflit d'intérêts. Tous les membres d'un conseil d'administration ont le droit, en tout temps, de participer à toutes les réunions. Mais une personne pourrait choisir elle-même de se retirer, non par obligation juridique, mais par élégance morale.

C. Les rôles et les pouvoirs des instances selon la démocratie¹

Pour amorcer la présente partie sur les rôles et les pouvoirs des instances selon la démocratie, utilisez l'exercice 5.

À la suite de cet exercice, une discussion permettra de dégager les différences entre une gestion seulement legaliste et une gestion démocratique. Lors de l'échange, prenez du temps pour définir les obstacles que vivent les groupes populaires en alphabétisation relativement à l'exercice de la démocratie.

Dans la loi, rien n'empêche les groupes de favoriser la participation démocratique des membres. Si l'organisation se limite à ce qui est prescrit par la loi, il est évident que la participation des membres sera très limitée. Il est important pour tous les groupes populaires en alphabétisation de ne pas perdre de vue la *Déclaration de principes* adoptée en 2004, qui inscrit la démocratie au cœur des pratiques.

L'assemblée générale

Traditionnellement, dans les groupes populaires, l'assemblée générale est l'instance regroupant tous les membres et le lieu où se prennent les décisions fondamentales quant à l'orientation de l'organisme (Guberman et coll., 2004). Pour l'ensemble des groupes qui s'inscrivent dans une gestion démocratique, l'assemblée générale est l'occasion de discuter et de décider de l'avenir du groupe. Elle est un moyen pour que les membres prennent connaissance du travail accompli par le conseil d'administration et qu'ils lui fassent part de leurs commentaires, appréciations ou suggestions.

Dans un groupe favorisant la démocratie, l'assemblée générale a un grand pouvoir sur les décisions concernant les objectifs, les priorités, les règles de régie interne et l'approbation des actes posés par le conseil d'administration. Le souci est d'utiliser l'assemblée générale pour développer l'appartenance des membres. Le défi, c'est que l'assemblée générale soit plus qu'un lieu de consultation sur les activités à venir ou sur les besoins des membres, qu'elle soit réellement un lieu de délibérations et de décisions.

L'assemblée générale est un lieu privilégié pour permettre aux membres d'influencer le développement du groupe et pour assurer une mobilisation. En créant des espaces de délibération, il devient possible pour les membres d'exercer pleinement leur pouvoir de décision. En plus des pouvoirs dévolus par la loi, le conseil d'administration peut donc décider de soumettre à l'assemblée générale, pour délibération et adoption, le rapport d'activités, les perspectives, les priorités d'actions, etc., du groupe populaire en alphabétisation.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est une instance de démocratie représentative où les gens élus prennent des décisions pour le bien commun du groupe. Les décisions prises sont en lien direct avec la mission et les grandes orientations choisies par l'assemblée générale. Les orientations doivent être explicites et clairement établies. Elles doivent être connues et comprises par les personnes qui ont à travailler à leur réalisation. À partir des grandes idées, le conseil d'administration élabore des plans, souvent appelés plans d'action, et voit à les faire avancer pour qu'ils se réalisent par divers moyens (ressources humaines et financières).

Le conseil d'administration est un lieu de prise de décisions et de délibérations sur des questions de première importance. En résumé, il opérationnalise les décisions de l'assemblée générale à travers un plan d'action et est imputable quant aux décisions prises par les membres lors de l'assemblée. Il ne peut jouer ce rôle sans avoir un solide lien avec les membres.

Dans un contexte de gestion démocratique, le conseil d'administration exerce ses obligations et ses responsabilités en lien avec les autres instances et les directives de l'assemblée générale. Une relation de confiance entre les membres est essentielle à l'exercice de la démocratie.

¹ Cette partie est tirée de : CSMO-ÉSAC (2007). *Boîte à outils La gouvernance démocratique des organisations communautaires et entreprises d'économie sociale.*

L'équipe de travail

L'équipe de travail a des obligations et des responsabilités qui lui sont propres. Dans les groupes populaires en alphabétisation, l'équipe de travail est décisionnelle au niveau de l'exécution et de l'opérationnalisation des décisions du conseil d'administration. Elle organise et anime les actions sur le terrain et détient la plupart des informations pertinentes et la connaissance de la pratique quotidienne du groupe. L'équipe joue un rôle prépondérant dans les décisions concernant l'intervention, le fonctionnement quotidien et l'organisation du travail. L'élaboration du plan de travail de l'année et le partage des tâches font partie des responsabilités de l'équipe de travail.

L'équipe de travail est centrale dans la réalisation de la démocratie, car c'est elle qui est en contact avec les membres. C'est souvent elle qui pourra introduire dans les pratiques quotidiennes la préoccupation de la démocratie. Pour une réelle démocratie, l'équipe de travail est considérée comme partenaire. L'équipe est informée, consultée et mobilisée sur l'ensemble des activités.

Tous les groupes populaires en alphabétisation n'organisent pas la division du travail de la même façon. Ainsi, certains ne font aucune différence entre les membres de l'équipe, tandis que d'autres fonctionnent selon des postes plus spécialisés. Dans le premier cas, les personnes possèdent toutes le même statut malgré l'attribution de dossiers spécifiques. Pour d'autres, il y a une plus grande division du travail et une certaine spécialisation. C'est souvent parmi ces groupes que des postes de direction ou de coordination sont créés.

S'il existe une direction ou une coordination, son travail doit favoriser la cohésion et l'esprit de collaboration. L'information doit circuler efficacement à l'intérieur de l'équipe et ainsi permettre à tout le monde de réaliser ses mandats de travail. En même temps que ce rôle d'exécution, ou plus exactement de planification, la direction ou la coordination doit pouvoir aider le groupe populaire en alphabétisation à se projeter plus loin et à penser à son développement.

Pour la direction ou la coordination, comme pour l'équipe de travail, c'est le conseil d'administration qui délimite ses pouvoirs et ses responsabilités.

D. Les organismes communautaires autonomes¹ selon le cadre de référence de la politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire: *L'action communautaire: une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*

La politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire énonce les critères qui définissent les organismes d'action communautaire au sens large et ceux qui caractérisent les organismes d'action communautaire autonome. La distinction entre ces deux catégories d'organismes constitue une reconnaissance de la dynamique communautaire au Québec.

Pour être qualifié d'organisme d'action communautaire, un organisme doit absolument répondre aux quatre critères suivants :

- être un organisme à but non lucratif;
- être enraciné dans la communauté;
- entretenir une vie associative et démocratique;
- être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations.

Un organisme d'action communautaire autonome doit non seulement satisfaire aux quatre critères qui précèdent, mais aussi répondre à quatre critères qui caractérisent la nature de leurs actions :

- avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté;
- poursuivre une mission sociale qui lui est propre et qui favorise la transformation sociale;
- faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges, axées sur la globalité de la problématique abordée;
- être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public.

¹ Cette partie est tirée du Cadre de référence en matière d'action communautaire (2004), du gouvernement du Québec, partie 3, p. 4-24.

1. LES CRITÈRES QUI S'APPLIQUENT AUX ORGANISMES D'ACTION COMMUNAUTAIRE

Dans la politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire, il y a une liste complète d'éléments pouvant aider à vérifier si un groupe répond bien à chacun des critères. Ces éléments peuvent donner à un groupe qui veut améliorer son fonctionnement les outils dont il a besoin pour y parvenir.

1.1 LE STATUT D'ORGANISME À BUT NON LUCRATIF

Le statut d'organisme à but non lucratif (OBNL) fait référence au statut juridique. Les organismes à but non lucratif sont des personnes morales, c'est-à-dire des organismes enregistrés à des fins non lucratives en vertu de la partie III de la *Loi sur les compagnies du Québec* ou de la partie II de la *Loi sur les corporations canadiennes*.

1.2 L'ENRACINEMENT DANS LA COMMUNAUTÉ

Il n'y a pas de modèle type d'enracinement dans la communauté, mais, globalement, il s'agit de faire preuve d'ouverture sur la communauté, d'être actif au sein de celle-ci et de chercher à être partie prenante de son développement et de l'amélioration de son tissu social.

1.3 LA VIE ASSOCIATIVE ET DÉMOCRATIQUE

La vie associative, au sens large du terme, peut inclure la notion de vie démocratique. Ainsi, un organisme peut difficilement prétendre entretenir une vie associative intense si ses pratiques ne sont pas démocratiques, et il ne peut pas vraiment se qualifier de démocratique s'il ne se préoccupe pas de la qualité de sa vie associative. C'est pourquoi vie associative et vie démocratique vont habituellement de pair, et c'est pourquoi on les regroupe fréquemment. Cependant, aussi près sont-elles l'une de l'autre, ces deux notions ont un caractère distinct que l'on peut cerner par des manifestations propres à chacune.

La vie associative

La vie associative correspond à ce qu'un organisme communautaire fait pour entretenir une vitalité interne et non pour s'associer à d'autres organisations ou instances, comme on l'entend parfois.

C'est dans la satisfaction du critère relatif à l'enracinement dans la communauté que la vitalité de la relation avec d'autres organismes pourra être mise en valeur et appréciée.

La vie démocratique

La vie démocratique comprend les aspects à caractère plus formel de la vie associative, par exemple les processus de prise de décisions. Alors que les manifestations de la vie associative sont à caractère facultatif, les manifestations de la vie démocratique ont plutôt un caractère obligatoire, dans la mesure où elles découlent du respect des dispositions légales.

1.4 L'AUTONOMIE DE DÉTERMINER SA MISSION, SES APPROCHES, SES PRATIQUES ET SES ORIENTATIONS

Le respect de l'autonomie des organismes communautaires est présenté comme un enjeu crucial dans la politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire.

Dans le cas de l'action communautaire, le critère relatif à l'autonomie sert à marquer la distance nécessaire entre l'organisme et les pouvoirs publics pour que son intervention demeure distincte de celle de l'État. On parle essentiellement d'une autonomie juridique, qui marque l'indépendance de l'organisme et qui se manifeste par sa capacité à déterminer librement sa mission, ses orientations, ses approches et ses pratiques.

2. LES CRITÈRES QUI S'APPLIQUENT AUX ORGANISMES D'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME

L'organisme d'action communautaire autonome n'est pas seulement autonome dans la détermination de sa mission, de ses orientations, de ses pratiques et de ses approches. L'indépendance d'action renvoie à la nature et à la philosophie de l'action et de l'intervention dans lesquelles un organisme d'action communautaire autonome est engagé, ainsi qu'à sa capacité à définir par lui-même les règles ou les normes qui encadrent la conduite de ses activités.

L'action communautaire autonome: une mission de transformation sociale

La transformation sociale et la prise en charge individuelle et collective que visent les organismes d'action communautaire autonome les amènent à développer une intervention qui fait place à la promotion et à la défense collective des droits. De plus, l'intervention ou les services de ces organismes démontrent leur capacité d'innover et de s'adapter aux besoins des personnes visées par leur mission.

2.1 AVOIR ÉTÉ CONSTITUÉ À L'INITIATIVE DES GENS DE LA COMMUNAUTÉ

Ce critère montre qu'un organisme, pour se situer dans l'esprit de l'action communautaire autonome, doit émaner de la volonté d'une communauté ou d'un groupe de citoyennes ou de citoyens de s'organiser autour d'une problématique donnée. Ce critère fait référence à la dynamique qui se crée quand un groupe de personnes ou une communauté prend en charge la réponse à diverses situations problématiques, soit parce que les services publics n'y répondent pas, soit parce qu'une réponse différente de celle offerte par les services publics apparaît nécessaire.

Un organisme d'action communautaire autonome doit non seulement montrer qu'il est issu de la communauté, mais aussi qu'il est fidèle à sa mission et à son statut initial et qu'il continue d'imprégner ses orientations et son action de l'influence de la communauté.

2.2 LA POURSUITE D'UNE MISSION SOCIALE PROPRE À L'ORGANISME ET QUI FAVORISE LA TRANSFORMATION SOCIALE

La poursuite d'une mission sociale doit être prédominante dans l'ensemble des activités d'un organisme. La mission sociale d'un organisme d'action communautaire autonome s'articule dans le contexte d'un processus de prise en charge démocratique par lequel la communauté manifeste sa volonté et sa capacité de définir elle-même la réponse à certains de ses besoins.

La mission sociale propre à l'organisme d'action communautaire autonome est aussi étroitement liée à la nature de l'action menée par l'organisme. Cette action n'est pas que curative; elle est également préventive et renvoie à une approche d'intervention qui ne se limite pas à la stricte livraison d'un service quelconque. Les modes d'intervention favorisés visent à renforcer et à améliorer la capacité individuelle et collective d'agir ainsi qu'à déclencher un processus d'appropriation, de reprise du pouvoir et de prise en charge par rapport à une situation problématique. La transformation sociale est le résultat recherché de ce processus, qui fait largement appel à la sensibilisation, à l'information, à l'éducation populaire et à la défense collective des droits.

2.3 FAIRE PREUVE DE PRATIQUES CITOYENNES ET D'APPROCHES LARGES AXÉES SUR LA GLOBALITÉ DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES ABORDÉES

L'aspect préventif est au centre de ces approches qui font appel à une vision globale des facteurs influençant l'état d'une personne (ou d'un groupe de personnes), ses besoins et son bien-être. L'action de l'organisme indique une volonté d'agir sur les causes économiques, sociales, culturelles ou autres qui sont à la base de la situation des personnes auprès desquelles l'organisme intervient. Quant aux approches citoyennes, elles renvoient, en grande partie, à la volonté de mobiliser les citoyennes et les citoyens autour d'enjeux collectifs, de faire place à leur initiative et de reconnaître leur expertise.

2.4 ÊTRE DIRIGÉ PAR UN CONSEIL D'ADMINISTRATION INDÉPENDANT DU RÉSEAU PUBLIC

Que ce soit par choix ou parce qu'une loi, un règlement ou un programme gouvernemental le lui impose, l'organisme dirigé par un conseil d'administration constitué de personnes représentant le réseau gouvernemental ne peut prétendre répondre aux principes de l'action communautaire autonome. Les personnes qui travaillent pour le gouvernement peuvent certes siéger à des conseils d'administration d'organismes communautaires, mais elles doivent le faire en leur nom personnel si elles ne veulent pas que l'organisme cesse de se qualifier comme organisme d'action communautaire autonome.

Concluez la présentation avec l'exercice 6, qui permet aux participantes et aux participants de faire un retour sur les notions abordées.

Partagez les résultats de l'exercice 6 en laissant la liberté aux participantes et aux participants de communiquer leurs commentaires.

5.3 — FAIRE PROGRESSER LA DÉMOCRATIE

«La démocratie ne s'improvise pas, elle s'apprend. Elle commence à l'intérieur même de nos ateliers et se vit au quotidien.» (Le monde alphabétique, 1996).

A. Les obstacles à la vie associative et démocratique

La démocratie implique une lutte constante pour que davantage de personnes puissent évoluer dans l'espace démocratique et pour que soient éliminées les exclusions basées sur le genre, les capacités intellectuelles, la race, l'ethnicité ou d'autres caractéristiques ou qualités des gens (Guberman, 2004). Les groupes communautaires, malgré leurs grandes préoccupations pour la vie démocratique, peuvent rencontrer divers obstacles.

L'expertise et les exigences reliées à la participation

Quand l'expertise permet d'alimenter un débat et que la décision continue de revenir aux membres, elle est une richesse pour le groupe. Trop souvent, l'expertise donne du pouvoir (référence, compétence) à une ou à certaines personnes et limite les pratiques démocratiques.

Les sujets traités dans les différents conseils et assemblées se font souvent de plus en plus complexes. Ils font appel à des connaissances particulières qui ne sont pas accessibles à tous les membres de l'organisme. Les membres ne possédant pas ces connaissances très techniques ont tendance à s'éloigner. Cette barrière va à l'encontre des principes démocratiques. Si, pour exercer leurs droits, les membres ont besoin d'être formés, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes le permettant. Par exemple, prenons la participation à l'assemblée générale. Cette instance fonctionne avec certaines règles précises. Si elles ne sont pas connues par tous, une partie des membres ne pourra pas participer à cet espace démocratique, et le rôle dévolu à l'assemblée générale ne sera pas réalisé.

Les «super membres»

Les exigences pour participer à la vie associative et démocratique sont parfois très importantes. À cause de ces exigences, plusieurs personnes peuvent être tenues à l'écart ou se retirer elles-mêmes. Les attentes sont parfois tellement grandes que les membres doivent tout connaître avant même de participer à la vie démocratique.

Dans certains groupes, ce sont souvent les mêmes personnes qui participent et qui discutent des grands enjeux. Cette très grande implication n'est pas nécessairement mauvaise si elle ne limite pas la participation de celles et de ceux qui ont envie de contribuer aux réflexions et aux enjeux, dans la mesure de leurs moyens, de leur capacité et de leur disponibilité. Pour éviter de tels glissements, il est parfois nécessaire de mettre en place, pour toutes les personnes impliquées dans le groupe, des mécanismes pour favoriser l'apprentissage.

La perception de l'équipe de travail

Un autre obstacle peut être la perception de certaines personnes de l'équipe de travail envers les membres. Dans les situations où les membres sont en même temps «participantes et participants» et «administratrices et administrateurs», la perception de l'équipe à leur égard peut influencer les pratiques démocratiques. Ces membres vivent souvent une grande pauvreté et sont parfois en situation de vulnérabilité. Il peut être facile pour des membres de l'équipe, placés en situation de les soutenir, de les percevoir incapables d'accomplir leur rôle de membre du conseil d'administration, par exemple. Il peut être encore plus difficile de les considérer comme d'éventuels collègues dans la prise de décisions, d'apprendre et de travailler avec eux. Pourtant, ces membres sont le mieux placés pour déterminer les orientations et le fonctionnement des groupes mis en place pour leur venir en aide.

Les propriétaires de groupe

Il arrive que certaines personnes se sentent investies d'une mission particulière, prennent en charge le groupe et imposent leur vision, peu importe que celle-ci soit partagée ou non par les membres. Pour conserver la démocratie à l'intérieur du groupe, toutes les instances et toutes les personnes impliquées doivent pouvoir participer aux débats.

Parfois, pour ces personnes, la prise de pouvoir se fait de la seule façon apprise, c'est-à-dire d'une façon traditionnelle, basée sur des principes qui ne tiennent pas compte de la démocratie et des valeurs d'égalité.

La surcharge de travail et le manque de temps

Les groupes doivent souvent faire face à une surcharge de travail. Cette surcharge fait en sorte de ne laisser que très peu de temps à l'exercice de la démocratie. En effet, comme le temps manque, l'équipe de travail n'est pas en mesure d'informer les membres des différents enjeux, de les inviter à participer aux activités et aux actions collectives ou de produire les outils d'information nécessaires. Pour les membres, le fait de voir que l'équipe de travail est surchargée peut contribuer à ce qu'ils posent moins de questions, de crainte de déranger.

Les membres doivent pouvoir remettre en question les raisons de cet état permanent de surcharge, fixer des limites et s'interroger sur les priorités quand tout le monde «court après sa queue».

Une affaire de plus à faire

Avoir des pratiques démocratiques et partager le pouvoir ne constituent pas des tâches supplémentaires. Instaurer de telles pratiques ne s'ajoute pas au travail d'intervention. Cela devrait plutôt faire partie intégrante de l'intervention réalisée avec les membres. Il ne faut pas voir la démocratie comme quelque chose qui se pratique dans des lieux particuliers ou à des moments précis, mais bien comme la trame de fond de toutes les pratiques (Guberman, 2004).

La démocratie, c'est le partage du pouvoir. Ce n'est pas un ajout aux pratiques, aux interventions ou aux actions d'un groupe, mais une façon de penser et de faire le travail.

La formalisation

Avec le temps, tous les groupes ont tendances à se formaliser. Cette formalisation apporte des avantages : contrats de travail, codes de références, code de vie, etc. (Fournier et Gervais, 2007). Ces différents outils ne doivent cependant pas empêcher la souplesse et l'innovation. Des espaces pour la vie associative, des mécanismes pour la circulation d'information et des processus démocratiques ne doivent pas disparaître pour l'atteinte de résultats, le rendement et la productivité.

B. L'importance de chaque personne pour faire progresser la démocratie

Faire progresser la démocratie dans nos structures, c'est tenir compte des personnes dans leur entièreté (les aspects rationnel et affectif), inclure des moments de convivialité et prévoir des mécanismes de résolution de conflits.

Le respect des personnes est fondamental. Cette valeur signifie que l'attention est portée sur la personne et non pas uniquement sur les obligations et les responsabilités que celle-ci a dans l'instance. L'apport de chaque personne, peu importe l'instance dans laquelle elle s'investit, est unique. Et chacune est irremplaçable, à cause des caractéristiques et de l'expertise qu'elle apporte (Malenfant, 1999). C'est ce qui s'appelle «une valeur ajoutée».

Les moyens mis en place doivent favoriser la transparence et la participation de tous les gens impliqués. La participation devrait être réelle. Elle devrait pouvoir s'exercer à tous les niveaux du groupe et avoir sa place dans tous les processus décisionnels. La participation des membres aux prises de décisions se réduit souvent à un pouvoir consultatif concernant les activités, c'est-à-dire qu'ils peuvent faire part à l'équipe de travail de leurs attentes, mais ne peuvent pas participer aux décisions concernant les activités et encore moins à l'ensemble des orientations du groupe (Fournier, 2004).

Agir plus démocratiquement permet à toutes les personnes de se sentir partie prenante des discussions, des décisions et des résultats. Le partage de l'information et du pouvoir favorise la responsabilisation de tous. Une atmosphère de travail bâtie sur la participation permet d'accroître la conscience et la connaissance des rôles et des responsabilités des diverses instances et des personnes les composant. Une gestion démocratique favorise le sentiment d'appartenance, vise l'*empowerment* personnel et collectif, offre une intervention qui valorise l'expérience et collectivise les difficultés en plus de développer un lieu où des rapports humains sont créés.

L'assemblée générale

L'assemblée générale est l'instance qui regroupe tous les membres et le lieu où se prennent les décisions importantes concernant le groupe. Trop souvent, pour une partie des groupes, elle a lieu pour se conformer à la loi. L'ordre du jour se résume à l'adoption des bilans financiers et du rapport d'activités et à l'élection des nouveaux membres. L'assemblée générale n'est là que pour ratifier les décisions du conseil d'administration.

Dans d'autres situations, l'assemblée générale est consultée sur les activités à venir ou sur différents autres points. Mais, elle demeure uniquement un lieu de consultation, non un endroit privilégié de délibération et de prise de décisions.

Le défi pour les groupes est donc de redonner à l'assemblée générale ses lettres de noblesse. Elle doit redevenir un lieu de pouvoir pour les membres. Pour y arriver, le meilleur outil demeure l'éducation populaire. Il faut rendre l'assemblée générale intéressante et vivante. L'information doit être accessible, et les procédures doivent être expliquées.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'instance, c'est-à-dire le groupe décisionnel. Pour élargir la démocratie au conseil d'administration, le premier élément à prendre en compte est sa composition. Les membres doivent y avoir une place prépondérante et être soutenus pour être en mesure d'exercer leur rôle. Inclure uniquement un siège ou deux pour les participantes et les participants ne crée pas une situation favorisant la démocratie.

Le fait de ne pas fournir aux membres du conseil d'administration des informations claires et compréhensibles ne permet pas un réel partage des pouvoirs. Pour que la démocratie progresse au sein du conseil d'administration, il est nécessaire de mettre en place un fonctionnement démocratique. Pour y arriver, un groupe pourra utiliser comme outil de référence le processus démocratique abordé lors de la formation *La gestion démocratique dans un groupe populaire en alphabétisation*.

Notons enfin que le conseil d'administration est une instance représentative. En raison de ce type de pouvoir, il doit exister, au sein du groupe, des mécanismes pour que le conseil puisse rendre compte de son travail aux autres membres. Il ne doit pas agir et prendre des décisions en vase clos. La démocratie demande un perpétuel aller-retour entre les membres et le conseil d'administration.

L'équipe de travail

Dans certains groupes, l'équipe de travail est le lieu réel de prise de décisions, et le conseil d'administration se trouve à jouer un rôle de soutien ou seulement à entériner les décisions de l'équipe. Un tel fonctionnement n'est pas démocratique.

Il n'est pas démocratique non plus que l'équipe de travail soit vue uniquement comme l'exécutante des décisions du conseil d'administration.

Le conseil d'administration et l'équipe de travail sont deux instances indispensables. Par conséquent, toutes deux doivent être en mesure d'exercer leurs pouvoirs respectifs dans un esprit de collaboration, de coopération et de partage du pouvoir.

Autres lieux de pouvoir

Certains groupes tentent de créer d'autres lieux de pouvoir afin de permettre aux participantes et aux participants de s'engager davantage. En ce sens, il peut être très intéressant de mettre en place des comités, une participation bénévole ou militante, des assemblées délibérantes, etc. Ces lieux doivent toutefois dépasser le stade de la consultation et de l'information. Ils doivent permettre une prise de position et offrir la possibilité d'influencer le déroulement des actions du groupe.

C. Des outils pour favoriser la démocratie

Échangez avec les participantes et les participants au sujet des outils que leurs groupes respectifs utilisent pour favoriser la démocratie. Citez les exemples donnés tout au long de la formation. D'autres outils ou façons de faire peuvent aussi être présentés :

- offrir une formation au nouveau conseil d'administration ;
- avoir des mécanismes d'animation ;
- réaliser des rencontres avec les membres pour comprendre l'information ;
- réaliser diverses activités pour apprendre à débattre ;
- suivre les formations du RGPAQ ;
- utiliser des personnes-ressources pour recevoir du soutien ou pour animer ;
- etc.

Distribuez et présentez l'outil sur « la négociation » (voir la section des textes), qui résume les trois façons de faire quand il est nécessaire de débattre et de négocier.

D. Faire progresser la démocratie dans les structures de mon groupe

Vous pouvez distribuer l'exercice 7 aux participants et aux participantes ou encore poser les questions de cet exercice aux groupes. Tous et toutes sont invités à trouver des stratégies pour faire progresser la démocratie dans un groupe.

EXERCICES

EXERCICES 1

MISES EN SITUATION SUR LE POUVOIR¹

Les participantes et les participants doivent s'entendre sur le degré de pouvoir détenu par chaque personnage en utilisant l'échelle suivante :

- très peu de pouvoir
- peu de pouvoir
- pouvoir moyen
- passablement de pouvoir
- beaucoup de pouvoir

Voici quelques-unes des personnes rencontrées dans un groupe en alphabétisation populaire près de chez vous...

Normand, 64 ans, est formateur depuis 11 ans. Au cours des années, il a acquis une solide formation sur le terrain après avoir lui-même suivi des ateliers d'alphabétisation. Il fait de la représentation dans une coalition contre la pauvreté, qui touche particulièrement les personnes analphabètes.

Myriam, 32 ans, participe aux ateliers d'alphabétisation depuis 6 mois. Elle est mère au foyer. Elle a décidé de s'inscrire puisque, ne sachant ni lire ni écrire, elle ne pouvait pas

aider ses jeunes enfants à faire leurs devoirs. Elle s'implique beaucoup dans le groupe, notamment dans le comité *journal*. Les gens admirent sa confiance en elle et ses idées originales.

David, 30 ans, est formateur depuis 3 ans. Il détient un baccalauréat en enseignement. Il est membre du conseil d'administration.

Elsie, 39 ans, est coordonnatrice du groupe. Elle est en poste depuis 2 ans. Avant cela, elle avait été formatrice durant 15 ans, soit depuis la création du groupe.

Samantha, 43 ans, est formatrice depuis 5 ans. Elle détient un certificat en pédagogie. Elle est membre des comités *personnel* et *pédagogie*.

Lily, 15 ans, a décroché de l'école il y a près d'un an. Elle vient suivre des ateliers d'alpha avec son père, Léo, 36 ans. Ce dernier bénéficie de l'aide sociale. En travaillant ensemble, ils seront davantage motivés. Tous deux s'impliquent au comité *pédagogie*.

Sanaa, 33 ans, participe aux ateliers d'alpha depuis peu. Elle a de la difficulté puisqu'elle parle peu le français. D'origine africaine, elle a immigré au Québec il y a moins d'un an.

¹ Cet exercice est tiré de : RELAIS-FEMMES (2007). *La relation des femmes avec le pouvoir*, Montréal, Relais-femmes, p. 32. Il a été grandement inspiré de : MATHIEU, Réjean (1993). *Agir ensemble démocratiquement*, Montréal, RGPAQ-Services aux collectivités de l'UQAM, p. 15

EXERCICES 2

LES IMPACTS DES RAPPORTS DE POUVOIR

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

EXERCICES 2

LE PARTAGE DU POUVOIR

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

EXERCICES 3

LES RÔLES ET LES POUVOIRS DES INSTANCES¹

**Élit les membres
du conseil d'administration**

**Adopte, modifie et abroge
les statuts et règlements**

**Ratifie les modifications
aux statuts et règlements**

¹ Cet exercice est tiré de : *La trousse féministe de l'IR des centres de femmes du Québec (2001)*. Bloc B – outil 7

**Autorise les transactions financières
et les contrats**

**Adopte les modifications
aux lettres patentes**

**Présente un rapport d'activités à
l'assemblée générale annuelle (AGA)**

**Détermine les priorités
d'action annuelles**

**Destitue les membres
du conseil d'administration**

**Élabore les rapports financiers
et les prévisions budgétaires**

**Adopte les rapports financiers
et les prévisions budgétaires**

**Prépare le bilan annuel et rédige
le rapport d'activités**

**Assure la recherche de financement
et la comptabilité**

**Nomme la personne vérificatrice
comptable**

Approuve les rapports financiers

Pourvoit aux postes vacants en son sein

Décide des mandats et des prises de position politiques et les élabore

Élabore une proposition de plan d'action annuel et un programme d'activités

Assure la représentation de l'organisme

**Approuve les grandes orientations
et les priorités d'action**

**Reçoit l'information relative aux lieux
de représentation**

Détermine le partage des tâches

Reçoit le rapport annuel d'activités

**Soulève toute question d'intérêt
pour les membres**

Recherche et sélectionne les personnes-ressources

Encadre et forme les bénévoles

Forme des comités de travail et d'action et se prononce sur leurs recommandations

Nomme la ou les personnes représentant l'équipe au conseil d'administration

Est responsable de l'embauche, de l'évaluation et des conditions de travail

Assure l'intégration des nouvelles personnes salariées

Accepte ou refuse les demandes d'adhésion ou de renouvellement des membres conformément aux règlements généraux

EXERCICES 3**LES RÔLES ET LES POUVOIRS DES INSTANCES¹****CORRIGÉ****L'assemblée générale :**

- élit les membres du conseil d'administration ;
- destitue les membres du conseil d'administration ;
- ratifie les modifications aux statuts et règlements ;
- adopte les modifications aux lettres patentes ;
- nomme la personne vérificatrice comptable ;
- approuve les rapports financiers ;
- approuve les grandes orientations et les priorités d'action ;
- reçoit l'information relative aux lieux de représentation ;
- reçoit le rapport annuel d'activités ;
- soulève toute question d'intérêt pour les membres.

¹ Tiré de : *La trousse féministe de l'R des centres de femmes du Québec* (2001), Bloc B – outil 8.

Le conseil d'administration :

- adopte, modifie et abroge les statuts et règlements de l'organisme ;
- autorise les transactions financières et les contrats ;
- adopte les rapports financiers et les prévisions budgétaires ;
- présente un rapport d'activités à l'assemblée générale ;
- détermine les priorités d'action annuelles ;
- décide des mandats et des prises de position politiques et les élabore ;
- forme des comités de travail et d'action et se prononce sur leurs recommandations ;
- accepte ou refuse les demandes d'adhésion ou de renouvellement des membres conformément aux règlements généraux ;
- est responsable de l'embauche, de l'évaluation et des conditions de travail ;
- pourvoit aux postes vacants en son sein.

L'équipe de travail :

- assure la recherche de financement et la comptabilité ;
- élabore les rapports financiers et les prévisions budgétaires ;
- élabore une proposition de plan d'action annuel et un programme d'activités ;
- prépare le bilan annuel et rédige le rapport d'activités ;
- assure la représentation de l'organisme ;
- détermine le partage des tâches ;
- assure l'intégration des nouvelles personnes salariées ;
- recherche et sélectionne les personnes-ressources ;
- encadre et forme les bénévoles ;
- nomme la ou les personnes représentant l'équipe au conseil d'administration.

EXERCICES 4**RÔLES ET POUVOIRS DES INSTANCES SELON LA LOI¹**

1. Un groupe populaire en alphabétisation est une personne morale.

Vrai

Faux

2. Il n'est pas nécessaire d'avoir des lettres patentes : des règlements généraux suffisent.

Vrai

Faux

3. Les règlements généraux sont le guide pour toutes les personnes responsables de la gestion et de l'administration du groupe.

Vrai

Faux

4. C'est l'assemblée générale qui est l'instance souveraine.

Vrai

Faux

¹ Cet exercice est inspiré de : CSMO-ÉSAC (2007). *La gouvernance démocratique des organisations communautaires et entreprises d'économie sociale.*

5. Un groupe populaire en alphabétisation est obligé de tenir une fois par année une assemblée générale.

Vrai	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

Faux	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

6. C'est le conseil d'administration qui a la responsabilité d'administrer le groupe populaire en alphabétisation.

Vrai	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

Faux	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

7. Tous les membres d'un groupe peuvent être élus au conseil d'administration.

Vrai	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

Faux	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

8. Toutes les personnes qui le veulent peuvent être présentes aux réunions du conseil d'administration.

Vrai	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

Faux	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

9. Les membres du conseil d'administration sont les mandataires et les fiduciaires du groupe populaire en alphabétisation.

Vrai	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

Faux	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

10. La loi prévoit que le conseil d'administration doit désigner une personne à la présidence et au secrétariat.

Vrai	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

Faux	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

11. La loi prévoit que c'est à l'équipe de travail d'exécuter les décisions du conseil d'administration.

 Vrai Faux

12. La personne représentant l'équipe de travail au conseil d'administration doit se retirer lors des discussions concernant les conditions de travail, les descriptions de tâches et les augmentations de salaire parce qu'elle est en conflit d'intérêts.

 Vrai Faux

13. Lors d'une discussion qui touche le travail d'une personne salariée ou de la personne représentant l'équipe, les autres membres du conseil d'administration peuvent obliger tout membre de l'équipe à se retirer.

 Vrai Faux

EXERCICES 5

La loi	La démocratie
<p>Les pouvoirs légaux de l'assemblée générale sont définis dans la partie III de la <i>Loi sur les compagnies</i>. Ses pouvoirs sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• élire les administratrices et les administrateurs et, dans certains cas, les destituer ;• entériner ou rejeter les nouveaux règlements généraux ou les modifications aux lettres patentes et aux règlements soumis par le conseil d'administration ;• nommer la vérificatrice ou le vérificateur comptable si les règlements de la corporation le prévoient ou si la corporation reçoit des subventions provinciales supérieures à 250 000 \$;• recevoir les états financiers, c'est-à-dire un bilan, un relevé général des recettes, le rapport du vérificateur et tout autre renseignement relatif à la situation financière.	

La loi	La démocratie
<p>Le conseil d'administration est responsable de la corporation, c'est-à-dire qu'il est responsable de répondre des actes de la corporation, de défendre et promouvoir les intérêts de la corporation et de l'administrer. Le conseil d'administration a les pouvoirs nécessaires à l'administration de la corporation (art. 335 C.c.Q.), dont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • faire des règlements ; • admettre les nouveaux membres ; • emprunter sur le crédit ; • pourvoir aux postes vacants au conseil d'administration ; • engager, congédier et payer les personnes salariées ; • signer des contrats avec des autorités publiques ; • faire de la publicité ; • accepter des dons ; • vendre ou acquérir des biens, sauf vendre tous les biens, ce qui équivaut à une dissolution et exige une résolution des deux tiers (2/3) des membres en assemblée générale extraordinaire. <p>La loi ne confère aucun pouvoir à l'équipe de travail. Celle-ci est embauchée pour exécuter les mandats qui lui sont attribués par le conseil d'administration, qui est son employeur.</p>	

EXERCICES 6¹

LA VIE ASSOCIATIVE ET DÉMOCRATIQUE D'UN ORGANISME COMMUNAUTAIRE AUTONOME

SELON LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA POLITIQUE QUÉBÉCOISE DE RECONNAISSANCE ET DE SOUTIEN DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE, *L'action communautaire: une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*, VOTRE GROUPE RÉPOND-IL AUX INDICES SUIVANTS?

Indices	Oui	Non
Être constitué en personne morale à but non lucratif au Québec et réaliser la majorité de ses activités au Québec ou être constitué en personne morale à but non lucratif au fédéral et avoir son siège social au Québec en y réalisant la majorité de ses activités.		
Votre groupe invite les membres de la collectivité visée par votre mission et vos activités à s'associer à votre développement.		
Les personnes visées par la mission de votre groupe sont représentées au conseil d'administration.		

1 Cet exercice est inspiré des critères d'analyse du *Cadre de référence en matière d'action communautaire* (2004) du gouvernement du Québec, partie 3, p. 4-24.

Indices	Oui	Non
<p>Votre groupe permet aux personnes visées par votre mission ou par vos activités de faire valoir leur point de vue sur les activités que vous réalisez ou sur vos services.</p>		
<p>Votre groupe recherche activement l'engagement de vos membres ou des personnes qui bénéficient de vos services ou de votre intervention.</p>		
<p>Vous avez des dispositifs qui permettent à vos membres de faire entendre leur point de vue et de s'exprimer sur les différents aspects de l'évolution de votre groupe.</p>		
<p>Votre groupe met à profit l'expérience de son personnel, sollicite son expertise et favorise sa participation à ses instances démocratiques et aux sessions de travail ou aux groupes de discussion portant sur les orientations.</p>		
<p>Votre groupe consulte les personnes qui offrent leurs services bénévolement ou qui s'investissent dans ses activités.</p>		

Indices	Oui	Non
<p>Votre groupe mène des actions qui indiquent sa volonté de favoriser des rapports harmonieux entre le conseil d'administration, les personnes salariées et les personnes engagées dans vos activités.</p>		
<p>Votre groupe tient une assemblée générale annuelle de ses membres. Les administrateurs soumettent aux membres tous les documents pertinents.</p>		
<p>Votre groupe agit conformément aux objets de sa charte.</p>		
<p>Votre groupe est respectueux de ses règlements généraux.</p>		
<p>Le conseil d'administration est composé en majorité de personnes concernées par la mission de votre groupe et/ou de personnes représentant les usagères et les usagers de votre groupe.</p>		
<p>Votre groupe fait preuve d'une gestion transparente relativement à sa planification annuelle, à l'adoption de ses orientations et à ses choix budgétaires.</p>		

Indices	Oui	Non
La définition de la mission et des orientations de votre groupe résulte de la volonté des membres de votre groupe et des personnes administratrices, qui prennent leurs décisions au sein d'instances démocratiques.		
Votre groupe a été créé pour exécuter des mandats définis démocratiquement par ses membres et par la collectivité visée.		
Votre groupe met en pratique une approche globale d'intervention.		
Votre groupe, par sa mission et ses documents constitutifs, est libre de déterminer la composition de son conseil d'administration.		

TEXTES

Les rapports de pouvoir

MATHIEU, R. (1993). *Agir ensemble démocratiquement*, MONTRÉAL, RGPAQ ET LE SERVICE AUX COLLECTIVITÉS DE L'UQAM, P. 17-19.

Si le pouvoir peut être compris comme une possibilité de réaliser quelque chose, il reste que les rapports de pouvoir, pris dans le sens des relations entre individus ou groupes, impliquent des échanges qui permettent d'agir. C'est ainsi que certains théoriciens ont pu définir le pouvoir comme «le fondement de l'action organisée»¹. Or, ces échanges peuvent être acceptés ou imposés, égalitaires ou inégalitaires, démocratiques ou antidémocratiques. Il faut bien voir que tous les rapports inégalitaires ne sont pas nécessairement antidémocratiques. Par exemple, le fait que telle personne soit plus compétente que telle autre dans tel domaine n'est pas en soi antidémocratique.

Pour bien comprendre cela, il est bon de se demander, (et on peut y répondre en regardant autour de soi...et en soi), d'où provient le pouvoir. En se rappelant, entres autres, le petit exercice proposé plus haut, il est facile de constater que certaines personnes ou groupes ont du pouvoir à cause :

- Des fonctions exercées: avocat, professeur, médecin etc;
- Du prestige, de l'autorité «morale» associés à un état: prêtre, lauréat d'un prix ou titulaire d'une médaille, etc;
- De l'argent possédé;
- Des capacités et aptitudes personnelles, professionnelles ou non: avoir «la parole facile», être reconnu pour son sens pratique ou sa capacité de jugement, bref, tout ce qu'on appelle savoir, savoir-faire, savoir-être, etc.
- De l'appartenance à une nation, à un pays, dans un monde où certaines nations ont plus de pouvoir que d'autres (par exemple, un pays colonialiste ou les U.S.A. actuellement). Ainsi, dans une société où il y a du racisme, une personne immigrante membre d'un comité risque d'avoir moins de pouvoir que quelqu'un d'autre;
- De l'appartenance à un groupe: il peut s'agir d'un groupe d'âge (parfois, mieux vaut être plus vieux...ou plus jeune), d'un sexe (les hommes ont encore socialement plus de pouvoir que les femmes en général), d'une classe sociale (un homme d'affaires sera généralement mieux perçu qu'un ouvrier dans un organisme social), d'une association, d'un organisme;
- De l'appartenance à un groupement d'organismes: par exemple, l'appartenance au RGPAQ rend chacun des ses membres plus fort, lui donne plus de pouvoir;
- De l'appartenance à une coalition, à une alliance: des alliances, même de courte durée, donnent du pouvoir, même si par définition, elles ne signifient pas nécessairement qu'on partage tous les mêmes objectifs;
- De la place qu'on occupe dans un comité ou une structure: ainsi, on a souvent plus de pouvoir dans un conseil d'administration ou dans un comité des finances que dans un comité de pédagogie, même si l'on peut le déplorer...Tout comme un président ou une présidente a plus de pouvoir qu'un ou une secrétaire d'organisme, etc.;
- De l'apparence physique, c'est malheureux, mais la société valorise trop souvent les gens selon leur apparence. On privilégiera certains critères de beauté ou de tenue vestimentaire aux dépens de la compétence;
- De l'accès à l'information: dans un organisme, les gens les mieux informés ont plus de pouvoir que les autres, quelles que soient par ailleurs leurs fonctions. Les personnes employées d'un organisme détiennent généralement plus de pouvoir qu'elles ne le pensent;
- De la force physique: dans certains milieux, la force physique compte pour beaucoup, qu'il s'agisse de la force musculaire ou de celles des armes...

¹ CROZIER ET FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977, p. 55

On pourrait encore allonger cette liste, mais il reste que généralement, on s'accorde pour reconnaître quatre principales sources de pouvoir²:

- l'expertise ou la possession d'une compétence particulière (peut varier, des compétences intellectuelles à la force physique, selon le système ou le milieu où on se trouve);
- la maîtrise des relations entre l'organisation et son environnement (celles des gens ou des groupes les mieux placés pour saisir ou créer des liens entre les divers facteurs qui ont de l'influence sur une société);
- la maîtrise de l'information;
- la fonction occupée dans un système donné.

CES SOURCES DE POUVOIR DONNENT À DES INDIVIDUS (OU À DES GROUPES DE PERSONNES, LE CAS ÉCHÉANT) LA CLÉ DES DIVERSES POSSIBILITÉS DE RÉALISER DES CHOSES. CES CLÉS PEUVENT SOIT ÊTRE UTILISÉES DE FAÇON DISCRÉTIONNAIRE, SOIT ÊTRE ACCEPTÉES OU NÉGOCIÉES AVEC LES AUTRES. CHAQUE ORGANISATION (GROUPES POPULAIRES Y INCLUS) POSSÈDE SA PROPRE CULTURE ORGANISATIONNELLE, C'EST-À-DIRE SA PROPRE STRUCTURE DE POUVOIR, SON PROPRE MODÈLE DE RAPPORTS ENTRE LES PERSONNES ET LES GROUPES QUI LA COMPOSENT.

² CROZIER ET FRIEDBERG, opus cité, p. 71-77.

Les formes de pouvoir

LES DÉFINITIONS SONT TIRÉES DE: LANDRY, SIMONE (1990). *Légitimité ou imposture? L'épineuse question du pouvoir des femmes*, CRF/UQÀM, CAHIER NO 1990, P. 32-33.

«Le **pouvoir de récompense** repose sur la capacité qu'a une personne de procurer des récompenses, matérielles ou psychologiques, à ceux et celles qu'elle souhaite influencer, cette capacité de récompenser devant toutefois être perçue par la cible de l'influence et les récompenses devant être valorisées par elle.»

«Le **pouvoir de coercition** est fondé sur la capacité de punir l'autre ou les autres, c'est-à-dire sur le contrôle de punitions matérielles ou psychologiques, y inclus la capacité d'infliger des blessures, de donner la mort ou de détruire psychiquement l'autre; ici encore, la capacité de punir doit être perçue comme réelle par les personnes ou groupes sur lesquelles s'exerce l'influence.»

«Le **pouvoir légitime** se fonde sur les normes et valeurs intériorisées, qu'il s'agisse des normes sociales, des prescriptions et attentes de rôles au sein d'une culture donnée ou des valeurs culturelles relatives au sexe, à l'âge, à la caste, à la classe sociale; la cible de l'influence doit percevoir la personne ou le groupe comme ayant le droit de l'influencer.»

«Le **pouvoir de référence** repose sur l'admiration, l'amitié, l'amour et l'estime éprouvés à l'endroit de la personne qui influence. La cible de l'influence peut reconnaître à l'autre un certain charisme – ou un charisme certain.

Elle peut s'identifier à elle ou la voir comme un modèle. C'est donc en fonction de ses caractéristiques personnelles, telles que perçues par la cible, que l'influence de la personne est acceptée.»

«Le **pouvoir de compétence** repose sur la perception d'une compétence ou de connaissances spécifiques qui autorisent la personne détentrice de cette expertise à influencer l'autre dans le domaine précis de cette compétence; la cible d'influence doit percevoir l'autre comme ayant la compétence en question, elle doit donc la considérer comme crédible.»

«Le **pouvoir d'information** repose sur la possession d'informations et/ou sur l'accès privilégié à certaines sources d'information, l'information détenue ayant une certaine pertinence aux yeux de la personne influencée. Ici aussi, la crédibilité est importante: pour que la personne accepte d'agir en fonction de l'information qui lui est donnée, il lui faut avoir confiance en la justesse de cette information.»

Les appellations diverses de l'association personnifiée à but non lucratif¹

LA FORME JURIDIQUE DE L'ASSOCIATION PERSONNIFIÉE À BUT NON LUCRATIF A PLUSIEURS APPELLATIONS.

ON UTILISE INVARIABLEMENT LES EXPRESSIONS SUIVANTES : PERSONNE MORALE (*Code civil du Québec*), CORPORATION OU ORGANISME À BUT NON LUCRATIF OU SANS BUT LUCRATIF (*Loi sur les compagnies du Québec, partie III*) ET SOCIÉTÉ SANS BUT LUCRATIF (*Loi sur les corporations canadiennes, partie II*).

Personne morale. Entité juridique créée par ou en vertu d'une loi qui lui confère la pleine jouissance des droits civils (article 301, *Code civil du Québec*). Une personne morale est généralement constituée par un regroupement de personnes physiques qui souhaitent accomplir quelque chose en commun. Il y a deux types de personne morale : de droit public (municipalités, commissions scolaires, sociétés d'État, etc.) et de droit privé (compagnie, organisme à but non lucratif, coopérative, fiducie, etc.).

Incorporation. L'incorporation d'un organisme à but non lucratif (les termes corporation et société sans capital action sont également utilisés) relève de la *Loi sur les corporations canadiennes, partie II* (régime fédéral) ou de la *Loi sur les compagnies* (régime provincial). L'incorporation donne naissance à une nouvelle personne juridique (personne morale) qui possède son propre patrimoine, ses propres dettes ainsi que sa propre responsabilité. L'entité juridique reconnue en vertu de la *Loi sur les compagnies*, aussi appelée **compagnie** ou **société par actions ou sans capital action**, peut avoir des fins lucratives (partie II) ou non lucratives (partie III).

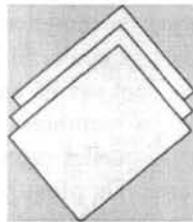
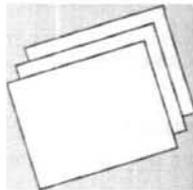
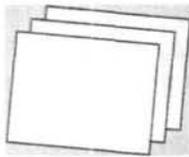
Organisme à but non lucratif. Un organisme à but non lucratif est une **personne morale**, une **société sans capital action** regroupant des personnes (membres) qui poursuivent un but à caractère moral ou altruiste et qui n'ont pas comme intention de faire des profits. Cet organisme exerce des activités sans but lucratif dans différents domaines : culturel, social, philanthropique, national, patriotique, religieux, charitable, scientifique, artistique, professionnel, athlétique, sportif, éducatif ou autres.

Société sans but lucratif. Une société sans but lucratif enregistrée est une entité constituée en société en vertu de la législation fédérale ou provinciale sur les sociétés sans but lucratif (*Loi canadienne sur les sociétés* et *Loi sur les compagnies*). Elle diffère de la société à but lucratif de trois façons : 1) elle est constituée de membres au lieu d'actionnaires ; 2) les membres ne peuvent toucher de gains financiers ou pécuniaires, alors que la société à but lucratif peut distribuer ses bénéfices aux actionnaires (dividendes) ; 3) ses pouvoirs sont limités à ce qui est écrit dans ses objets, alors que la société à but lucratif n'est pas assujettie à cette contrainte.

Le monde alphabétique, numéro 13, printemps 2001 - On n'a pas tous les jours 20 ans ! - RGPAQ

ENJEUX

**Avons-nous
relégué nos valeurs
communautaires
au second plan
dans l'application
du nouveau
Code civil ?**



UN C.A.

SOUVERAIN DANS UNE ASSOCIATION UNIE ?

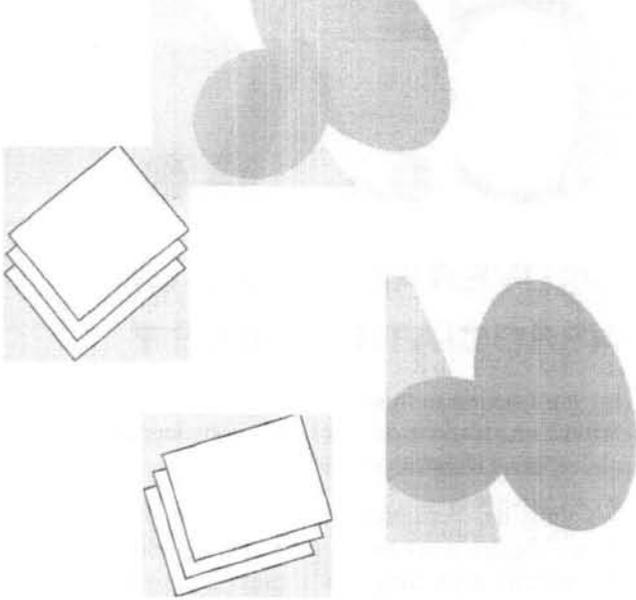
Brigitte Létourneau, responsable de la formation au R6PAQ, en collaboration avec Lise Gervais, formatrice au Centre de formation populaire

Au cours des dernières années, certains ou certaines d'entre nous avons peut-être été témoins de conseils d'administration prêts à faire la loi dans nos organisations sous prétexte qu'ils étaient désormais devenus légalement responsables de leurs actes et que les administrateurs et administratrices pourraient être individuellement poursuivis devant les tribunaux. D'autres groupes ont brandi, en période de crise, le bâillon de la loi afin d'éviter à l'assemblée générale de faire des débats qui auraient pu les désavantager, alors que ces débats étaient essentiels au développement de l'organisme. Au-delà du Code civil et du respect de la loi, nous est-il possible de réfléchir aux choix éthiques que nous pouvons ou devons faire en regard de la loi ? Est-il possible de respecter la loi tout en respectant nos valeurs communautaires ?

S'il y a un objectif pour lequel le mouvement communautaire se bat ardemment, et ce, depuis les débuts de son existence, c'est bien celui de changer le monde. Objectif irréaliste ? Lutte insensée ? Qu'on le veuille ou non — et au nom de convictions profondément ancrées — la lutte contre les injustices et la redéfinition des rapports actuels de pouvoir demeurent le pain quotidien des militantes et des militants engagés dans les groupes communautaires. Conséquemment, la place et la parole des personnes économiquement défavorisées prennent tout leur sens autant dans la société que dans nos groupes, puisque ces derniers représentent un lieu formidable d'exercice de la citoyenneté et d'apprentissage du pouvoir collectif. Cette façon de faire se situe donc au cœur des changements espérés.

ENJEUX

Le monde alphabétique, numéro 13, printemps 2001 - On n'a pas tous les jours 20 ans ! - RGPAQ



En vertu de la loi, les membres d'un organisme possèdent les droits suivants :

- Droit à un traitement égalitaire ;
- Droit au respect des lettres patentes et des règlements généraux ;
- Droit d'assister aux assemblées des membres, d'y prendre la parole et d'y voter ;
- Droit d'être élu au conseil d'administration ;
- Droit de recevoir les états financiers et les rapports des administrateurs et administratrices ;
- Droit de consulter les livres et les registres concernant la structure de la corporation (lettres patentes, règlements généraux, liste des membres et des administrateurs et administratrices).

Mais voilà, la souveraineté de nos membres, souvent acquise et maintenue au prix de dures luttes externes et internes (luttes pour la reconnaissance de nos pratiques par le gouvernement, luttes pour l'autodétermination et même luttes internes de pouvoir), a-t-elle été balayée par l'entrée en vigueur du nouveau Code civil en 1995 ?

Le Code civil remet-il en question nos façons de faire ?

Précisons d'abord le rôle des membres d'un organisme en ces termes :

« [...] Les membres ne peuvent exercer aucun contrôle direct sur l'administration de la corporation et ils ne participent aucunement aux décisions de gestion courante. Ils ne peuvent généralement pas :

- empêcher les administrateurs d'agir ;
- ni leur donner des instructions ;
- ni faire annuler leurs actes.

« Ainsi, les résolutions adoptées par l'assemblée générale doivent être reçues comme des suggestions ; c'est la volonté, le vœu des membres qui s'expriment. Le conseil d'administration pourra cependant en disposer comme il l'entend, en considérant les tenants et les aboutissants de celles-ci dans le meilleur intérêt de la corporation.

« Par conséquent, les seuls véritables pouvoirs des membres consistent à :

- élire les administrateurs et, le cas échéant, les destituer si ce pouvoir leur est conféré dans les lettres patentes ;
- nommer le vérificateur des comptes, s'il y a lieu ;
- ratifier les changements aux règlements généraux ; approuver les changements aux lettres patentes [...]¹. »

L'application stricte du Code civil, on le constate, risque de remettre en question le rôle de l'assemblée générale. Si le conseil d'administration ne se sent pas lié aux décisions (ou suggestions) de ses membres, il risque de nier les valeurs sur lesquelles repose le mouvement communautaire. De plus, pour exister, nous avons besoin de l'intérêt et de la mobilisation de nos membres. Cultiver un sentiment d'appartenance chez nos membres nous permet de mieux atteindre nos objectifs communs. Administrer l'organisation dans le respect de sa base va de pair avec le « meilleur intérêt » de la corporation. Rappelons qu'une assemblée de membres insatisfaite peut mener à une destitution du conseil d'administration, à une désaffectation des membres et à une perte de crédibilité de l'organisme. 

Le monde alphabétique, numéro 13, printemps 2001 - On n'a pas tous les jours 20 ans ! - RGPAQ

Que recherchons-nous dans l'association ?

En premier lieu, une association est *un espace de liberté*. Les personnes s'associent librement. L'idée d'espace implique que les associés déterminent eux-mêmes l'association, ses activités, ses orientations. Si une contrainte extérieure intervient d'une quelconque façon, nous ne pouvons plus parler d'association comme espace de liberté.

Deuxièmement, une association est *un outil pour la mise en évidence de situations problématiques* qui, à terme, donneront lieu à de nouveaux droits. Un exemple éloquent de ce type de pratique sont les groupes de femmes qui travaillent contre la violence. Il y a à peine 20 ans (dans les années 70), la violence conjugale était tolérée. Aujourd'hui, c'est différent. Sans ces groupes, où en seraient les droits des femmes ? Ces associations ont donc permis l'éclosion de nouveaux droits.

Troisièmement, les associations *permettent l'exercice des droits existants*. Les citoyens et les citoyennes ont des droits, les chartes les protègent et de multiples législations permettent de freiner les abus. Mais comment faire appliquer ces différents droits ? En tant qu'individus, nous sommes souvent démunis quand vient le temps de faire respecter nos droits. Les associations permettent de trouver l'information et le soutien nécessaires au moment de se battre contre des bureaucraties trop lourdes et compliquées. Les associations, dans ces situations, permettent et favorisent l'application des droits existants.

Quatrièmement, les associations *permettent une participation à la vie démocratique*. Dans notre système parlementaire, l'exercice de la démocratie peut se limiter, et se limite trop souvent, à un vote tous les quatre ans. Le travail des associations permet à la population de s'exprimer entre les élections. Les voix conjuguées d'un groupe de citoyens et de citoyennes sont plus facilement « entendables » que celle d'un individu isolé. Les associations, à ce titre, permettent le maintien d'une certaine vitalité dans notre démocratie.

Et cinquièmement, les associations sont *des lieux et des espaces privilégiés pour l'apprentissage de la citoyenneté*. Être citoyen et citoyenne, ce n'est pas inné, ça s'apprend ! Mais pour apprendre, on doit pouvoir expérimenter, prendre graduellement des responsabilités, composer avec un groupe, faire valoir ses opinions, écouter et comprendre un point de vue différent... Bien peu de lieux existent pour cet apprentissage civique, et faute d'améliorer nos capacités d'exercer notre rôle de citoyen, citoyenne, c'est la qualité de la vie démocratique qui se détériore.

Tiré d'une allocution prononcée par Lise Gervais, du Centre de formation populaire, lors du colloque ASEMO en 1993.

Autre fait important : nos choix passés face à la souveraineté des membres tirent leur origine des façons de faire du mouvement syndical, dans lequel nous nous reconnaissons à l'époque (années 70). À l'heure actuelle, les lois qui touchent les organismes sans but lucratif (le Code civil et la loi sur les compagnies, particulièrement la troisième partie) encadrent une multitude d'organisations avec lesquelles nous n'avons pas beaucoup en commun (organismes de bénévolat, de loisirs, organismes de services, etc.). Les lois tentent de donner des bases communes de fonctionnement à des organismes sans tenir compte des particularités du mouvement communautaire telles que notre mission, nos valeurs, notre philosophie.

D'un autre côté, peu importent les choix éthiques que font les conseils d'administration, il est vrai que, advenant l'éventualité d'une poursuite judiciaire contre l'organisme, le C.A. est légalement responsable et ne peut se déresponsabiliser en prétextant qu'une décision a été prise en assemblée générale. Il faut que les décideurs fassent preuve de bon sens et que l'organisme communautaire établisse des rôles clairs pour chaque structure (C.A. et A.G.).

Il est normal qu'un C.A. fasse un travail de « déblayage » afin que l'assemblée des membres soit fonctionnelle. Par exemple, il serait bien inefficace d'apporter des changements aux règlements généraux en assemblée générale (en grand groupe) et espérer assurer une certaine cohérence d'un règlement à l'autre. Le rôle de l'assemblée est plutôt d'indiquer aux administratrices et administrateurs s'ils font ou non fausse route et leur suggérer une direction à prendre.

Les groupes communautaires se sont dotés de structures généralement assez bien définies afin d'assurer la continuité et la cohérence des décisions dans l'organisation. L'A.G. définit les grandes orientations, le C.A. s'assure de la réalisation des orientations pendant l'année et les membres de l'équipe voient à l'exécution

Le monde alphabétique, numéro 13, printemps 2001 - On n'a pas tous les jours 20 ans ! - RGPAQ

ENJEUX

du travail. Cependant, cette définition des rôles des structures n'est pas toujours très claire dans la pratique quotidienne, d'où l'importance d'une formation et d'un questionnement continuel afin que les militants et les militantes des groupes comprennent bien le rôle qu'ils peuvent jouer, et que celui-ci soit toujours adéquat pour la bonne marche de l'organisme.

Est-il possible d'éviter les C.A. trop « contrôlants » ?

La loi est incontournable, mais elle ne devrait jamais empêcher le débat. Lorsqu'on en vient à chercher une réponse juridique à nos différends, c'est souvent pour empêcher le débat d'avoir lieu et pour éviter par le fait même de mettre en évidence certaines difficultés. Même si on empêche les débats au moyen d'arguments juridiques, les difficultés non résolues finissent par ressurgir et parfois encore plus douloureusement que si on y avait fait face dès le début.

L'aspect financier motive aussi certains conseils d'administration à « prendre le contrôle ». Au moment de l'entrée en vigueur du nouveau Code civil, plusieurs bailleurs de fonds ont expliqué aux administrateurs et aux administratrices qu'ils pourraient faire face à d'éventuelles poursuites judiciaires individuelles s'ils ne prenaient pas la situation en main. Ceci a parfois eu pour effet de décourager certaines personnes de militer au sein d'un C.A. ou encore d'en amener d'autres à tout contrôler. Plusieurs se sont questionnés sur la nécessité de prendre

Lorsqu'on en vient à chercher une réponse juridique à nos différends, c'est souvent pour empêcher le débat d'avoir lieu et pour éviter par le fait même de mettre en évidence certaines difficultés.

Afin d'aider les conseils d'administration à exercer leur rôle judicieusement, Centraide, le principal bailleur de fonds d'un grand nombre d'organismes, a élaboré 15 règles d'or :

- 1- Participer régulièrement aux réunions.
- 2- S'assurer que l'organisme conserve tous les procès-verbaux du C.A. ainsi que les décisions officielles.
- 3- Exercer un contrôle général des activités et des ressources de l'organisme.
- 4- Avant de prendre une décision, se renseigner sur son implication et sa pertinence.
- 5- Quand quelque chose ne va pas, s'en inquiéter tout de suite et réagir en conséquence.
- 6- Insister pour que des rapports financiers et d'activités soient présentés régulièrement aux réunions du C.A.
- 7- S'assurer que l'organisme retienne les services d'un comptable agréé pour la vérification des états financiers.
- 8- Demander à l'organisme de consulter un avocat dans les situations où une gestion prudente est de rigueur.
- 9- Demander des comptes rendus écrits des réunions des comités du C.A. lorsqu'il y a des décisions à prendre.
- 10- Adopter des budgets équilibrés et éviter de contracter des dettes.
- 11- Bien connaître les autres membres du C.A. et le personnel de l'organisme.
- 12- Adopter et respecter des méthodes de travail acceptables pour tous les membres du C.A.
- 13- Éviter les règlements et la paperasse qui ne sont pas réellement utiles,
- 14- Éviter les conflits d'intérêts.
- 15- Acquérir une bonne connaissance de l'organisme et de son secteur d'intervention afin d'assumer les responsabilités relatives à sa gestion.

Le monde alphabétique, numéro 13, printemps 2001 - On n'a pas tous les jours 20 ans ! - RGPAQ

des assurances. Bien que celles-ci ne soient pas contre-indiquées, elles sont bien souvent coûteuses pour les groupes. Il faut bien définir leur nécessité, car personne n'est couvert en cas de fraude ou de mauvaise foi.

A-ton raison de s'en faire ?

Même si le nouveau Code civil ne donne pas lieu à de nouvelles règles de conduite, la place qu'a prise son interprétation dans nos organisations est importante, peut-être trop. Le problème ne réside-t-il pas dans le fait que certains organismes appliquent ces règles à la lettre, dans un souci bien compréhensible de respecter la loi, mais sans trop se questionner sur les conséquences que cela pourrait avoir sur le respect de leur mission et des valeurs communautaires ?

Il ne faut pas croire que « l'entrée en vigueur du nouveau Code civil du Québec a amplifié les devoirs et la responsabilité. Le code n'a, en réalité, fait que «codifier», formuler les principes qui existaient déjà, sans les modifier substantiellement. Or, ces principes n'ont jusqu'à présent mené à pratiquement aucune condamnation d'administrateurs de corporations sans but lucratif, du moment que ceux-ci agissent de bonne foi, avec probité et bon sens. Le bénévolat n'a jamais été et il n'est pas devenu un piège. [...] En définitive, les seules matières dont on doit vraiment et constamment se préoccuper (et pour lesquelles on peut se protéger par de l'assurance) sont le paiement des salaires des employés, les retenues à la source fiscales et les contributions d'employeur de la corporation². »

1. Cité dans *Pouvoirs, rôles et responsabilités dans un organisme sans but lucratif*, Programme de soutien aux organismes sans but lucratif, Service des sports, des loisirs et du développement social, Ville de Montréal, 1996, p. 22.

2. Paul MARTEL, *Administrateurs de corporations sans but lucratif: le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur, 1996, p. 94.

Depuis plus de dix ans, l'équipe de CLÉ¹ a entrepris d'intégrer les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication)² à ses activités, et ce, dans le respect maximal de sa mission, de ses objectifs et des principes de l'alphabétisation populaire. À l'automne 1999, l'équipe s'investissait dans un projet de recherche financé par le Bureau des technologies d'apprentissage (BTA)³ pour répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les conditions préalables favorables à l'utilisation des NTIC dans un organisme d'alphabétisation populaire ?
- Quels sont les changements apportés par les NTIC dans les pratiques du groupe ?
- Quelles sont les pistes de réflexion suscitées par l'utilisation des NTIC dans les groupes populaires et communautaires ?

Cette recherche comporte deux phases. En premier lieu, nous voulons cerner l'impact des NTIC sur tous les plans (technique, organisationnel, administratif, associatif, pédagogique, etc.) dans un organisme comme CLÉ. Ensuite, nous souhaitons pousser plus loin la réflexion, en collaboration avec un réseau de partenaires des milieux communautaire et de l'alphabétisation populaire.





ÉCHOS et réflexions

Le monde alphabétique, numéro 17, printemps 2005 : Qu'est-ce que la prévention de l'analphabétisme ? - RGPAQ



Pratiquer la démocratie au jour le jour

TENIR COMPTE D'UNE OPINION CONTRAIRE À LA SIENNE, COHABITER SANS TROP DE HEURTS AVEC DES PERSONNES AUX VALEURS DIFFÉRENTES, NE PAS CRAINDRE DE S'EXPRIMER S'APPRENNENT. IL SUFFIT D'AVOIR LES CONDITIONS POUR LE FAIRE.

Nancy Guberman,
professeure, École de travail social,
Université du Québec à Montréal

Je remercie Michelle Duval et Lise Gervais, qui ont accepté de partager avec moi plusieurs idées pour cet article, et Joseph Caron, pour la révision.

Dans un article précédent, paru dans *Le Monde alphabétique*¹, nous avons soulevé des questions concernant les pratiques démocratiques des groupes d'alphabétisation populaire et, plus généralement, des organismes communautaires, de même que nous avons examiné de près la place occupée par les participants et les participantes dans les groupes. Quatre pistes ont alors été suggérées pour élargir les espaces démocratiques et les rendre plus inclusifs. Le présent article s'attarde sur les solutions avancées et propose quelques actions facilitant leur mise en pratique.

Ce qui nous empêche de pratiquer la démocratie

Pourquoi, dans les organismes communautaires, existe-t-il un écart entre le désir de pratiquer une démocratie inclusive et le peu d'intégration des participants et des participantes? Une première explication se trouve peut-être dans la façon justement dont ces derniers sont perçus par l'équipe de travail et les membres du conseil d'administration. Le fait que l'on considère les participants et les participantes comme des clients, des personnes à problèmes ou des personnes exclues, par exemple, détermine nos attitudes et nos pratiques à leur égard².

1 Nancy GUBERMAN. « Vers une culture de démocratie », *Le Monde alphabétique*, n° 16, printemps 2004, p. 9.

2 Nancy GUBERMAN et autres. *Le défi de la démocratie dans les groupes de femmes*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 2004, p. 62-63.



Le monde alphabétique, numéro 17, printemps 2005 : Qu'est-ce que la prévention de l'analphabétisme ? - RGPAQ

• *Clientélisme et rapports inégaux*

Les organismes qui aident essentiellement les participants et les participantes à se prendre en charge, qui sont principalement axés sur les services offerts et se concentrent d'abord et avant tout sur l'appropriation individuelle du pouvoir ont tendance à percevoir les adultes qui les fréquentent comme des clients. Ainsi, jugés trop accaparés par les exigences d'une survie de base pour s'intéresser au groupe, les participants et les participantes sont implicitement exclus dans leur propre intérêt. Il devient alors difficile de les percevoir comme d'éventuels collègues dans les prises de décision et de travailler avec eux pour atteindre ce but.

Jugés trop accaparés par les exigences d'une survie de base pour s'intéresser au groupe, les participants et les participantes sont implicitement exclus dans leur propre intérêt.

Cette mentalité *clientéliste* désassocie les pratiques de la véritable raison d'être des organismes communautaires créés par des citoyens et des citoyennes pour répondre activement à leurs besoins et participer à des luttes sociales et politiques visant une transformation sociale³. Il faut donc s'interroger sur notre façon de

considérer les participants et les participantes. Est-ce qu'on les voit d'abord comme des personnes diminuées, dans le besoin, incapables de jouer pleinement leur rôle de membres actifs? Une culture communautaire axée sur des pratiques démocratiques les situerait surtout comme des êtres socialement exclus, devenus invisibles et inaudibles en raison de leur trajectoire de vie et ayant des barrières, non pas des limitations intrinsèques. Le rôle des organismes en serait alors un d'accompagnateur dans une démarche d'émancipation et de développement des capacités essentielles à la participation citoyenne. L'apprentissage de la lecture et de l'écriture, ou de l'autonomie financière, par exemple, constituerait un moyen pour y arriver.

On peut aussi considérer les participants et les participantes comme des apprentis. En alphabétisation populaire, l'intervention se prête particulièrement bien au développement de rapports maître-élève: le maître possède des connaissances et des habiletés qu'il transmet à l'élève. Cela est d'autant plus facile que les participants et les participantes se jugent inarticulés, sont craintifs ou peu affirmatifs et reflètent ce que la société voit en eux. Le défi est grand de plutôt se situer dans un rapport d'échange de connaissances et de croire qu'on peut aussi apprendre d'eux. Il ne va pas de soi de mettre la question de nos différences sur la table, de s'interroger sur les rapports de pouvoir inégaux entre participants, participantes et intervenants, intervenantes, et de chercher une manière de modifier ces rapports.

Le rôle des organismes en serait alors un d'accompagnateur dans une démarche d'émancipation et de développement des capacités essentielles à la participation citoyenne.

Enfin, il faut éviter les pratiques teintées de paternalisme, par exemple quand on accepte des interventions impertinentes de la part des participants et des participantes sous prétexte de les encourager à prendre la parole. Qui n'a pas été témoin de chauds applaudissements à la suite des commentaires d'un participant à une assemblée générale, même si l'intervention était tout à fait hors sujet et n'apportait rien à la discussion? Et n'est-ce pas aussi du paternalisme que de ne pas argumenter contre le point de vue d'une participante pour ne pas la décourager d'intervenir? Établissons une distinction entre applaudir le courage de ceux et celles qui prennent la parole et leur apprendre comment se déroulent de véritables délibérations. Montrons qu'on peut être en désaccord sans que cela ne modifie nos relations et qu'il est même sain pour un organisme d'entendre des points de vue divergents. Il faut aider les participants et les participantes à articuler leur pensée selon une certaine logique argumentative, sans pour autant



ECHOS et réflexions

Le monde alphabétique, numéro 17, printemps 2005 : Qu'est-ce que la prévention de l'analphabétisme ? - RGPAQ

accepter n'importe quelle position de leur part. En les protégeant ainsi, on ne leur donne pas accès aux vrais débats et on les exclut des pratiques démocratiques.

• L'éthique du productivisme⁴

L'un des attributs du mouvement communautaire est d'avoir une culture propre⁵ qui se définit, entre autres, par l'importance accordée au processus d'apprentissage, à la souplesse du fonctionnement, à une organisation qui va à l'encontre du productivisme, de la bureaucratie. Les groupes sont-ils encore axés sur le processus ou ont-ils bien intégré les principes du productivisme, comme cela se généralise dans notre société? Devant les exigences toujours grandissantes des bailleurs de fonds, la complexification des problèmes sociaux et de la situation des participants et des participantes, on peut en arriver à un certain activisme où importent avant tout le nombre de personnes dans les ateliers, leurs résultats aux tests de classement (en alphabétisation populaire), l'efficacité des moyens pédagogiques utilisés, et ainsi de suite. Non pas que cela soit sans importance, mais insister sur ces aspects nous ramène à la vision d'organismes dispensateurs de services, de machines efficaces plutôt que de milieux de vie où l'on développe des capacités citoyennes. Ce glissement paraît d'autant plus aisé que ce sont les services et non les pratiques démocratiques qui sont valorisés.

L'éthique du productivisme traverse même les pratiques démocratiques. Regardons les attentes irréalistes

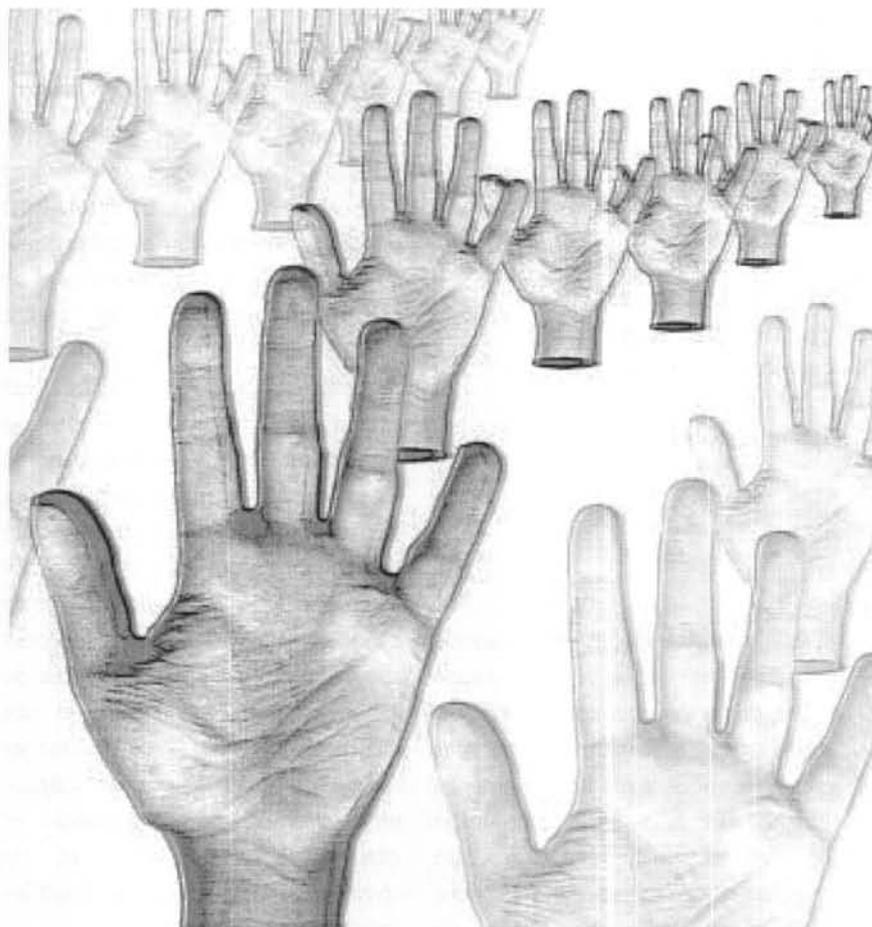
vis-à-vis des participants et des participantes: ils doivent être parfaits et articulés. De plus, ils doivent arriver au C.A. déjà formés et totalement fonctionnels, comme si on apprenait d'un seul coup et une fois pour toutes à délibérer et à prendre des décisions, de préférence avant de siéger à un C.A. ou à un comité. Productivisme et efficacité ne se marient pas bien avec démocratie. Il faut le dire, la démocratie n'est pas toujours efficace, si l'on entend par *efficacité* un processus rapide qui va droit au but. Au contraire, elle exige du temps et est rarement linéaire.

Il est extrêmement important d'explicitier ces visions, car elles sont l'un des fondements de nos pratiques.

Des pistes pour devenir plus inclusifs dans les pratiques démocratiques

• La démocratie comme culture

Dans notre dernier article, nous avançons l'idée que la démocratie « ne s'ajoute pas au travail d'intervention, ne constitue pas une addition, une surcharge. Cela doit plutôt faire partie intégrante de la culture du groupe [...] et infiltrer toutes les activités pour que celles-ci donnent lieu à l'apprentissage et à l'exercice de la démocratie »⁶.





Le monde alphabétique, numéro 17, printemps 2005 : Qu'est-ce que la prévention de l'analphabétisme ? - RGPAQ

**Surmonter des années
d'invisibilité et de silence requiert
un long apprentissage.**

Effectivement, quand la démocratie est vue comme l'une des raisons d'être du groupe, tout est prétexte à son apprentissage. Il ne faut pas voir la démocratie comme quelque chose qui se pratique dans des lieux particuliers (les instances formelles) ou à des moments précis (les réunions décisionnelles), mais bien comme la trame de fond de toutes les pratiques, telles la façon dont on aide les participants et les participantes à choisir les thèmes de discussion dans les ateliers ou la forme que l'on donne à une activité sociale. Ainsi, lors des discussions en atelier, ou ailleurs, on montre comment formuler clairement une idée ou une opinion confuse, comment délibérer collectivement ou défendre un point de vue tout en restant à l'écoute des autres. Surmonter des années d'invisibilité et de silence requiert un long apprentissage.

« Les femmes qui fréquentent notre groupe ne sont pas habituées à avoir le droit de dire. Elles sont habituées à avoir le droit de gueuler [...], de chialer. Là où elles ne sont pas habituées, c'est de penser avant d'émettre une opinion. Pas parce qu'elles ne pensent pas, elles pensent constamment. Le problème, c'est qu'on ne va pas écouter ce qu'elles disent. Donc, elles peuvent te dire n'importe quoi en se disant que de toute façon, ça va changer quoi? Ça fait que quand elles arrivent ici, on leur dit: "Penses-y, parce que là, ton opinion va compter et c'est toi qui vas décider"⁷. »

Par ailleurs, la force des groupes d'alphabétisation populaire réside dans l'importance accordée à la pédagogie et à la créativité. Les formateurs et les formatrices ont une expertise souvent inégalée dans ce domaine, qu'ils

peuvent et doivent étendre à l'apprentissage de la démocratie, d'autant plus que les relations entretenues avec les participants et les participantes, empreintes de respect et de chaleur, amènent ces derniers à se sentir à l'aise et en sécurité, et ainsi plus en mesure de surmonter des obstacles. Les pratiques pédagogiques et relationnelles ont aussi leur place en dehors de l'apprentissage de la lecture et de l'écriture. Elles doivent avoir cours dans les instances formelles, les comités de travail, afin qu'une ambiance accueillante, respectueuse et détendue traverse ces lieux. La créativité des méthodes pédagogiques, le souci d'appliquer les principes d'éducation populaire pourraient rendre certaines instances plus acceptables culturellement aux yeux des participants et des participantes qui, souvent, se représentent le C.A. comme « des hommes en cravate autour d'une table, qui utilisent un code pour communiquer entre eux ».

Finalement, il faut multiplier les lieux où il est possible d'expérimenter la délibération et la prise de décision. Le C.A. et l'A.G. sont-ils véritablement des lieux d'initiation aux pratiques démocratiques? Est-ce suffisant d'avoir un comité des participants et des partici-

pantes ou faut-il des participants et des participantes à tous les comités pour que leur voix soit entendue sur chaque question? Ne faut-il pas prendre au sérieux l'handicap d'être minoritaire au sein d'un groupe?

« En parlant des usagères au C.A., moi, je suis la seule qui utilise les services (parmi les administratrices) [...] et c'est là que je me rends compte que j'ai de la difficulté à faire passer mon message [...]. Je me sens isolée, puis j'ai l'impression que je suis le martien... Je trouve ça dur d'être la seule usagère⁸. »

• Baisser nos exigences
de rendement

Devant la mission fondamentale du communautaire, il faut questionner nos exigences de rendement, tant envers nous-mêmes et le groupe qu'envers les participants et les participantes.

En ce qui concerne nos attentes à l'égard de ces derniers, rappelons-nous notre propre cheminement et comment nous avons nous-mêmes développé les connaissances et les habiletés nécessaires au fonctionnement en démocratie. De plus, considérons nos pratiques citoyennes: faisons-nous partie des comités de parents, des C.A. des écoles ou des garderies de nos enfants? Participons-nous aux consultations municipales? aux activités de solidarité internationale? Le fait que les participants et les participantes ne s'engagent pas dans toutes les activités ou réunions peut signifier simplement, comme pour nous, qu'ils ne sont pas toujours disponibles malgré leurs convictions profondes.



Le monde alphabétique, numéro 17, printemps 2005 : Qu'est-ce que la prévention de l'analphabétisme ? - RGPAQ

- **Modifier nos rapports avec les participants et les participantes**

Pour un participant ou une participante, se mesurer aux intervenants et aux intervenantes, critiquer leur point de vue exigent tout un cheminement et surtout la mise en place consciente de conditions favorables. Dans plusieurs groupes, les gens arrivent très démunis, fragiles et vulnérables. Pour la première fois de leur vie, souvent, ils sont écoutés avec respect, avec empathie et sans jugement. Ceux et celles qui les accompagnent dans leur démarche de *réappropriation* de la parole et de prise en charge de leur vie peuvent alors prendre une importance démesurée.

C'est pourquoi il faut être conscients et conscientes du pouvoir que cela représente, et travailler à aider les participants et les participantes à prendre leur place. Ils ont besoin de beaucoup de soutien pour arriver à défendre des positions minoritaires ou qui vont carrément à l'encontre de celles des intervenants et des intervenantes. Bien sûr, il n'est pas aisé de se faire contester par eux, mais plutôt que d'être ébranlés par leurs commentaires pas toujours exprimés avec diplomatie ou de manière réfléchie, il faut se réjouir du fait qu'ils prennent de l'autonomie, s'affirment et mettent en pratique ce qu'on a partagé avec eux.

Tout compte fait

Ne croyons-nous pas qu'une personne vivant une situation horrible, à la trajectoire parsemée d'échecs, en manque de liens sociaux, se sentant exclue et vivant une grande pauvreté peut s'engager politiquement dans des luttes et jouer un rôle essentiel dans la détermination d'orientations et le fonctionnement des groupes mis en place pour lui venir en aide? Installer de véritables pratiques de démocratie n'est pas seulement une question de volonté. La conviction profonde que la démocratie doit être le fil conducteur de toute intervention demeure essentielle. Au-delà des contraintes de temps, des difficultés et limites réelles des participants et des participantes, des exigences des bailleurs de fonds, c'est cette conviction qui permet aux groupes communautaires de rester fidèles à leur mission fondamentale.



Le monde alphabétique, numéro 16, printemps 2004 : Y a-t-il une ligne juste en alphabétisation populaire? - RGPAQ



ers une culture de démocratie

Plusieurs idées émises dans l'article qui suit viennent de deux études menées en collaboration avec Michelle Duval et Esther Filion, d'une part, et Jocelyne Lamoureux, Jennifer Beeman, Danièle Fournier et Lise Gervais, d'autre part.

« L'intellectuel disait le vrai à ceux qui ne le voyaient pas encore et au nom de ceux qui ne pouvaient pas le dire: conscience et éloquence.¹ »

Le Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec (RGPAQ) se retrouve aujourd'hui aux prises avec une demande accrue de reconnaissance de la part des participants et des participantes de ses groupes membres. La culture du Regroupement en est pourtant bien une de participation élargie (structures démocratiques, lieux d'engagements multiples). Toutefois, comme c'est le cas de nombreux autres organismes communautaires, cette participation s'est concrétisée seulement en ce qui concerne le personnel salarié des organismes. Les participants et les participantes, eux, semblent toujours exclus.

Les personnes analphabètes jouent trop souvent un rôle de second plan dans leurs groupes. Certains formateurs et formatrices entretiennent des relations de pouvoir avec les adultes auprès desquels ils interviennent. La vie associative compte moins, l'action politique cède la place au rendement et à l'efficacité, la culture populaire n'intéresse pratiquement plus personne. Bref, les valeurs du mouvement communautaire s'effritent.

Trois articles, trois variations sur le même thème: nous avons perdu le nord. Comment en sommes-nous venus à naviguer dans des eaux troubles? à oublier nos principes? Quoi faire pour retrouver notre chemin?

Nancy Guberman,
professeure à l'École de travail social,
Université du Québec à Montréal

Pour bien comprendre la situation et trouver les moyens de la changer, le RGPAQ a initié une recherche portant sur les questions suivantes: Comment la démocratie est-elle pratiquée dans les groupes d'alphabétisation populaire? Qui en est membre? sur quelles bases? avec quel pouvoir? Qui participe aux instances décisionnelles? Comment les élus sont-ils redevables aux membres?

Mais avant d'en livrer les résultats, faisons un bref retour sur les pratiques démocratiques qui ont traversé le mouvement communautaire québécois depuis 30 ans, dans le but de mieux comprendre les tendances actuelles.

Un peu d'histoire et de définitions

La question des structures et du fonctionnement du mouvement communautaire dont fait partie le RGPAQ se pose depuis l'émergence de ce mouvement dans les années 70. En effet, les interrogations sur les structures organisationnelles à se donner sont alors aussi importantes

¹ Michel FOUCAULT. « Les intellectuels et le pouvoir: Entretien », Michel Foucault et Gilles Deleuze, *L'arc*, no 49.



Le monde alphabétique, numéro 16, printemps 2004 : Y a-t-il une ligne juste en alphabétisation populaire? - RGPAQ

que celles relatives à la problématique abordée par les jeunes organisations. On rêve de faire autrement et on tente ainsi de créer de nouvelles façons de fonctionner conformes aux idées et aux valeurs mises de l'avant. Le mouvement communautaire est donc fermement ancré dans l'idéologie des nouveaux mouvements sociaux. En mettant sur pied des structures et des façons de faire alternatives, il crée des exemples vivants qui mettent en question les modèles dominants et offre la possibilité d'expérimenter le temps, l'espace et les rapports sociaux de façon novatrice². Inspirés par «le privé est politique» du mouvement des femmes, les mouvements de l'époque tentent de démocratiser les espaces politiques et de faire en sorte que la démocratie s'applique aux exclus³. Pensons, entre autres, aux demandes pour le contrôle des services par les usagers et les usagères dans les années 70. Les groupes sociaux de l'époque proposent, ainsi, des structures et des processus décisionnels autres, basés sur la philosophie de la démocratie participative. Renouant avec la définition même de la démocratie

(pouvoir du peuple [*demos*, peuple et *kratie*, pouvoir]), ces mouvements proposent une manière de faire pour que les membres aient une voix.

À leur naissance donc, plusieurs organisations expérimentent des formes de démocratie directe où tous les membres participent à la délibération et à la prise de décision concernant les orientations et les actions du groupe. Pensons, par exemple, à l'Association de défense des droits sociaux, au Regroupement des garderies populaires, aux comités logements, etc., qui, tout en aidant les participants et les participantes à répondre à leurs besoins immédiats, mettent beaucoup d'énergie dans l'éducation populaire citoyenne et dans la préparation à la prise de décision.

Avec la complexification des problèmes sociaux et l'alourdissement de la situation des participants et des participantes, plusieurs groupes misent peu à peu sur des services donnés par un personnel de plus en plus qualifié et, souvent, de plus en plus diplômé. Les structures se formalisent, et les pratiques de démocratie représentative, c'est-à-dire plutôt axées sur l'élection de

personnes qui représenteront les membres et prendront des décisions en leur nom, deviennent la norme. Les conseils d'administration, devant de nouvelles exigences des bailleurs de fonds (évaluation systématique de leurs activités, demande que la tenue de livres soit confiée à des professionnels), de l'État (consultations sur une série de plus en plus diversifiée de lois et de politiques) ou découlant du contexte politique (nécessité d'analyser les nouveaux rapports entre les groupes sociaux de sexes, de classes, d'ethnies, d'âge différents, ainsi que ceux entre l'État et les groupes), remplacent les personnes représentant les usagers et les usagères par des professionnels. Dans plusieurs groupes, les structures démocratiques (assemblée générale et conseil d'administration) perdent leur pouvoir et leur sens même, devenant uniquement des lieux de consultation où l'on entérine des analyses et des décisions de l'équipe de travailleurs et de travailleuses.

Dans les années 80, les groupes sont gérés par des petites collectivités, les équipes de permanents et de permanentes qui fonctionnent de façon démocratique⁴. Mais ces pratiques ne s'appliquent pas aux membres du groupe. Avec la formalisation accrue, soit une plus grande division du travail entre les intervenants et les intervenantes, la spécialisation de divers postes et la hiérarchisation des structures de pouvoir⁵, les organismes sont mieux équipés pour atteindre leurs objectifs, mais le contrôle du groupe par les travailleurs et les travailleuses augmente

La démocratie, implique une lutte constante pour élargir le groupe de personnes pouvant évoluer dans l'espace démocratique et pour éliminer les exclusions basées sur le genre, les capacités intellectuelles, la race, l'ethnicité ou autre caractéristique ou qualité des gens.

2 Alberto MELUCCI. «An End to Social Movements? Introductory Paper to the Sessions on "New Movements and Change in Organizational Forms"», *Social Science Information*, vol. 23, nos 4 et 5, 1984, p.819 à 835.

3 Sheila ROWBOTHAM. «Feminism and Democracy», *New Forms of Democracy*, edited by D. Held & C. Pallitt, London, Sage, 1996, p. 78 à -109.

4 Andrée FORTIN. *La participation : des comités de citoyens au mouvement communautaire. La participation politique*, J. Godbout (éd.), Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1991, p.219 à 250.

5 *Ibid.*



Le monde alphabétique, numéro 16, printemps 2004 : Y a-t-il une ligne juste en alphabétisation populaire? - RGPAQ

Il ne s'agit pas de transférer le pouvoir des uns aux autres, mais de le transformer.

aux dépens du pouvoir des participants et des participantes. Ces constats sont aussi établis par d'autres chercheurs dans les années 90⁶.

La démocratie est remplacée par des pratiques de consultation dans des groupes qui se déclarent démocratiques⁷. De nouveaux membres sont choisis pour faire partie des conseils d'administration par ceux et celles qui sont déjà au pouvoir, ce qui menace la démocratie, car le rôle des participants et des participantes est nié. S'ils participent aux activités du groupe, décident parfois du contenu de celles-ci, ils ne se prononcent toutefois pas sur les grandes questions tels que les orientations, l'embauche, le fonctionnement et les prises de position politique. Ils ne définissent pas le « bien commun » et leurs intérêts sont déterminés d'abord et avant tout par les travailleurs et les travailleuses.

Or, la démocratie, implique une lutte constante pour élargir le groupe de personnes pouvant évoluer dans l'espace démocratique et pour éliminer les exclusions basées sur le genre, les capacités intellectuelles, la race, l'ethnicité ou autre caractéristique ou qualité des

gens. Cela est vrai tant dans la société qu'au sein des mouvements sociaux eux-mêmes.

Quand nous parlons de démocratie en lien avec les pratiques des groupes d'alphabétisation populaire, nous nous référons au processus par lequel le groupe s'organise pour délibérer et prendre les décisions nécessaires pour promouvoir le bien commun⁸. Tous les membres ont droit à cet espace politique et doivent pouvoir élire de façon éclairée les représentants et les représentantes qui agiront en leur nom.

Redéfinir les façons de faire

Qu'en est-il maintenant dans les groupes d'alphabétisation populaire? Y a-t-il moyen de revenir à de véritables pratiques démocratiques? Examinons de plus près quatre aspects qui pourraient

Définir son membership

Bien définir son « peuple » est nécessaire à l'exercice de la démocratie. Qui a le droit de délibérer et de décider du bien commun dans les groupes d'alphabétisation populaire? Si l'on se fie aux résultats de la recherche, 97% d'entre eux affirment que leurs participants et leurs participantes peuvent être membres du groupe. Mais cela ne dit rien sur la composition réelle du membership. En effet, dans une session de formation sur la démocratie offerte à quelques-uns des groupes du Regroupement, on a constaté que plusieurs considéraient leurs participants et leurs participantes comme des membres *de facto*, sans que ces derniers aient pris la décision consciente de l'être. Ce fait a sans doute des répercussions importantes sur leur participation aux

instances décisionnelles comme l'assemblée générale et le conseil d'administration. Néanmoins, plus du quart des groupes semble ne pas avoir officiellement de *membership*.

Une fois le *membership* défini, comment est-il représenté dans les instances décisionnelles du groupe? Toujours selon la recherche, 15% des groupes du RGPAQ n'ont aucun participant, aucune participante au conseil d'administration. Dans les autres groupes, le nombre de personnes qui y siègent varie de 1 à 10, mais la majorité en comprend 1 ou 2. Il n'est pas surprenant alors que les membres de conseils d'administration ayant participé aux entrevues de groupe dans le cadre de la recherche aient décrit le rôle des C.A. comme en étant un de soutien des employés, plutôt que de représentation des participants et des participantes ou d'application des recommandations de l'assemblée.

La démocratie ne se réduit pas à la consultation ni à des pratiques d'appropriation ou de réappropriation du pouvoir (empowerment).

Interrogés sur leurs pratiques démocratiques, les formateurs et les formatrices des groupes ont souvent fait allusion au fait qu'ils consultent beaucoup les participants et les participantes, notamment sur le contenu des ateliers et des activités sociales. Parfois, on peut même leur demander leur avis sur des questions plus importantes. Mais, après cela, ils ne participent pas au processus de délibération et de prise de décision, c'est-à-dire au processus démocratique. Ils n'ont aucune emprise sur ce processus, aucune garantie que leur

6 Nancy GUBERMAN et autres. *Innovations et contraintes : les défis*, Centre de formation populaire et Relais-femmes, 1997, 76 p.; Nancy GUBERMAN et autres. *Les pratiques démocratiques au sein des groupes de femmes au Québec*, Montréal, Éditions Saint-Martin, à paraître en 2004; A. RENÉ et autres. *Des pratiques à la croisée des chemins*, Centre de formation populaire et Relais-femmes, 2001, 211 p.

7 Jacques GODBOUT. *La participation contre la démocratie*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 1983, 187 p.; Jacques GODBOUT. *La démocratie des usagers*, Montréal, Boréal, 1987, 190 p.

8 A. TOURAINE. *Qu'est-ce que la démocratie?* Paris, Fayard, 1994, 297 p.



Le monde alphabétique, numéro 16, printemps 2004 : Y a-t-il une ligne juste en alphabétisation populaire? - RGPAQ

point de vue sera pris en considération, aucun pouvoir à le défendre et à l'explicitier; ni aucune idée sur quelle base la décision finale sera prise. En réduisant la participation des membres à une simple consultation, le groupe court-circuite le processus démocratique. Il en est de même quand on arrive devant le conseil d'administration ou l'assemblée générale avec une analyse déjà finement développée. Le débat, la confrontation d'idées ont eu lieu; il ne reste qu'à accepter la conclusion. Ainsi, si le conseil d'administration «décide» de la question, il n'a nullement délibéré. Encore une fois, le processus démocratique est inexistant.

Contre les exclusions

L'une des exclusions explicites ou de *facto*, au sein du RGPAQ, est celle des personnes analphabètes. Il faut revoir les règles du jeu, «assurer effectivement la présence de tous et de toutes dans la gestion de la chose commune à travers tous les rouages de son fonctionnement (des ternes aux spectaculaires; des matériels aux symboliques). C'est donc sur ces rouages qu'il faut agir». En un mot, il faut inclure le plus de monde possible les décisions, banales (décider de la couleur des murs) qu'essentielles (faire une planification stratégique à partir de nouvelles orientations).

et à présenter leurs arguments de façon rationnelle et logique. Pour compenser leur *invisibilité* et leur *inaudibilité*¹⁰, les personnes exclues ont souvent recours à des arguments publics inhabituels, à des formes de présence politique non convenues: narration personnelle, procédés d'expression autres que la parole. Elles peuvent être émotives, brutales dans leur façon de s'exprimer ou hésitantes, illogiques, inarticulées. Comment peut-on les accueillir dans leur différence? L'égalité ne doit pas vouloir dire *être identique* à (*mémeté*). De plus, invite-t-on les personnes analphabètes à s'intégrer dans notre espace démocratique ou est-on prêt à négocier une extension de cet espace qui tienne compte de leur culture et de leur façon de faire? Peuvent-elles parler sans être interrompues? Sont-elles écoutées, soutenues? De quelle façon démontre-t-on notre confiance explicite dans leurs capacités citoyennes? Selon une travailleuse interrogée, les participants et les participantes ne sont pas tous en mesure de siéger à un C.A. Mais, au nom de la démocratie, on leur laisse tout de même la possibilité de le faire, sans qu'ils aient les compétences nécessaires; ils deviennent alors des participants-alibis. À son avis, il faut établir des critères ou des règles pour déterminer qui peut faire partie d'un C.A.

Ce point de vue soulève des interrogations. D'abord, y a-t-il vraiment des personnes qui, tout en étant motivées à siéger à un conseil d'administration d'un groupe, n'ont pas les habiletés ou les compétences pour le faire? Ou faut-il plutôt renverser la question et se

Installer des pratiques démocratiques ne s'ajoute pas au travail d'intervention, ne constitue pas une addition, une surcharge. Cela doit plutôt faire partie intégrante de la culture du groupe.

Une autre façon de détourner la question de la démocratie interne des groupes est de mettre l'accent sur les pratiques d'appropriation ou de réappropriation du pouvoir (*empowerment*) qui visent à soutenir les participants et les participantes dans la prise en charge de leur vie. Généralement, ces pratiques sont considérées comme une intervention qu'on fait *POUR* le monde, tandis que la démocratie est ce qu'on fait *AVEC* le monde. Bref, il s'agit simplement d'une approche d'intervention, tandis que la démocratie est l'organisation des rapports de pouvoir. Si l'appropriation ou la réappropriation du pouvoir permet de prendre du contrôle sur sa vie, la démocratie doit permettre de prendre du contrôle sur le groupe.

Dans toutes les entrevues de groupe réalisées, tant celles avec les participants et les participantes que celles avec les membres des conseils d'administration ou les formateurs et les formatrices, la capacité de s'exprimer ressort comme une qualité essentielle pour devenir membre d'un C.A. Or, quelles sont les attentes derrière la notion de «capacité d'expression»? Entendons-nous une capacité de discours comparable à la nôtre — logique, rationnelle, articulée? Exiger l'argument clair, neutre, bien ficelé, implacable dans sa logique démonstrative, c'est ne pas tenir compte de la culture des personnes peu alphabétisées et s'attendre à ce qu'elles fonctionnent comme nous — pour la plupart des intellectuels habitués à prendre la parole

9 Françoise COLLIN. «Démocratie homogène et démocratie hétérogène», *Conjonctures*, 1992, p. 127 à 136.

10 Les personnes marginalisées sont non seulement invisibles (qui voit vraiment les itinérants?), mais aussi exclues des espaces de prise de parole et deviennent donc inaudibles. On ne les voit pas et on ne les entend pas. Alberto MELUCCI. «An End to Social Movements? Introductory Paper to the Sessions on "New Movements and Change in Organizational Forms"», *Social Science Information*, vol. 23, n° 4 et 5, 1984, p. 819 à 835.



Le monde alphabétique, numéro 16, printemps 2004 : Y a-t-il une ligne juste en alphabétisation populaire? - RGPAQ

demander si ce n'est pas nous qui n'avons pas trouvé les moyens d'encadrement leur permettant de participer aux instances décisionnelles. Ensuite, ne peut-on pas faire confiance à la capacité des membres de l'assemblée générale de faire un choix judicieux de personnes pour les représenter au conseil d'administration? Et sinon, pourquoi? Comment prépare-t-on les membres de l'assemblée générale quant à leur rôle et à celui de cette instance? Par ailleurs, quel rôle joue réellement le conseil d'administration, quelle perception ont les membres de son rôle, pour y envoyer n'importe qui?

Démocratie exigeante ou exigences de la démocratie

En analysant les entrevues, on peut remarquer que la majorité des contraintes relevées par les formateurs, les formatrices et les membres des conseils d'administration à propos de la contribution des participants et des participantes font référence à des facteurs qui ne touchent pas l'intervention et qui, jusqu'à un certain point, sont hors de contrôle: le manque d'intérêt des adultes, leurs difficultés de compréhension, leur peur, leur faible disponibilité, leurs problèmes, la complexité des dossiers, la lourdeur des informations, le manque de temps et de ressources. En effet, accompagner dans un processus démocratique des personnes ayant fait l'objet depuis toujours de nombreuses discriminations est exigeant, mais contrer leur exclusion, les aider à vaincre leurs peurs, combler leurs lacunes sur le plan de l'information et leurs difficultés de compréhension, compenser le peu de familiarité avec les processus de délibération et de prise de décision doivent être vus comme des

exigences incontournables de la démocratie. Souvent, on travaille à tous ces niveaux dans l'intervention quotidienne en alphabétisation, alors pourquoi dissocier ce travail de l'apprentissage de la démocratie? Les deux peuvent et doivent être intégrés. Dans ce sens, installer des pratiques démocratiques ne s'ajoute pas au travail d'intervention, ne constitue pas une addition, une surcharge. Cela doit plutôt faire partie intégrante de la culture du groupe. À ce titre, l'idée de la souveraineté du peuple (les participants et les participantes) qui s'exerce par le biais de la délibération et de la prise de décision doit infiltrer toutes les activités du groupe pour que celles-ci donnent lieu à l'apprentissage et à l'exercice de la démocratie.

Conclusion

Étant donné la charge et les conditions de travail des formateurs et des formatrices, en tenant compte du néolibéralisme du gouvernement actuel et de son impact probable sur les groupes et sur les participants et les participantes, est-ce terriblement irréaliste de tendre vers une plus grande démocratie dans les groupes d'alphabétisation populaire? D'abord, il faut considérer qu'on ne part pas de zéro. L'apprentissage à la démocratie débute là où l'on a un sentiment

d'appartenance, dans un milieu familial, où l'on se sent en confiance. Vivre de façon démocratique n'est pas si compliqué: il suffit de quelques personnes qui décident ensemble d'un univers commun. La plupart des groupes engagent déjà les participants et les participantes à prendre part aux décisions concernant les activités sociales ou le contenu des ateliers. Le défi est de faire de cet exercice un véritable apprentissage à la démocratie, en assurant des délibérations authentiques, en aidant les participants et les participantes à formuler une opinion, à la défendre, tout en étant à l'écoute des autres et en se laissant influencer autant qu'on tente d'influencer, ainsi qu'en aidant le groupe à définir le bien commun et chaque personne à transformer sa position, à passer de la défense d'un intérêt individuel à la défense de l'intérêt commun. Enfin, en amenant les participants et les participantes à appliquer dans d'autres circonstances ce qu'ils ont appris, on facilitera leur participation à tous les niveaux du groupe, notamment aux instances formelles de direction. On aura alors instauré une culture de démocratie.

L'apprentissage à la démocratie débute là où l'on a un sentiment d'appartenance, dans un milieu familial, où l'on se sent en confiance. Vivre de façon démocratique n'est pas si compliqué: il suffit de quelques personnes qui décident ensemble d'un univers commun.

La négociation¹

TROIS FAÇONS DE FAIRE

Négociateur « position douce »	Négociateur « position dure » (ou traditionnelle)	Négociation raisonnée
Participants = amis	Participants = ennemis	Les participants cherchent à résoudre un différend.
Objectif = accord	Objectif = gagner	Objectif = conclure un accord judicieux et efficace.
Faire des concessions pour garder de bonnes relations.	Exiger des concessions pour poursuivre la relation.	Traiter séparément les questions et le différend.
Être « doux » à l'égard des personnes et du différend.	Être « dur » à l'égard des personnes et du différend.	Être « doux » à l'égard des personnes et « dur » à l'égard du différend.
Faire confiance aux autres.	Se méfier des autres.	La confiance n'est pas un critère de règlement.
Changer de position facilement.	Se cantonner dans une position.	Se concentrer sur les champs d'intérêt et non sur les positions.
Faire des offres.	Faire des menaces.	Étudier les champs d'intérêt.
Découvrir ses exigences minimales.	Cacher ses exigences minimales.	Éviter d'avoir des exigences minimales.
Accepter des pertes unilatérales pour un accord.	Exiger des avantages unilatéraux comme prix d'un accord.	Imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel.
Recherche de la solution unique acceptable pour l'autre.	Recherche de la seule solution que nous accepterons.	Mise au point de solutions variées : la décision vient plus tard.
L'important : parvenir à un accord.	L'important : garder sa position.	Exiger l'utilisation de critères objectifs.
Éviter l'affrontement.	Vaincre dans l'affrontement des volontés.	Obtenir un résultat fondé sur des critères indépendants de la volonté.
Céder aux pressions.	Exercer des pressions.	Raisonner et être ouvert au raisonnement de l'interlocuteur : céder aux arguments, pas aux pressions.

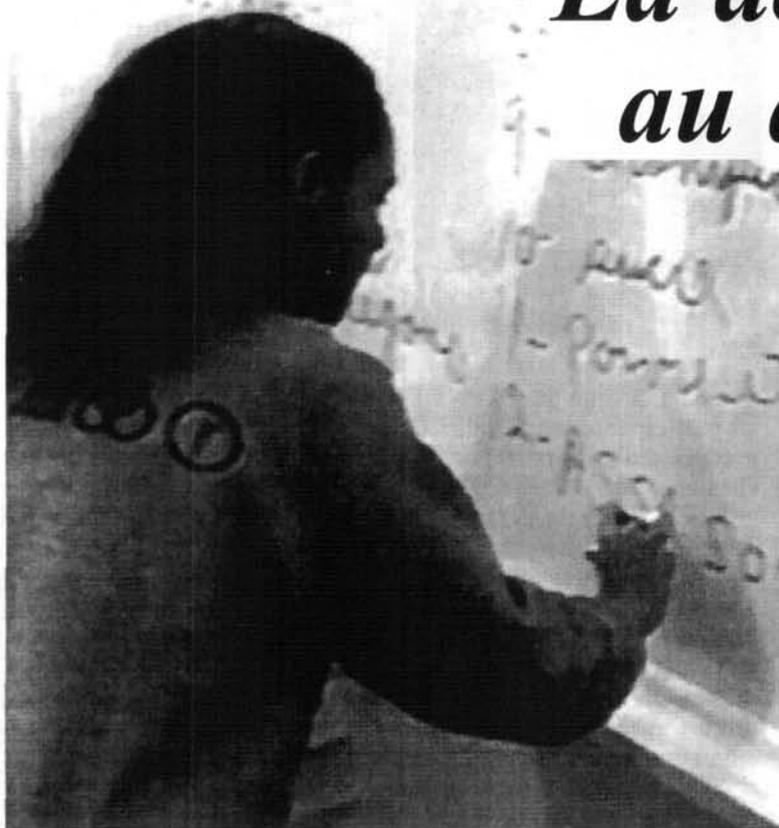
¹ Tiré de la formation *Négociation collective*, développée dans le cadre du projet NOVA, SAC-UQÀM. Source : RELAIS-FEMMES (2007). *La relation des femmes avec le pouvoir*, Montréal, Relais-femmes, p. 58.

Le monde alphabétique, numéro 8, automne 1996 : 15 ans de vie associative - RGPAQ

La démocratie au quotidien

par des animatrices et animateurs
de groupes membres du RGPAQ

PHOTOS : Tirées de la vidéo «La sauce à calculer»



C'est dans l'atelier que se forge la vie associative. Les animatrices et animateurs sont en première ligne. Ils parlent ici de leurs pratiques et de leurs méthodes. Ils témoignent de cette expérience à la fois exigeante et gratifiante, et quelquefois déstabilisante, qui consiste à associer les participantes et participants à la démarche d'apprentissage. A travers ces témoignages, des constantes se dégagent : il faut être à l'écoute, expliquer, temporiser, faire confiance, s'ajuster, improviser, faire preuve de créativité.

«Atout-Lire a toujours eu à coeur que les participants et participantes prennent part à toutes les décisions qui les concernent, tant dans leur vie privée que dans la société en général. Pour être conséquent avec cette volonté, il était normal qu'Atout-Lire mette en place une structure décisionnelle accessible à tous ses membres.

La démocratie ne s'improvise pas, elle s'apprend. Elle commence à l'intérieur même de nos ateliers et se vit au quotidien. On peut faciliter l'apprentissage de la démocratie en créant dans nos ateliers un environnement propice à la prise de parole et au partage. En tant qu'animatrice, j'ai un rôle à jouer en ce sens...

En premier lieu, je ne me considère pas comme celle qui détient le savoir; chacune des personnes de l'atelier est riche de connaissances, d'expériences et de passions dont le groupe peut profiter. On se forme ensemble.

Je suis responsable du «contenu notionnel» des ateliers mais nous avons la responsabilité conjointe de déterminer comment et à partir de quoi se feront les apprentissages grammaticaux et autres.

Le monde alphabétique, numéro 8, automne 1996 : 15 ans de vie associative - RGPAQ

Ma volonté de rendre les participants et participantes responsables des décisions qui concernent notre atelier a un impact certain sur ma façon de travailler. Cela implique que je sois à l'écoute, que je prenne le temps de connaître les personnes de l'atelier. Cela implique aussi que je leur laisse l'espace pour exprimer leurs intérêts, leurs besoins et leurs aspirations. Ainsi, ils et elles peuvent choisir les thèmes à partir desquels nous travaillerons. Cela entraîne la création de matériel adapté plutôt que l'utilisation de cahiers d'exercices. Cela suppose aussi que l'on évalue ensemble régulièrement les types d'exercices qu'on a faits, les thèmes abordés et même mon rôle d'animatrice. Cela implique donc d'être ouverte et de savoir m'adapter aux personnes et aux situations parce que dans un tel climat, il peut arriver que l'atelier prenne une tangente imprévue et qui s'avère plus intéressante que ce que j'avais planifié. Ça nous ramène à la question de confiance, confiance en soi et confiance dans le groupe. Quand cela se passe, c'est magique! L'implication des participants et participantes n'est plus un vœu pieux, elle est en action et c'est un plus pour les individus, pour l'atelier et pour tout le groupe. Je crois que c'est aussi un plus pour la société en général parce que leur désir de participer débordera sans doute les murs d'Atout-Lire.»

Colette Paquet,
Atout-Lire



«Je crois que pour impliquer les participantes et participants, je dois d'abord partager avec elles et avec eux les objectifs et les orientations du Carrefour, de sorte qu'on ait les mêmes critères d'évaluation. Les objectifs du Carrefour visent, entre autres, l'autonomie des personnes, la prise en charge de leur vie dans tous les domaines, la défense des droits des personnes, la conscientisation, le travail individuel et collectif, etc. Je dois aussi bien expliquer le sens de ce que je veux faire, où je veux aller, c'est quoi l'objectif d'apprentissage qu'on est en train de poursuivre.

En début d'année, les individus et le groupe se fixent des objectifs d'apprentissage et une façon de fonctionner qu'on évalue en décembre et en mai de façon officielle. Par contre, on peut se réajuster n'importe quand, si le besoin s'en fait sentir. Je dois donc être à l'écoute des problèmes qui surviennent.

Le fait d'impliquer les participantes et les participants dans les ateliers m'amène aussi à vouloir les respecter encore plus,

à vouloir les rendre encore plus autonomes, à les écouter, à fonctionner à partir de leurs besoins... Quelquefois, ça m'oblige à ajuster la pédagogie, à changer mon programme, car ce que j'avais préparé n'est pas adéquat ou tout simplement n'est pas ce qu'ils et elles ont besoin d'apprendre sur le moment. Ça oblige aussi parfois à faire plus de préparation de matériel pour répondre aux demandes concrètes, à aller chercher de l'information.

Voici quelques exemples des demandes concrètes que je reçois de la part des participantes et participants : comment se servir d'un guichet automatique, se promener dans le métro, apprendre à connaître certaines lois, comment faire une demande de citoyenneté, connaître son bail, comment voter, faire des cartes de fêtes, écrire une lettre, etc. Autrement dit, ça demande de la créativité, de l'ouverture et de la souplesse.»

Lucie St-Germain,
*Carrefour d'éducation populaire
de Pointe St-Charles*

«Ce matin, Katia (nom fictif) arrive au Centre en disant: "Si j'avais don d'argent, que j'me payerais-tu une visite à Québec. J'aimerais tu ça voir le Parlement, pis Imax, pis 3D. Y paraît que c'est beau à voir. J'sus jalouse des enfants qui font plein de sorties." Profitant de l'occasion, je demande au groupe si d'autres personnes ont le même rêve que Katia. Bon moyen pour favoriser

Le monde alphabétique, numéro 8, automne 1996 : 15 ans de vie associative - RGPAQ

l'expression orale. Nous faisons un tour de table, question de dire nos opinions. L'inscrit à mesure sur le tableau blanc les suggestions, les interrogations. Ensuite, nous discutons de la faisabilité, des implications, des démarches que nous devons faire, des responsabilités à prendre, etc.

Après ce remue-méninges, on trouve qu'il serait bien de créer un comité culturel qui coordonnera les activités de l'organisme avec celles de l'atelier. De mon côté, je fournirai au groupe les moyens, les exercices appropriés qui faciliteront leurs démarches, nourriront leur motivation et permettront l'atteinte de leurs objectifs. Il est d'ailleurs beaucoup plus plaisant d'apprendre des choses souvent plus difficiles quand on a un objectif à court terme, et combien plus gratifiant; cela tout autant du côté du participant que du côté de l'intervenant.

Pour répondre à tous ces besoins, nous nous sommes proposé une vie de groupe comme ressource; et cette vie de groupe a nécessité des balises qui originent des participantes et participants et de la formatrice. Ces balises ressemblent à coopération, respect de l'autre, écoute, assiduité, implication, etc.»

Claudette Bérubé,
Centres Mot à Mot

«Favoriser la prise de parole, la prise de décision est une condition essentielle en alphabétisation-conscientisation, approche choisie par l'équipe de COMSEP.



Plusieurs fois par année, nous consultons, par sondages, les participantes et participants sur le choix d'options (alimentation, théâtre, etc.) ou de thèmes de conscientisation (sida, recyclage, tabagisme, etc.). Comme animatrices, nous nous préoccupons de choisir ceux qui répondent le mieux à leurs attentes et leurs besoins. Certains thèmes de conscientisation (démocratie, programmes sociaux, réforme Axworthy) favorisent la réinsertion sociale des participantes et participants dans la société, c'est-à-dire leur prise de parole, leur engagement, leur autonomie, leur place dans la société.

Nous devons être à l'écoute, être créatives et produire des outils d'animation variés, adaptés et ce, souvent au dernier moment, nous ajuster, modifier la démarche selon le climat ou les besoins.

De plus, à COMSEP, les pauses sont très importantes. C'est un moment privilégié où les participantes et participants nous confient leurs peurs, leurs succès, leur vécu et échangent, entre

eux, leurs expériences et parfois même créent des liens d'amitié.

Quelle que soit la méthode ou l'approche, notre objectif est d'améliorer les conditions de vie des participantes et participants et notre plus grand défi, de trouver des moyens géniaux pour qu'ils et elles se réapproprient la parole, les lieux de prise de décisions et leur place dans la société. Et cela commence dans les ateliers, au quotidien.»

Manon Claveau et Sylvie Lafond,
COMSEP

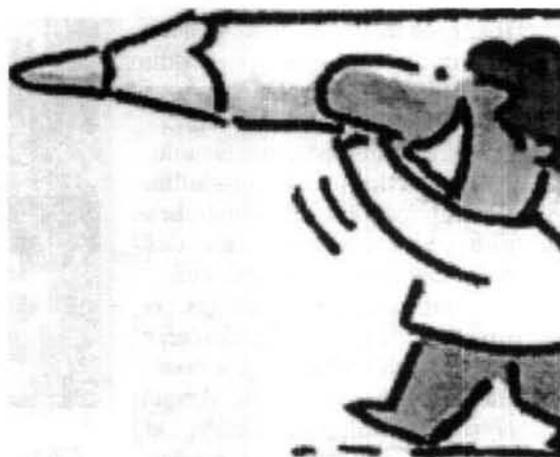
«Pour favoriser la vie associative, je dois d'abord et avant tout être à l'écoute. Trois niveaux sont à surveiller : le contenu, la procédure et le socio-émotif. Le premier niveau repose sur le fait qu'il faut voir à ce que les idées émises par le groupe circulent bien. Je dois donc m'assurer que tout le monde ait la possibilité d'être entendu. Les questions de procédure, elles, doivent être formulées et solutionnées par le groupe, que ce soit par consensus ou toute autre forme de prise de décision. Enfin, le troisième niveau, qui correspond au socio-émotif, consiste à maintenir l'équilibre entre l'efficacité et les échanges personnels. Par exemple, dans certaines circonstances, lors d'un entretien portant sur un sujet à débat (l'aide sociale, l'avortement, etc.), j'agis en tant que médiateur. Je dois maintenir un climat harmonieux et respectueux et tempérer, le cas échéant, les prises de bec.

Le monde alphabétique, numéro 8, automne 1996 : 15 ans de vie associative - RGPAQ

À chaque année, nous organisons un souper-bénéfice au profit de l'organisme. Cette activité de levée de fonds nécessite beaucoup d'énergie et requiert l'aide de plusieurs participantes et participants. Nous faisons donc appel à leur collaboration pour faire de cet événement un franc succès. Mon rôle est alors de leur expliquer qu'une activité de financement permet d'amasser des fonds pour poursuivre les ateliers d'alphabétisation et d'assurer une visibilité de l'organisme au sein de notre communauté ainsi qu'auprès de nos élus locaux. Durant l'atelier, c'est aussi le moment de recueillir les commentaires et les suggestions des membres du groupe. Selon les disponibilités et les aptitudes de chacun, tout le monde pourra ainsi s'impliquer (vente de billets, décoration de la salle, recherche de commanditaires, mise en place de la salle, service de bar et de buffet, etc.). Les personnes analphabètes jouent alors un rôle actif en assumant une ou plusieurs tâches et renforcent, par la même occasion, leur sentiment d'appartenance à l'organisme.

Que ce soit le renouvellement d'un conseil d'administration, l'organisation d'une fête, le témoignage d'un participant dans une école ou dans un média local, la rencontre avec un député, la mise sur pied d'un souper-bénéfice, la vie associative passe par la relation entre les membres du groupe et la convergence de leurs intérêts communs.»

Mario Haman, *La Porte ouverte*



Par où passe la vie démocratique en alphabétisation populaire?

Marie-Hélène Deshaies et
Micheline Séguin (*collaboratrice*)¹

Pour que cette volonté de promouvoir la démocratie ne reste pas un vœu pieux, les groupes ont aménagé des lieux de participation, élaboré des stratégies, mis en oeuvre des moyens.

Le monde alphabétique, numéro 8, automne 1996 : 15 ans de vie associative - RGPAQ



«Il faut parler de nos idées et ne pas garder cela en dedans. Dire ce qu'on pense. C'est venu à la longue, en prenant confiance en moi. J'ai pris ma place quand j'ai commencé à donner mon opinion.» **mon Journal**
Le journal des participants et des participantes des groupes d'alphabétisation du RGPAQ. Edition spéciale

C'est au quotidien, par l'implication des participants et participantes dans les prises de décisions, par leur participation à l'organisation des activités, que la démocratie se concrétise en alphabétisation populaire. Aux quatre coins du Québec, ils sont plusieurs à réaliser des apprentissages en lecture, en écriture et en calcul tout en investissant temps et énergie au sein de leur groupe. Ils sont plusieurs à expérimenter la citoyenneté par la gestion collective de leur lieu d'apprentissage.

Pour que cette vie démocra-

tique puisse se vivre, il faut bien sûr qu'existe la volonté ferme et commune de partager le pouvoir au sein des groupes. Mais c'est également par l'existence d'espaces démocratiques et participatifs formels et par la mise en place de stratégies facilitant la participation des adultes analphabètes que cette vie démocratique prend forme.

L'existence d'espaces démocratiques et participatifs
La volonté de faire de l'apprentissage de la lecture et de l'écriture un outil de prise de pouvoir sur sa vie et sur son environnement est un des principes fondamentaux qui caractérisent l'alphabétisation populaire. C'est ainsi que les groupes d'alphabétisation populaire constituent, pour plusieurs participants et participantes, l'un des premiers lieux où il leur est possible d'exercer et d'expérimenter un pouvoir sur leur environnement. C'est à l'intérieur même des ateliers, au conseil

d'administration, à l'assemblée générale, dans des comités organisateurs ou en occupant des responsabilités diverses que les participants et participantes prennent la parole, orientent, planifient et organisent les différents aspects de la vie de leur groupe. Afin de permettre au plus grand nombre de participants et participantes de s'impliquer selon leurs intérêts, leurs disponibilités, leurs obligations et leurs compétences, les groupes tendent à multiplier et diversifier les espaces de participation.

• LES ATELIERS

Loin des programmes préétablis, les participants et participantes des groupes d'alphabétisation populaire exercent des choix à l'intérieur même des ateliers sur la façon dont se réaliseront les apprentissages en lecture, en écriture et en calcul. Le choix de l'horaire, les règles de la vie de groupe à se donner, les projets à réaliser, les thèmes à explorer, constituent

Le monde alphabétique, numéro 8, automne 1996 : 15 ans de vie associative - RGPAQ

autant d'éléments de discussion, de négociation et de décisions. Dans plusieurs groupes, les participants et participantes seront également appelés à prendre part à l'évaluation des ateliers et du travail réalisé par les animatrices et animateurs. Cette façon de vivre les ateliers d'alphabétisation contribue à briser le modèle sur lequel repose trop souvent l'éducation, et qui veut que «l'un sait tout et l'autre a tout à apprendre».

• LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
ET L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les assemblées générales des groupes et les conseils d'administration sont des lieux d'implication importants pour des participants et participantes. On retrouve, à l'intérieur même de ces structures, différentes formes d'organisation destinées à adapter ces structures aux réalités des groupes, des personnes participantes et des milieux.

Les assemblées générales sont des moments importants dans la vie d'un groupe d'alphabétisation populaire. Elles représentent pour les personnes participantes l'occasion de rencontrer les gens des autres ateliers, d'élargir leur vision du groupe, de s'informer sur la situation et les finances du groupe, de prendre connaissance des activités et de les évaluer et, enfin, de participer aux élections.

Les conseils d'administration sont, pour les personnes qui s'y impliquent, des lieux d'apprentissage du pouvoir avec ses exigences et ses contraintes (le temps

nécessaire à la prise de décision, la responsabilité de décider en fonction des intérêts de l'ensemble du groupe, les tâches à mener à terme, etc.). C'est dans le cadre de ces rencontres que les participants et participantes seront appelés à se prononcer tant sur le quotidien que sur les situations exceptionnelles qui peuvent se présenter au sein du groupe.

• LES MULTIPLES
ESPACES DÉMOCRATIQUES

Outre les ateliers, les conseils d'administration et les assemblées générales, on retrouve dans les groupes une grande diversité dans les lieux de participation. Plusieurs groupes ont des «comités de participantes et participants», les responsabilités confiées à ces comités diffèrent selon les groupes. Certains sont responsables de l'organisation d'activités culturelles, de loisirs ou d'événements spéciaux, quelques-uns mettent sur pied des activités de financement et

de visibilité, alors que d'autres ont des mandats de consultation et de liaison auprès des participantes et participants.

Des groupes publient des journaux. Ce sont des outils importants de prise de parole et de liaison à l'intérieur du groupe et il existe même des «comités-journal» formés de participantes et participantes.

D'autres types de responsabilités sont également assumées par les participants et participantes des groupes : représentant-e du groupe auprès de l'extérieur, porte-parole auprès des médias, membre des comités de sélection lors d'embauché, responsable de la cantine, etc.

**Se donner les moyens
de la démocratie**

Au sein de tous ces espaces, la recherche et la mise en place de stratégies favorisant la participation, la prise de parole et la prise de décision constituent des facteurs essentiels à la réussite

«Les textes remis aux participants et participantes sont simplifiés, présentés d'abord oralement et ensuite lus sur place. Des groupes préparent les participants et participantes à l'assemblée générale en étudiant d'abord le vocabulaire plus spécifique en atelier et en examinant l'ordre du jour ou le procès-verbal avant la rencontre.

La personne participante qui siège au conseil d'administration de son groupe est soutenue par une animatrice qui l'aide à se préparer.

Le budget du groupe est présenté avec des dessins ou des pictogrammes; on le travaille aussi en atelier de calcul pour aborder des problèmes mathématiques. Une carte du Québec est utilisée pour visualiser les différents groupes d'alphabétisation populaire.»

Le monde alphabétique, numéro 8, automne 1996 - Dans le VI^e anniversaire - RGPAQ

«Sur le plan de l'animation, les rencontres du conseil d'administration (ou d'un autre comité) sont conçues sous une forme semblable aux ateliers d'alphabétisation. On utilise beaucoup de matériel visuel et on prend le temps de vérifier si chacun et chacune suit et comprend bien.

Toutes les rencontres avec les participantes et participants doivent être bien préparées : il faut s'assurer que les objectifs et la démarche soient clairs, penser à des animations qui permettent aussi de s'amuser.

Les réunions ne sont pas trop longues et l'on doit garder un rythme de rencontres qui respecte les capacités de participation des gens et leurs obligations personnelles. Il faut assurer une certaine régularité des réunions afin de maintenir l'intérêt.

Des moments de formation sont prévus dans le groupe pour soutenir les personnes qui décident d'assumer certaines responsabilités.»

de la vie associative et démocratique dans les groupes. Ces stratégies s'articulent autour des trois éléments suivants : la transmission de l'information; l'animation et le rythme; le développement du sentiment d'appartenance.

- LA TRANSMISSION
DE L'INFORMATION

Rendre l'information accessible aux participants et participantes qui s'impliquent est une préoccupation constante des groupes. Pour ne pas exclure des lieux de participation les personnes qui éprouvent le plus de difficultés avec l'écrit, les groupes doivent user d'imagination et de créativité afin de simplifier l'information écrite ou la présenter sous des formes différentes. Bien entendu, plusieurs éléments d'information seront transmis oralement aux

participants et participantes. Cependant, les différentes formes d'implication deviennent également des moments importants d'apprentissage en lecture, en écriture ou en calcul et des occasions intéressantes de transfert des acquis.

- L'ANIMATION ET LE RYTHME

L'objectif consiste à choisir des modes d'animation, des façons de faire qui facilitent la compréhension des enjeux et la participation de tous et chacun, qui permettent l'expression et la prise de parole et qui laissent place au plaisir d'apprendre et d'échanger. Le rythme du travail à effectuer, des activités à «produire», est modifié en fonction des personnes participantes afin qu'elles puissent être partie prenante de la démarche. En ce sens, on évaluera la réussite d'une activité tout autant, sinon

plus, par la prise en charge et l'implication des participants et participantes que par le résultat final. La démarche devient alors tout aussi importante que la fin.

- LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Le fait de se sentir concerné, partie prenante au même titre que les autres membres de l'atelier, du comité ou de l'assemblée, est un facteur important pour favoriser l'implication des participants et participantes. Le sentiment «d'appartenir à un groupe et que celui-ci nous appartient» n'est pas inné. Il se développe à travers tous les événements du quotidien, de l'accueil jusqu'au choix que l'on fait de s'impliquer d'une façon ou d'une autre.

«Le conseil d'administration a placé au coeur de son mandat la préoccupation de développer le sentiment d'appartenance de tous les participants et participantes du groupe.

Les décisions prises par le conseil d'administration sont inscrites dans un petit journal interne. Ce journal est utilisé dans les ateliers pour réaliser les apprentissages en lecture et en écriture.

Les membres du conseil d'administration (des participants et participantes) font le tour des ateliers pour préparer les gens à l'assemblée générale.»

Le monde alphabétique, numéro 8, automne 1996 : 15 ans de vie associative - RGPAQ

Le vocabulaire utilisé par les participants et participantes démontre souvent le développement du sentiment d'appartenance qui se produit : qui n'a pas été témoin du passage de «vous devriez faire, ça...» à «on pourrait organiser ça...» ?

En conclusion

Les groupes d'alphabétisation populaire ont su développer un projet original de vie associative et démocratique adaptée à la situation particulière des personnes analphabètes. Ce projet d'impliquer les participants et

participantes au coeur des groupes d'alphabétisation populaire exige de la part des animatrices et animateurs une grande disponibilité et beaucoup de souplesse dans la façon de travailler. On doit y investir du temps : du temps pour préparer du matériel d'animation, du temps pour adapter le matériel écrit, du temps pour que les discussions puissent se faire et les décisions se prendre. Il faut aussi du temps pour que les animateurs et animatrices puissent se questionner et modifier les façons de faire pour tenter d'im-

pliquer toujours un peu plus les participants et participantes dans leurs groupes. En ce sens, la vie démocratique sera sans cesse à bâtir, à consolider. C'est un projet pour lequel il n'existe pas de «recette sur mesure».

Il s'agit malheureusement d'une partie du travail des groupes peu reconnue par les bailleurs de fonds et donc peu financée bien que ses impacts soient nombreux et importants. Des impacts tout d'abord sur les personnes participantes elles-mêmes : la vie démocratique présente beaucoup d'occasions



«Pour susciter l'implication des participantes et participants, il faut avant tout développer le sentiment d'appartenance, élément essentiel à une bonne dynamique de groupe et cela passe par des choses simples : un accueil chaleureux, un p'tit café avec un biscuit, des échanges spontanés sur des préoccupations touchant l'ensemble des personnes... Si ce climat n'est pas présent, le reste demeure difficile.

L'accueil des nouvelles et nouveaux est aussi primordial et n'appartient pas seulement aux formatrices, mais à chaque membre du groupe. Chacune et chacun a la responsabilité de voir à ce que tout fonctionne bien. Si on veut que l'atelier soit dynamique, il faut donc le préparer pour que chaque individu

Le monde alphabétique, numéro 8, automne 1996 - 15 ans de vie associative - RGPAQ



d'apprentissages nouveaux et de transfert des acquis; elle contribue à augmenter l'autonomie, la confiance et l'estime de soi; elle permet de développer le sentiment d'être un «acteur» et de pouvoir changer des choses. Cette prise en charge par les participants et participantes a également de grandes conséquences sur la vie du groupe : développement de la solidarité et de l'entraide, qui rend possible une véritable dynamique de groupe; partage de la responsabilité du groupe entre tous les acteurs. Elle permet aussi

que les décisions prises et que les activités menées correspondent aux besoins des personnes. L'implication des personnes participantes à la vie démocratique des groupes a également des impacts importants pour l'ensemble de la société. Les apprentissages réalisés, la confiance en soi acquise peuvent aider ces personnes à s'impliquer à d'autres niveaux de leur vie : dans des associations de leur quartier, à l'école de leurs enfants, dans leur milieu de travail, dans les petites et les grandes décisions

qui se prennent tous les jours autour de nous. Quelle société a les moyens de se priver de l'apport de ces milliers de personnes ?

1. Article réalisé à partir de propos recueillis auprès de Martine Dupont et Geneviève Boisvert (La Boîte à lettres), Hélène Patenaude (ABC des Manoirs), Christianne Gallo (La Clé en éducation populaire de Maskinongé), Francine St-Germain (La Jamigoin), Lisette Trudel (Un Mondalire), Michèle Montpetit (Clé des mots), Françoise Bouchard (Groupe Centre-Lac d'Alma) et Sylvie Bernier (Atout-Lire).

puisse prendre sa place, en fonction de ce qu'il est et à son rythme. Il faut apprendre à bien connaître les participantes et participants, saisir leurs forces, leurs préoccupations et laisser libre cours à l'expression, sous toutes ses formes.

Concrètement, c'est donc un lieu où on discute de ses besoins, de ses attentes, de ses valeurs, de ses projets, de ses bons coups ...

Tout ça a sa place et en prend davantage si c'est le souhait de l'ensemble des participants et participantes. Par exemple, un participant du groupe du soir de Berthierville informe les autres participants de ses rapports difficiles avec un représentant du bureau de chômage. On en discute et chemin faisant, on s'aperçoit que l'on veut en

savoir plus, que l'on veut être mieux préparé. On décide donc de faire les prochains ateliers sur ce thème et même d'inviter des personnes-ressources, un représentant du bureau de chômage et un avocat populaire. Les participantes et participants s'impliquent donc dans les objectifs et le contenu des ateliers.

L'atelier fait aussi de la place aux autres ateliers de DÉCLIC. C'est là que les participantes et participants sont consultés, donnent leur opinion, votent sur les questions touchant l'ensemble du groupe et la vie de l'organisme. Donc, les informations du comité de représentants et représentantes, du comité de femmes, celles sur Alpha-cuisine, sur la plantation d'ail, sur le RGPAQ... deviennent matière à discussion et à implication.

En plus de susciter des échanges et de belles implications, ces sujets permettent aussi de faire des apprentissages au niveau de la lecture, de l'écriture et du calcul. Par exemple, pour le projet Alpha-cuisine, on partira d'un texte, de quelques activités reliées à ce dernier afin de comprendre le projet, de pouvoir se faire une opinion et décider si on s'y impliquera. Donc, plus le matériel utilisé est clair, stimulant, plus les participantes et participants risquent de développer leur intérêt, leur implication personnelle. Une bonne information est donc aussi un élément préalable à l'implication. Si je comprends bien une situation et ce que je peux y apporter, y réaliser, je risque plus de m'y impliquer.»

Solange Tougas, DÉCLIC

Références

- BRIÈRE, C. (1997). *Se renseigner pour mieux administrer*, La Prairie, La Clé des mots, 142 p.
- COLLECTIF, (1996). *Le monde alphabétique : 15 ans de vie associative*, no 8, automne 1996, Montréal, RGPAQ, 80 p.
- CSMO – ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE (2001). «La structure du réseau communautaire et les modèles de gestion», *Les cahiers des organisations démocratiques*, Cahier no 18, Montréal, p. 1-4.
- CSMO – ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE (2007). *La gouvernance démocratique des organismes communautaires et entreprises d'économie sociale*.
- FOURNIER, D. et L. GERVAIS (2007). «La gestion dans les organismes communautaires», *Introduction au travail social*, sous la direction de J.-P. Deslauriers et Y. Hurtubise, Les Presses de l'Université Laval, 382 pages.
- FOURNIER, D. (2006). *Formation sur la gestion participative à la Clinique communautaire de Pointe-Saint-Charles*, texte polycopié.
- GUBERMAN, N. (2005). «Pratiquer la démocratie au jour le jour», *Le monde alphabétique : Qu'est-ce la prévention de l'analphabétisme?*, no 17, p. 14-18.
- GUBERMAN, N. (2004). «Vers une culture de démocratie», *Le monde alphabétique : Y a-t-il une ligne juste en alphabétisation populaire?*, no 16, p. 9-13.
- GUBERMAN, N., J. LAMOUREUX, J. BEEMAN, D. FOURNIER et L. GERVAIS (2004). *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 252 p.
- GUBERMAN, N., D. FOURNIER, J. BEEMAN, L. GERVAIS et J. LAMOUREUX (1997). *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*, Montréal, Centre de formation populaire et Relais-femmes.
- GUBERMAN, N., D. FOURNIER, J. BELLEAU, J. BEEMAN et L. GERVAIS (1994). «Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, no 1, p. 45-61.
- L'R DES CENTRES DE FEMMES DU QUÉBEC (2001). *Trousse de formation sur la gestion féministe*, Montréal.
- LANDRY, S. (1990). *Légitimité ou imposture? L'épineuse question du pouvoir des femmes*, CRF/UQAM, cahier no 1990.

LÉTOURNEAU, B. (2004). « Changer la société en nous », *Le monde alphabétique : Y a-t-il une ligne juste en alphabétisation populaire?*, no 16, p. 14-16.

MARTEL, PAUL (2000). *Administrateurs de corporation sans but lucratif : le guide de vos droits et responsabilité*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur, Martel ltée., 117 p.

MATHIEU, R. (1993). *Agir ensemble démocratiquement*, Montréal, RGPAQ, 112 p.

REGISTRAIRE DES ENTREPRISES (2006). *Votre association : personne morale sans but lucratif*, Sainte-Foy, Les publications du Québec, 113 p.

RELAIS-FEMMES (2006). *Les organismes soutenus par le Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation (PACTE), portrait des secteurs d'intervention en 2003-2004 et typologie des courants de pratiques*, Montréal, Relais-femmes.

RELAIS-FEMMES (2007). *La relation des femmes avec le pouvoir. Cahier de la participante : guide pour partager la formation avec son groupe*. Montréal, Relais-femmes.

SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME DU QUÉBEC (2004). *Cadre de référence en matière d'action communautaire*, Sillery, gouvernement du Québec, 103 p.

TURCOTTE, D. et J. LINDSAY (2000). *L'intervention sociale auprès des groupes*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 257 p.