

SE REGROUPER

oui, mais...



FÉDÉRATION NATIONALE DES FEMMES CANADIENNES-FRANÇAISES

SE REGROUPER OUI, MAIS...

*Guide sur
l'organisation d'un
groupe à vocation
non-lucrative**

(*sans capital-action)

Se regrouper oui, mais...

**Guide sur l'organisation d'un groupe
à vocation non-lucrative*
(*sans capital-action)**

Coordination de la production: Micheline Piché
Production: Les Illustrateurs de l'Outaouais Inc.

Recherche et rédaction: Micheline Desjardins

ISBN 0-9691617-9-4

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Canada

Prix*: 5\$ Membres de la FNFCF, 7\$ Non-membres

*Les prix sont sujets à changement sans avis préalable.

© Fédération nationale des femmes
canadiennes-françaises (FNFCF)

Premier trimestre 1988

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit de reproduire, d'enregistrer ou de diffuser, en tout ou en partie, le présent ouvrage par quelque procédé que ce soit, électronique, photographique, mécanique, sonore, magnétique ou autre, sans avoir obtenu au préalable l'autorisation écrite de l'éditeur.

Fédération nationale des femmes canadiennes-françaises
450, rue Rideau, porte 400
Ottawa (Ontario) K1N 5Z4
Tél.: (613) 241-3500

Avant-Propos

Dans une conjoncture économique et politique difficile, alors que plusieurs organisations populaires se questionnent sur leur orientation, leur fonctionnement et parfois même leur raison d'être, il nous apparaît important et urgent de retenir les acquis de l'action communautaire des groupes de femmes francophones de milieu minoritaire au Canada.

Les dernières années du mouvement des femmes ont été ponctuées d'avances et de reculs, de crises et de déchirements. Certains groupes-membres de la Fédération nationale des femmes canadiennes-françaises (FNFCE) n'ont pas été épargnés lors de cette vague de remise en question.

Trop souvent, les femmes à la tête d'organismes d'intervention communautaire doivent affronter les moments de bouleversement de leur groupe dans la solitude et, par surcroît, disposent de peu d'outils leur permettant d'ajuster rapidement leur stratégie. Ce phénomène est largement attribuable au fait que d'ordinaire, les acquis se transmettent par la voix orale et chaque nouvelle génération d'intervenantes se voit dans l'obligation de refaire continuellement le même chemin, de parcourir des sentiers trop ou mal battus.

Afin de cerner le mieux possible la direction à prendre dans de pareilles circonstances, il est évident qu'on doit non seulement mieux connaître mais aussi mieux comprendre le vécu de nos groupes. Compte tenu que le rôle des groupes de femmes s'est transformé depuis les débuts de la Fédération, il est vital pour toutes les intervenantes de savoir identifier ces changements, de les comprendre, de s'y adapter.

C'est dans cette optique que la Fédération a amorcé une recherche sur les structures et le fonctionnement des groupes populaires.

Ce document est écrit pour celles qui choisissent d'oeuvrer dans des groupes et organisations populaires de femmes qu'ils soient en formation ou établis depuis longue date; il s'adresse aux forces du progrès humain. «*Se regrouper oui, mais...*» permet aux principales intéressées de posséder les rudiments du «métier» de l'action communautaire. Le texte aborde le «comment faire» mais il souligne également au passage quelques réflexions sur l'intervention communautaire dans les groupes de femmes.

Soulignons, en terminant, que toutes les femmes gagnent à être partie prenante d'une démarche d'action collective; qu'elles y gagnent leur vie ou qu'elles y agissent bénévolement. Chaque geste en ce sens contribue à construire l'édifice social qui nous sert toutes de demeure collective.

Lise Latrémouille
Présidente nationale
FNFCF

Nous remercions la Direction générale de promotion des langues officielles du Secrétariat d'État et le Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes du Québec pour leur apport financier à la réalisation de ce guide.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PREMIÈRE PARTIE:	
D'OÙ VIENT L'IDÉE DE SE REGROUPER?	3
1.1 <i>Généralités</i>	4
1.2 <i>L'idée de regrouper des femmes isolées</i>	5
1.2.1 L'intervention d'une organisatrice communautaire ou d'un organisateur communautaire des secteurs publics et parapublics	
1.2.2 L'intervention d'un bailleur de fonds	
1.2.3 L'intervention d'un groupe national	
1.2.4 L'intervention d'une femme du milieu	
1.3 <i>Les questions-clés à se poser avant de se regrouper</i>	6*
1.4 <i>Le type de structure à mettre de l'avant au début d'une opération de regroupement</i>	7
DEUXIÈME PARTIE:	
D'OÙ VIENT L'IDÉE DE STRUCTURER LE GROUPE?	13
2.1 <i>Généralités</i>	14
2.2 <i>L'idée de structurer le groupe</i>	14
2.2.1 La structuration est imposée par le bailleur de fonds	
2.2.2 La structuration est exigée par certains membres	
2.2.3 La structuration est exigée par l'évolution du groupe	
2.3 <i>Les questions à se poser avant de s'incorporer</i>	17
2.3.1 La demande de lettres patentes	
2.3.2 Les règlements généraux	
2.3.3 L'adoption des règlements généraux	
2.4 <i>Les types de structures possibles</i>	20
2.4.1 La structure hiérarchisée	
2.4.2 La structure hiérarchisée participative	
2.4.3 La structure du collectif	
2.4.4 La structure co-gestionnaire	
2.4.5 La structure auto-gestionnaire	

TROISIÈME PARTIE:	
D'OÙ VIENNENT LES PROBLÈMES?23
3.1 Généralités23
3.2 <i>Les différents stades de développement</i> <i>de l'association</i>24
3.2.1 L'enfance de l'association	
3.2.2 L'adolescence de l'association	
3.2.3 La maturité de l'association	
3.2.4 La vieillesse	
3.3 <i>Questions à se poser avant de présenter une solution</i> <i>aux problèmes identifiés</i>26
3.3.1 L'analyse de l'orientation de l'association (visée, but, objectifs)	
3.3.2 Les activités	
3.3.3 Le membership	
3.3.4 La gestion	
3.4 <i>Les solutions</i>30
3.4.1 La consultation	
3.4.2 La formation	
3.4.3 La réorientation	
3.4.4 La restructuration	
3.4.5 La fusion	
3.4.6 La dissolution	
 CONCLUSION32
 BIBLIOGRAPHIE33
 ANNEXE: exercices pratiques37

Liste des tableaux

Tableau 1

Questionnaire à l'usage des femmes qui veulent se regrouper... p.7

Tableau 2

Structure minimale du groupe... p.8

Tableau 3

Modèle pour servir de cadre à un compte-rendu
de réunion... p.9

Tableau 4

Petit vocabulaire de l'intervention active... p.10-11

Tableau 5

Terminologie des groupes... p.12

Tableau 6

Questionnaire préliminaire à l'incorporation... p.15

Tableau 7

Identification des activités à promouvoir en vue de l'organisation... p.18

Tableau 8

Questionnaire diagnostic... p.29

INTRODUCTION

Nous avons conçu ce guide comme un instrument de travail à l'usage des personnes qui s'interrogent sur le fonctionnement des groupes et des associations à but non-lucratif.

Il s'adresse à celles et à ceux qui se préoccupent d'établir de nouveaux rapports de force à l'intérieur des organisations et de définir des relations d'autorité en fonction d'un partage égal du pouvoir, si cela est possible, à l'intérieur des groupes.

Ce guide se veut pratique. Il s'efforce de cerner la réalité objective de l'action et les réalités subjectives des actrices et des acteurs.

L'observation de plusieurs regroupements révèle qu'il existe des approches alternatives dans le phénomène associatif. Il est donc important de comprendre les avantages et les inconvénients d'un modèle avant de le rejeter pour un autre. Tout au long du guide, nous nous efforçons de définir les étapes du développement logique d'un groupe en tenant compte des éléments qui nous apparaissent primordiaux: la démocratie au sein du groupe, le droit à la libre expression et à l'affirmation des membres, le climat propice à la solidarité et à la participation.

En premier lieu, le guide cherche à faire identifier l'origine du groupe. Il est essentiel de bien saisir d'où vient l'idée de

former un groupe car les initiateurs et les initiatrices d'une association fournissent déjà la majorité des caractéristiques du groupe à venir.

Nous présentons quatre mises en situation qui, loin d'être exhaustives, favorisent néanmoins le questionnement sur les variables suivantes: personnalités à l'origine du projet, situation socio-politique qui entoure le projet, viabilité. Nous soulignons à cette étape l'importance de bien préciser l'orientation du groupe avant de choisir le type de structure.

En deuxième partie, nous exposons trois mises en situation où nous identifions d'où vient l'idée de structurer le groupe. Si nous voulons que les membres du groupe prennent tout le pouvoir qui leur appartient au sein de l'association, il faut que chacune et chacun sache le pourquoi des faits. Nous présentons les types de structures possibles en cherchant à mettre l'accent sur l'ensemble de la démarche. Comme il n'y a pas de formule magique, chaque groupe, chaque association doit développer son propre modèle.

La troisième partie du guide analyse les problèmes rencontrés le plus souvent au sein des organisations. Nous suggérons des moyens pour porter un diagnostic concernant l'orientation, le membership, la direction, la permanence et la situation

financière. Enfin nous énonçons quelques types de solutions.

Ce guide n'a pas la prétention d'épuiser le sujet, mais il s'offre comme un moyen de mieux comprendre l'implication de l'individu dans l'élaboration d'un projet collectif.

En rédigeant ce guide, j'avais en tête toutes les femmes que j'ai rencontrées depuis une dizaine d'années et qui, au prix d'angoisses et de questionnements, de vérités et d'incertitudes, se sont lancées dans la création de groupes, d'associations, de comités ad hoc, de fronts communs.

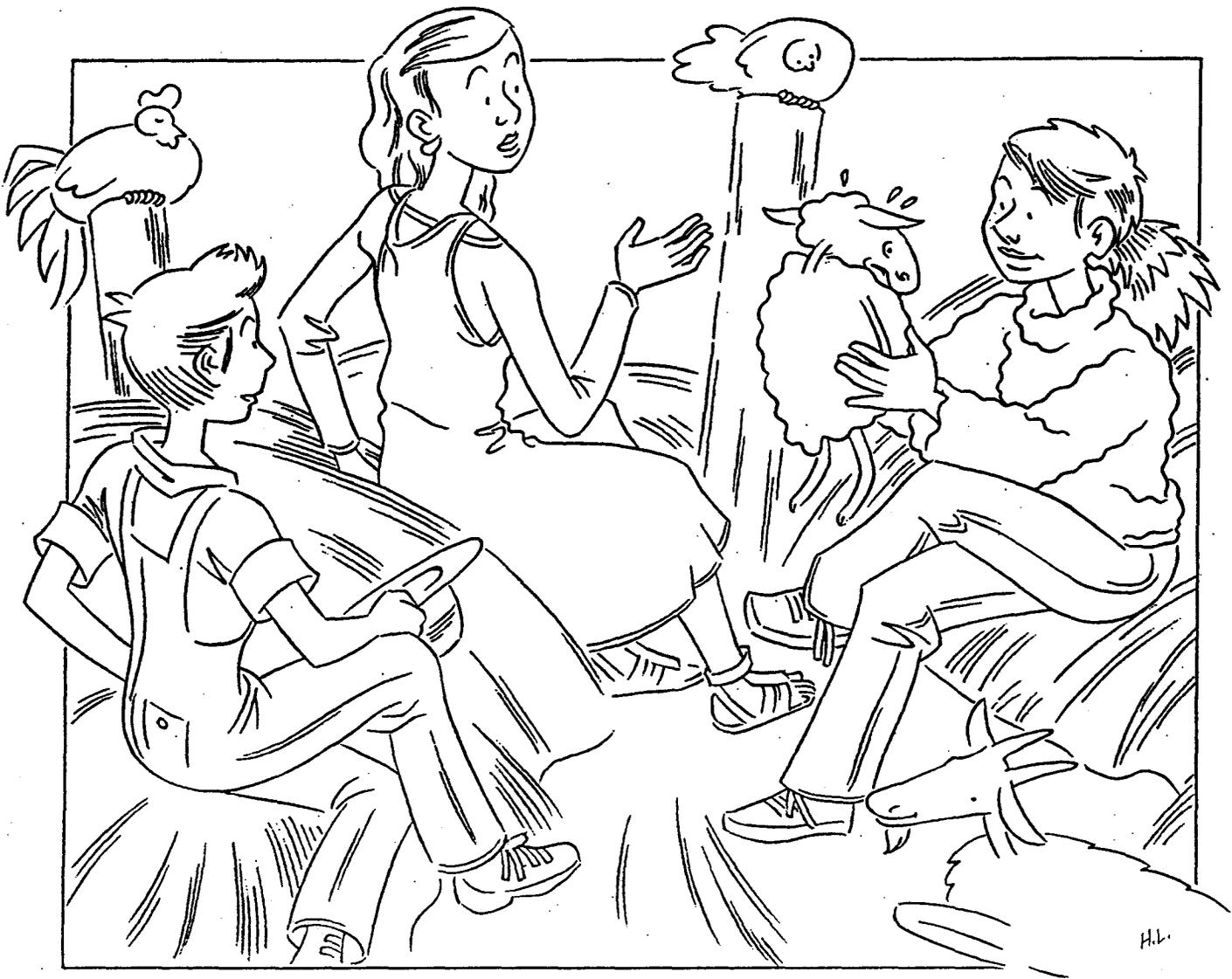
Étudiantes des centres d'éducation des adultes, femmes au foyer, femmes collaboratrices, femmes chefs de famille,

femmes immigrantes, femmes autochtones, femmes francophones vivant en milieu minoritaire, toutes ont manifesté un courage et une énergie exemplaires pour défendre un désir d'exister selon un mode que le milieu n'encourageait pas.

Puisse ce court texte leur permettre de réaliser que l'expérience unique de s'impliquer dans l'action s'entoure d'un questionnement souvent semblable. Je souhaite que ce document puisse les aider à vaincre la solitude et l'isolement qui entourent toute expérience innovatrice.

Micheline Desjardins
auteure/rechercheuse

D'OÙ VIENT L'IDÉE DE SE REGROUPER?



1.1 Généralités

Le groupe est un moyen parmi d'autres pour passer à l'action. Il est quelquefois possible et même souhaitable d'accomplir seul-e les actions qui nous intéressent. Mais le plus souvent, il est nécessaire de chercher des associé-e-s. En politique, on parlera de partisan-e-s, militant-e-s; en affaires, d'actionnaires. Bref, le phénomène associatif est répandu dans toutes les sphères de l'activité humaine.

Avant de se regrouper, il est essentiel de comprendre le pourquoi du geste. Et pour cela il est bon de rappeler les différents groupes qui existent autour de soi. On peut distinguer des groupes de service, tels les maisons d'hébergement pour femmes en difficulté, les centres d'aide pour les victimes de viol, les centres de santé; les groupes de pression, les groupes d'entraide et de croissance. Les groupes sont formés soit pour effectuer des changements sociétaux (groupes de pression), pour faciliter l'adaptation à des situations jugées difficiles (groupes de femmes immigrantes), pour intégrer des nouvelles façons de voir, faire effectuer des changements au sein d'anciennes structures.

Selon la visée que l'on a, le groupe aura un cycle de vie plus ou moins long. Ainsi,

les groupes de pression qui visent le changement se présentent le plus souvent sous forme de fronts communs, de comités ad hoc, de coalitions. Ce sont des groupes à membership restreint, dont la permanence joue un rôle central. Leur cycle de vie est court. Si l'on cherche à organiser un groupe de service, le membership sera varié et restreint, la permanence assumera le rôle principal, la clientèle sera passagère. Le cycle de vie des groupes de service est moyen. On trouve ici les groupes de femmes immigrantes, les maisons d'accueil, les centres de santé, les maisons de transition, les centres de jour, etc.

Si l'on veut mettre sur pied des groupes qui visent un changement de mentalité au sein des clientèles plutôt qu'au sein des institutions, il faut un membership large sinon le groupe risque de s'éteindre. Il faut une large implication des membres au niveau de l'éducation et de la formation.

Cette première partie cherche à faire saisir toutes les étapes du développement d'un groupe afin de chacun-e comprenne bien la façon de s'impliquer au fur et à mesure de l'opération.

1.2 L'idée de regrouper des femmes isolées

Le projet de regrouper des femmes isolées peut naître de plusieurs situations. Nous tenterons d'en décrire quelques-unes; ainsi les personnes désireuses de mettre sur pied un groupe pourront en comprendre les caractéristiques.

1.2.1 L'intervention d'une organisatrice communautaire ou d'un organisateur communautaire des secteurs publics et parapublics

Il arrive que les services sociaux et éducatifs du milieu ou encore certains organismes gouvernementaux identifient une difficulté majeure vécue par les femmes de la communauté. Les professionnel-le-s des services d'aide sont alors conscient-e-s que les institutions en place sont impuissantes à apporter des solutions. On s'efforce alors de sensibiliser les clientèles touchées pour qu'elles puissent se regrouper et ensuite effectuer des pressions ou mettre sur pied des services d'aide.

Pour qu'un groupe suscité par un organisateur ou une organisatrice communautaire institutionnel-le fonctionne et ait un sens, il faut que les membres recruté-e-s se réapproprient le projet initial, partagent vraiment le but visé et les objectifs à atteindre. Le processus est long et si la problématique identifiée est fautive et inexacte, il y a risque que le groupe ainsi formé ne soit artificiel et ne se maintienne que par le support permanent des organisateurs et des organisatrices. Les personnes recrutées par des professionnels-les de l'intervention communautaire ne doivent pas hésiter à refuser ce regroupement s'il ne leur apparaît pas évident qu'il répond à leurs besoins.

1.2.2 L'intervention d'un bailleur de fonds

Il se peut qu'un bailleur de fonds désireux de rationaliser son budget d'aide aux organismes bénévoles ou encore déçu des performances d'un groupe-client provoque la création d'un autre groupe ou encore favorise le regroupement de groupes ayant pourtant des objectifs différents. Ce nouveau groupe, pour survivre ou mieux pour avoir une vie propre devra questionner la proposition de l'agent-e du bailleur de fonds, l'analyser objectivement en gardant présent le but premier du groupe, sa problématique, ses objectifs. Si l'analyse démontre l'ingérence indue du bailleur de fonds, il devra y avoir refus catégorique de l'idée de regroupement. Toutes les personnes qui se voient proposer des fonds pour réaliser un regroupement devraient être attentives aux objectifs poursuivis par l'organisme subventionnaire.

1.2.3 L'intervention d'un groupe national

Suite à une campagne d'information sur un sujet d'importance nationale, il arrive qu'une association nationale veuille recruter de nouveaux membres. Les femmes isolées du milieu sont alors sollicitées. La problématique du milieu a été identifiée par le groupe-mère, l'organisation du nouveau groupe se ferait par le groupe national, il s'agit d'une extension de l'association. Pour les femmes non regroupées, il faut identifier si le groupe national a une visée, un but et des objectifs compatibles avec leur propre vision des faits. En second lieu, évaluer s'il vaut mieux adhérer individuellement au groupe existant ou

plutôt former un groupe local se rattachant par un certain protocole au groupe national.

1.2.4 L'intervention d'une femme du milieu

La diffusion des idées féministes, la transformation de la société, l'influence marquante de certaines personnalités amènent des individus à prendre conscience de leur situation et à tenter de jouer un rôle politique dans leur milieu. Souvent il s'agit de femmes qui ont dû changer de lieu de résidence pour des questions familiales, des questions politiques ou des questions économiques. Ces femmes, en arrivant dans un

nouveau milieu, sont confrontées à des situations qu'elles avaient cru disparues. Elles tentent alors de conscientiser leur nouvel environnement et elles organisent des groupes de sensibilisation. Cela peut se faire à l'occasion d'une conférence publique, d'un événement politique ou suite à des activités scolaires. Une femme qui est dans cette situation devrait demander du support aux organismes communautaires du milieu.

Comme dans le cas de l'intervention d'une organisatrice ou d'un organisateur, les femmes qui sont rejointes par un leader naturel doivent se questionner sur les objectifs poursuivis par cette femme et voir si elles ont la même visée.

1.3 Les questions-clés à se poser avant de se regrouper

Les femmes isolées à qui on propose de se regrouper doivent bien comprendre l'intérêt personnel qu'elles auraient à former un groupe et l'intérêt collectif que ce groupe gagnerait du fait de ce regroupement. Intérêt, but, visée, objectif, autant de concepts pour préciser le pourquoi de l'action projetée. Avant de procéder à quelque démarche que ce soit,

il faut trouver une réponse claire et précise. Si l'on ne sait pas "pourquoi" on fait un groupe, on ne saura pas quoi faire, quelles activités proposer, on ne saura pas avec qui travailler. On ne peut parler de structure de groupe tant qu'on ne sait pas clairement quelle est la visée du groupe.

TABLEAU 1

**QUESTIONNAIRE À L'USAGE DES FEMMES
QUI VEULENT SE REGROUPER**

Pourquoi est-ce que je veux maintenant former un groupe avec d'autres femmes de mon milieu? Quels besoins est-ce que je cherche à combler? S'agit-il de besoins personnels (affectifs, économiques)? Ou collectifs (services de garde, de santé, etc)? N'y a-t-il pas déjà des groupes qui pourraient répondre à mes besoins? Groupes francophones? Groupes anglophones?

Qu'est-ce que je poursuis dans cette mise sur pied d'un groupe? Une reconnaissance sociale? Un souci d'affirmation de moi? La conviction que c'est la seule façon de répondre aux besoins déjà identifiés?

S'agit-il d'une intervention surtout axée sur mes besoins, si bien qu'une fois ceux-ci satisfaits, je ne voudrai plus faire partie du groupe?

Les autres femmes du groupe sont-elles comme moi? Veulent-elles répondre à des problèmes individuels ou collectifs? Si oui comment concilier cette double réalité?

Note: Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Mais il faut réaliser que les réponses indiqueront s'il y a nécessité ou non de joindre un groupe ou d'en créer un. Et s'il y a création de groupe, les réponses orienteront la visée et le rôle des membres.

**1.4 Le type de structure à mettre de l'avant au
début d'une opération de regroupement**

Lorsque les femmes commencent à se rencontrer, il peut se passer plusieurs semaines avant que le groupe prenne forme. Un groupe a une vie propre et il serait imprudent de croire que le groupe existe parce que les membres se réunissent régulièrement.

Le groupe doit trouver sa propre dynamique, développer une cohésion entre ses membres et une cohérence dans l'articulation de sa pensée collective.

Il serait prématuré ici de vouloir à tout prix nommer une présidente, une vice-présidente, une secrétaire, une

trésorière. La détermination de postes fixes aurait pour résultat de figer le pouvoir entre les mains de quelques-unes et, l'empêchant de circuler au sein du groupe, provoque une démobilisation des membres. D'autant que le groupe embryonnaire n'a pas encore défini de façon précise les éléments-clés, à savoir: la visée, la clientèle, les activités et les modalités d'opération.

À cette étape, il est surtout important que le groupe sache tenir des réunions et que les participantes maîtrisent la conduite de réunions.

TABLEAU 2

STRUCTURE MINIMALE DU GROUPE

1. Tenir à jour une liste des femmes intéressées au groupe avec leurs adresses, leurs numéros de téléphone, leurs disponibilités et leurs habiletés.
2. Désigner une personne responsable pour tenir à jour cette liste.
3. Désigner une personne responsable de convoquer les réunions et d'établir l'ordre du jour.
4. Désigner à tour de rôle une femme pour animer la réunion.
5. Désigner à tour de rôle une femme pour faire le compte-rendu de la

MODÈLE POUR SERVIR DE CADRE À UN COMPTE-RENDU DE RÉUNION

Sujet de la réunion:.....
Lieu et date:
Personnes présentes:.....

ORDRE DU JOUR	SUJETS TRAITÉS	DÉCISIONS PRISES	RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS	ÉCHÉANCIER	COÛT

TABEAU 4

PETIT VOCABULAIRE DE L'INTERVENTION ACTIVE

Présidente: assure la direction de l'organisme, dirige et anime les réunions du conseil d'administration et du bureau de direction.

Responsable de la bonne marche de l'organisme, voit au maintien du climat et à l'intégration des membres. Elle est la représentante du groupe. Elle a la responsabilité de guider et d'orienter le travail du groupe. Principale responsable avec la secrétaire de la préparation, de la conduite des réunions et de la mise en application des décisions prises.

Vice-présidente: remplace la présidente lorsque cette dernière doit s'absenter. Doit appuyer la présidente dans l'exécution de son mandat.

Trésorière: responsable de la partie financière de l'organisation. Voit à ce que les fonds nécessaires à la bonne marche de l'organisme soient trouvés. Étudie les sources de financement et les diverses manières d'améliorer le rendement de ces sources, voit à la tenue des livres, vérifie et contrôle les sorties de fond, présente périodiquement des états financiers précis.

Secrétaire: adresse aux membres les convocations et les ordres du jour des réunions du conseil d'administration et du bureau de direction. Rédige les procès-verbaux des réunions, rédige, reçoit et conserve la correspondance officielle, conserve les documents de l'organisme, tient à jour la liste des membres, apporte la documentation nécessaire à l'étude des points inscrits à l'ordre du jour.

TABLEAU 4 (suite)

PETIT VOCABULAIRE DE L'INTERVENTION ACTIVE

Attentes:	compter sur quelqu'un ou sur quelque chose.
Besoins:	exigences nées de la nature, de la vie sociale; choses considérées comme nécessaires.
But:	point visé, que l'on cherche à atteindre, objectif.
Leadership:	la direction, l'influence, l'effet d'entraînement.
Motivation:	ce qui explique ou justifie un acte, ce qui détermine un comportement.
Objectif:	but à atteindre, résultat que l'on veut atteindre.
Participation:	action par laquelle on collabore, on coopère à la réalisation de quelque chose.
Pouvoir:	possibilité d'agir sur quelqu'un ou quelque chose, autorité, puissance politique, droit, possibilité d'action.
Règlements:	ensemble de règles qui définit la discipline à observer à l'intérieur d'un groupe.
Statuts:	terme juridique qui désigne l'ensemble des lois ou textes qui définissent une société et son fonctionnement.
Visée:	action, direction de l'esprit vers un but, un objectif.

Note: Adaptation des définitions du Petit Robert, Édition 1973.

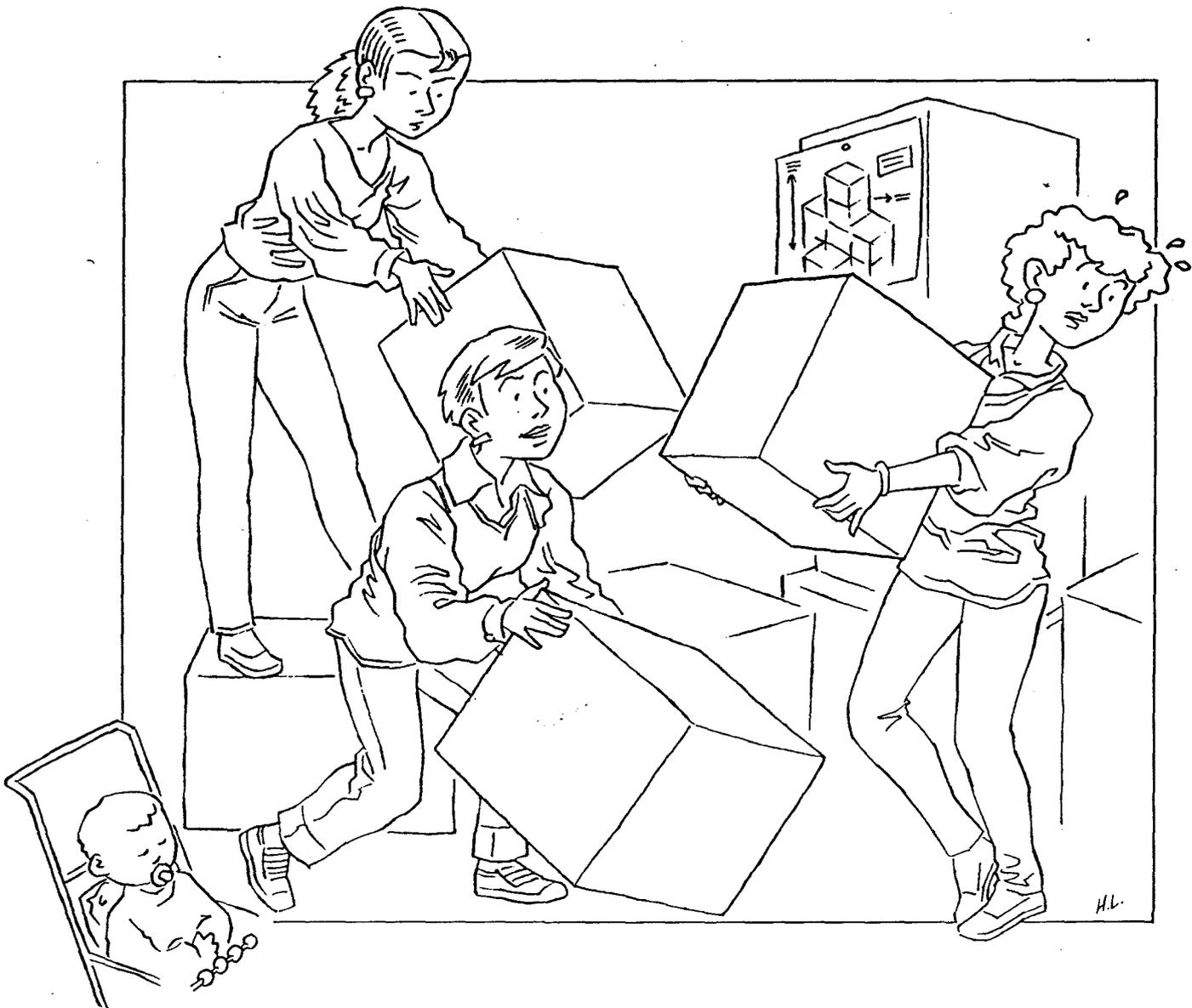
TABLEAU 5

TERMINOLOGIE DES GROUPES

Association:	groupement de personnes en vue d'un but déterminé.
Centre d'accueil:	c.f. centre d'aide
Centre d'aide:	lieu physique où des activités sont réalisées en vue d'aider les personnes.
Centre d'étude:	lieu, au sens figuré, où des échanges intellectuels ont lieu.
Cercle d'étude:	c.f. centre d'études
Coalition:	réunion momentanée, ad hoc, de personnes ou de groupes pour un but précis, une action déterminée.
Collectif:	ensemble de personnes regroupées selon des règles souples, à structure horizontale.
Comité d'action:	réunion de personnes se rattachant à un groupe plus nombreux, petit groupe chargé d'exécuter une tâche.
Comité de travail:	c.f. comité d'action.
Coopérative:	entreprise où les droits de chaque associé-e sont égaux.
Fédération:	groupement, union de plusieurs groupes, associations, sous une même direction.
Front commun:	c.f. coalition.
Groupe autonome:	petit groupe fonctionnant selon ses propres règles et selon un modèle original.
Ligue:	c.f. coalition.
Maison:	c.f. centre d'aide.
Mouvement:	changement dans l'ordre social, action collective tendant à produire un changement d'idées, d'organisation. Organisation qui dirige le mouvement social.
Regroupement:	c.f. fédération.
Réseau:	organisation ou groupe dont les membres sont répartis en différents points mais qui sont en relation directe ou indirecte entre elles et obéissent aux mêmes directives.
Société:	ensemble d'individus. Groupe social limité. c.f. association.
Table de concertation:	réunion pour discuter d'un problème et trouver des solutions.
Table-ronde:	réunion pour discuter d'un problème.

Note: Définitions adaptées du Petit Robert, Édition 1973

D'OÙ VIENT L'IDÉE DE STRUCTURER LE GROUPE?



2.1 Généralités

Rien n'oblige un groupe à se donner une structure formelle si ce n'est l'exigence de l'action et encore cette structure doit-elle être adaptée aux besoins des membres, de l'organisation du groupe et des types d'activités prévues.

La structure du groupe sera influencée également par la conception que les membres se font du pouvoir, de l'autorité, des rôles et des fonctions des élus-es en relation avec ceux des permanents et des permanentes.

Il existe presque autant de formules qu'il y a d'organismes mais elles se rattachent toutes à quelques modèles: hiérarchique,

participatif, autogestionnaire, cogestionnaire, collectif. Dans certains cas, on définira les structures en disant qu'elles sont horizontales, verticales ou mixtes.

Quelle que soit la terminologie utilisée, il s'agit de se rappeler que toutes les modalités sont acceptables en autant qu'elles correspondent au modèle de direction, de répartition du pouvoir que l'on veut avoir. Si on veut transformer les rapports de force, certains modèles sont à privilégier (ceux qui établissent un partage égal du pouvoir entre toutes les personnes qui oeuvrent au sein du groupe).

2.2 L'idée de structurer le groupe

2.2.1 La structuration est imposée par le bailleur de fond.

Il se peut qu'un-e agent-e du Secrétariat d'État ou qu'un-e agent-e de Centraide ou de quelqu'autre agence exige que le

groupe soit incorporé pour recevoir une subvention. Le groupe n'éprouve pas encore la nécessité d'avoir une identité juridique, mais le besoin de recevoir du financement lui impose de faire une demande d'incorporation.

Il importe donc de bien comprendre ce que signifie l'incorporation d'une association sans capital-action afin de garder en tête ce que l'on veut comme organisation. Aucun modèle n'est incompatible avec les exigences de l'incorporation à moins qu'il aille à l'encontre de la loi.

Il faudra interroger les membres sur le mode de direction qu'elles souhaitent avoir. Si le groupe adopte, sans analyse, le modèle traditionnel avec désignation de présidente, vice-présidente, secrétaire et trésorière, il se peut que certaines femmes réagissent mal. Certaines auraient voulu être choisies, d'autres pourraient en déduire que les seules membres actives sont celles qui détiennent un titre. Pour éviter pareille situation, il est utile que le groupe saisisse la nécessité de s'adapter à cette demande en agissant de façon à maintenir intacte la vie du groupe,

à assumer les portes de direction dans un esprit de collégialité.

Si d'autre part, le groupe ne désire pas de financement et ne veut pas maintenant formaliser sa structure, il doit réagir aux pressions exercées par l'extérieur et réaliser l'impact que cette structure officielle aurait sur les membres actuels.

2.2.2 La structuration est exigée par certains membres

Certaines personnes fonctionnent bien dans un cadre peu structuré, d'autres réagissent moins bien. Il se peut également que certaines personnes voient plus rapidement les changements et constatent, avant les autres, les besoins organisationnels du groupe.

Avant d'acquiescer ou non à la requête de ces membres, il est utile de s'interroger sur les intentions des personnes et sur la taille du futur groupe.

TABLEAU 6

QUESTIONNAIRE PRÉLIMINAIRE À L'INCORPORATION

Les femmes qui forment le groupe sont-elles des femmes qui veulent prendre des responsabilités? Sont-elles actives dans le processus de formation du groupe? Sommes-nous seulement quelques-unes à participer aux activités du groupe? S'il s'agit d'un groupe de services, comment notre clientèle réagira-t-elle à notre structure? Voulons-nous établir un nouveau rapport de forces au sein du groupe? Le groupe que nous voulons former sera-t-il petit, moyen, grand? Local, régional, national?

2.2.3 La structuration est exigée par l'évolution du groupe

Lorsque la visée du groupe est parfaitement intégrée par les membres, lorsque celles-ci ont exprimé leurs objectifs, elles commencent à décrire les activités ou les moyens qu'elles vont prendre pour atteindre ces objectifs. C'est à cette étape-ci que l'ensemble des membres d'un groupe éprouve le besoin de structurer leur organisation.

Il est inutile qu'un groupe local d'environ 30 personnes s'encombre de règlements pertinents pour une association nationale ou provinciale.

Un groupe de femmes qui se réunissent pour échanger, discuter et progresser ensemble n'a pas à alourdir son fonctionnement avec une structure autoritaire et hiérarchique. Il peut fonctionner en collectif et répartir les responsabilités entre plusieurs personnes.

Lorsque le groupe s'élargit à l'échelle régionale ou provinciale, il faut noter que la distance géographique est déjà un facteur contraignant et que pour assurer la cohésion des membres et la cohérence des interventions, il est bon d'établir une

structure de coordination et de communication. La direction peut demeurer collégiale, les liaisons entre les groupes locaux étant assurées par des personnes nommément désignées.

Enfin, lorsque le groupe a des visées nationales, il est essentiel qu'il établisse formellement sa structure sans quoi l'inverse du but visé serait atteint. Un réseau national informel est possible si le nombre des membres est restreint. Dès que le membership augmente, le réseau informel est porteur de problèmes car tôt ou tard, le pouvoir tend à se localiser entre les mains de quelques-unes, qu'il est difficile d'identifier car la structure officieuse empêche de le préciser. Cela peut provoquer à la longue de la démobilisation.

La structuration d'un groupe ne signifie pas la hiérarchisation des fonctions mais bien l'identification des fonctions et les relations qui s'établissent entre elles. La structure doit être changée lorsqu'elle ne correspond plus aux besoins du groupe, lorsqu'elle nuit à la visée et qu'elle contraint les membres.

2.3 Les questions à se poser avant de s'incorporer*

Lorsqu'un groupe formalise son existence en devenant une corporation sans capital-action, il devient, en termes juridiques, une personne morale. Les lettres patentes qui lui sont décernées lui permettent de fonctionner en respectant ses propres règlements. Si le groupe n'élabore pas de règlements généraux, il sera astreint à ceux qui sont prévus par la loi au chapitre de la loi sur les compagnies à but non lucratif. Une corporation doit tenir une assemblée générale annuelle, produire un rapport annuel, protéger ses avoirs contre les

sinistres et les accidents, tenir à jour les livres corporatifs, honorer ses dettes, etc.

L'incorporation offre l'avantage de limiter la responsabilité des membres, elle assure la continuité du projet, une certaine respectabilité, elle permet de recevoir des subventions gouvernementales.

Nous n'entrons pas dans le détail des procédures à suivre, il existe plusieurs excellents ouvrages sur le sujet. Nous nous efforcerons de souligner les principaux éléments de l'incorporation.

*Pour l'incorporation nous nous appuyons sur le texte suivant: *Les Outils du Bénévole*, réalisé par les Services de Loisir des villes de Cap-Rouge, Ancienne-Lorette, St-Augustin, Val-Bélair, Sillery, Loretteville, Lac Beauport, St-Éile et Vanier. En collaboration avec le Conseil des Loisirs-Région de Québec.

TABLEAU 7

**IDENTIFICATION DES ACTIVITÉS À PROMOUVOIR
EN VUE DE L'ORGANISATION**

1. Y a-t-il des groupes du milieu qui poursuivent les mêmes objectifs?
Groupes francophones? Groupes anglophones?
2. Si oui, pourquoi vouloir former un groupe indépendant?
Est-ce parce que la visée est différente?
Appartenance religieuse différente?
Groupe ethnique?
3. Y a-t-il des organisations dans le milieu qui peuvent aider le groupe
au niveau de la loi, de la santé, de la sécurité, du travail, etc.?
4. Quelles sont les activités qui seront développées?
(information, formation, services)
5. Quel est le bassin de population susceptible de suivre ces activités?
6. Qui peut réaliser ces activités?
Avons-nous des membres capables de le faire?
Bénévolement?
Si non, à qui devons-nous faire appel?
Cela coûtera combien?
7. Pouvons-nous financer nous-mêmes les opérations de fonctionnement
du groupe?
Membership?
Levée de fonds?
8. Devrons-nous avoir une personne qui s'occupera à plein temps du
maintien de l'organisation et du déroulement des activités?

2.3.1 La demande des lettres patentes

Charte, lettres patentes, acte constitutif sont des synonymes. Il s'agit d'un document officiel émis par le gouvernement et dans lequel apparaissent les éléments suivants: le nom des requérants et des requérantes, leur occupation, leur adresse. Le siège social de la corporation, les administrateurs et les administratrices provisoires (conseil d'administration) de la corporation, la valeur des biens immobiliers et enfin les objets pour lesquels la corporation est constituée. À cela s'ajoute une déclaration sous serment.

Ce qui est très important de souligner ce sont les objets ou objectifs poursuivis. On doit les exprimer de la façon la plus large possible afin de ne pas limiter la future organisation dans son champ d'activité.

2.3.2 Les règlements généraux

Une fois les lettres patentes obtenues, pour exister légalement, la nouvelle corporation doit prévoir le type d'organisation qu'elle entend se donner. C'est alors que l'on s'interroge sur les conditions particulières qui entoureront les membres, le conseil d'administration, les assemblées du conseil d'administration, les officiers et les officières, les assemblées générales annuelles des membres et les autres dispositions.

C'est au moment de la rédaction des règlements généraux, notamment lorsqu'on précisera les fonctions dévolues aux membres et aux officiers et officières du conseil d'administration que l'on précisera le type de structure que l'association se donnera. Au modèle idéal souhaité par le groupe se juxtaposera le modèle pratique développé par les

membres depuis le début du groupe. Le type d'organisation qui correspond le mieux aux besoins des membres (participation, égalité des membres, élimination du pouvoir centralisé, de l'autorité hiérarchique) et à ceux de l'organisme (groupe de services, de pression, de lobby, d'entraide, etc.) sera à retenir.

Il faut prévoir les fonctions et les pouvoirs des permanents et des permanentes, des relations entre élu-e-s et personnel rémunéré au sein du conseil d'administration (CA).

Bref, les conditions d'admission, la contribution et tous les règlements se rapportant aux membres identifieront la clientèle du groupe. La composition du C.A.: le nombre de membres, l'éligibilité, la durée des fonctions, la nature des fonctions et tous les règlements qui s'y rapportent indiqueront le mode de structure que l'organisation se donne. La fréquence des réunions du conseil d'administration, la création d'un comité exécutif, la création de postes bien différenciés ou non d'officiers et d'officières décriront le style de direction et la manière dont le pouvoir est délégué entre une ou plusieurs instances, entre une ou plusieurs personnes.

2.3.3 L'adoption des règlements généraux

Pour adopter les règlements généraux, on procède d'abord à une assemblée des administrateurs et administratrices provisoires qui adoptent les lettres patentes, les règlements généraux, qui décident d'ouvrir les registres requis et qui convoquent la première assemblée générale des membres.

À cette première assemblée générale des membres, on procède à la lecture et à l'adoption des règlements généraux, à la démission des administrateurs et des administratrices provisoires, à l'élection des administrateurs et des administratrices, à la nomination d'un vérificateur ou d'une vérificatrice.

Le première réunion du conseil d'administration permettra de déterminer, s'il y a lieu, les personnes qui occuperont les postes de direction à moins que les règlements généraux

n'aient prévu que ce soit l'assemblée générale des membres qui en décide. Cette première réunion permet de faire le passage entre la dernière réunion des administrateurs et administratrices provisoires et la nouvelle administration. Elle permet la conduite des affaires courantes.

Enfin, un rapport sera envoyé à la direction des compagnies pour formaliser les opérations de l'incorporation et conserver le statut de la corporation.

2.4 Les types de structures possibles

Un groupe peut choisir différentes solutions au moment de son incorporation. Nous avons mentionné les grandes étapes de l'incorporation en association sans capital-action car c'est le modèle le plus fréquemment choisi par les groupes qui doivent s'incorporer. Quel que soit le modèle choisi, il est important de rappeler qu'il existe plusieurs types de structure que l'on peut établir au sein d'une organisation.

2.4.1 La structure hiérarchisée

C'est la structure traditionnelle que l'on retrouve à peu près partout: église, école, hôpital, université, fonction publique, armée, multinationale, etc. Elle repose sur le principe de l'unité de commandement. Elle implique que le pouvoir de décision, d'orientation, de planification est entre les mains de quelques-uns. La relation d'autorité s'établit de supérieur-e-s à subordonné-e-s, les tâches sont spécialisées, les responsabilités partagées entre plusieurs paliers. Le modèle de type pyramidal est centré sur l'efficacité de l'action, il implique un mouvement unidirectionnel du haut vers le bas de la pyramide.

Les associations à but non lucratif empruntent très souvent ce modèle. L'assemblée générale des membres délègue ses pouvoirs d'administration à un conseil d'administration qui administre en son nom la corporation. Le conseil d'administration supervise ensuite le travail effectué par du personnel rémunéré. Certaines associations mettent toute la direction de l'association entre les mains de quelques individus qui centralisent l'information et le pouvoir décisionnel.

2.4.2 La structure hiérarchisée participative

Il y a possibilité de rendre cette structure plus souple et plus motivante en établissant de nouveaux mécanismes de fonctionnement tout en respectant la structure en place. Les membres du conseil d'administration sont appelé-e-s à s'impliquer davantage dans les opérations qui les concernent sans nécessairement impliquer le personnel rémunéré. Cette structure augmente la satisfaction du personnel, elle vise des rapports plus égalitaires.

2.4.3 La structure du collectif

Les responsabilités sont partagées au sein du groupe. Les rapports sont égalitaires, les valeurs communes. Le processus décisionnel est habituellement de type consensuel. Cette structure implique un processus de décision plus long et quelquefois une efficacité moins grande. Dans un collectif, les membres ont habituellement les mêmes tâches à exécuter. Lorsque les personnes sont rémunérées, elles ont le même salaire et il n'y a pas de poste de coordination. Le collectif suppose une implication totale des membres et il favorise la participation de l'ensemble des membres. C'est une structure qui s'adapte bien à un petit groupe ou à un petit groupe de service. Il existe des variantes du collectif: la structure autogestionnaire et cogestionnaire.

2.4.4 La structure cogestionnaire

Il existe encore peu d'exemples d'entreprises où les personnes, qu'elles soient administratrices ou employées, participent sur un pied d'égalité aux prises de décision de l'organisation. Plusieurs institutions scolaires et de santé ont essayé ce mode de gestion avec des résultats variés. Il est important que

toutes les personnes impliquées dans un mode cogestionnaire d'administration comprennent les différents points de vue de l'organisation: direction, gestion, contrôle, opérationnalisation, etc. Dans une structure cogestionnaire, les intérêts demeurent communs quelle que soit la position dans l'organisation.

2.4.5 La structure autogestionnaire

Ce sont les employé-e-s qui demeurent les administrateurs et les administratrices de la corporation qu'elle soit à but lucratif ou non (lucratif). On observe ce genre de structure dans beaucoup d'organisations étudiantes. Par exemple un restaurant, financé par une association étudiante, peut être entièrement géré par les employé-e-s qui y travaillent. Cela suppose que chaque personne assume en plus de ses fonctions professionnelles, des tâches de gestion (contrôle, évaluation, etc.) C'est la formule de collectif appliqué à une activité lucrative. Les responsables de la gestion sont les travailleurs et les travailleuses. Les problèmes sont les mêmes que ceux du collectif. Les avantages proviennent de la participation des membres et de leur implication à tous les niveaux de l'organisation.



D'OÙ VIENNENT LES PROBLÈMES?

3.1 Généralités

Les organisations ont un cycle de vie et, comme les individus, elles passent par différents stades de développement: enfance, adolescence, maturité et vieillesse. Ces stades sont marqués par des phénomènes de croissance, d'épanouissement en alternance avec des mouvements de régression, de résistance ou d'inertie. On observe que les groupes traversent des crises:

1. **d'identité:** remise en question de l'orientation, de la visée, du but;
2. **émotionnelles:** crise de leadership, abandon des membres, mobilisation ou démobilisation;
3. **relationnelles:** tensions entre élu-e-s et permanent-e-s, rivalité avec d'autres

groupes, tensions avec les bailleurs de fond;

4. **financières:** manque de fond;
5. **fonctionnelles:** remise en question des activités, de la clientèle, problèmes de gestion.

Dans cette troisième partie, nous décrirons les caractéristiques des groupes à ces différents stades de développement en soulignant au passage les problèmes qui les accompagnent. Nous présenterons quelques exemples qui devraient permettre aux groupes d'identifier la nature de leurs problèmes et, partant, trouver les moyens de les résoudre.

3.2 Les différents stades de développement de l'association

3.2.1 L'enfance de l'association

Lorsque l'association commence à agir, elle met en pratique les principes qu'elle avait élaborés d'une manière tout à fait théorique. C'est dans l'action qu'elle vérifie si les membres sont aussi mobilisés qu'elle l'avait souhaité, si le milieu est réceptif ou non aux nouvelles idées ou aux nouveaux services, si la clientèle est celle qu'on avait prévue. À cette étape, le groupe peut rencontrer les problèmes suivants: le financement est problématique, le groupe s'auto-finance en attendant des sources de financement plus substantielles, souvent celles-ci se font attendre. Devant l'hostilité ou l'opposition trop grande du milieu, il se peut que les membres se démobilisent ou abandonnent. La place occupée par les autres groupes peut être plus grande que prévue et influencer le mode de financement anticipé. Les tensions, nées de l'environnement, peuvent faire apparaître des rivalités et des conflits entre les membres. On projettera sur les personnes qui dirigent le groupe ou qui assument plus de responsabilités, les malaises qui sont dûs à une mauvaise analyse du milieu (clientèle, besoins, groupes supports). Cette étape est marquée par un engagement très grand des personnes, par de longues heures de bénévolat, par des ressources financières

réduites mais aussi par le plaisir de créer, d'innover.

3.2.2 L'adolescence de l'association

La situation initiale peut avoir changé et les activités réalisées jusqu'alors peuvent ne plus répondre aux besoins des membres ou de la clientèle. À ce stade, le financement permet la mise sur pied d'une permanence rémunérée. On dispose habituellement de revenus qui justifient la location de bureaux, l'acquisition de matériel de bureau et l'engagement à temps complet ou à demi-temps d'une secrétaire. Le financement permet quelquefois l'embauche d'un personnel plus nombreux. La répartition des tâches entre personnel rémunéré et bénévole peut créer des tensions. Si le groupe a une structure hiérarchisée, il y a risque de conflits entre la direction formée de membres élu-e-s et le personnel rémunéré; s'il s'agit d'un groupe à structure de collectif ou auto-gestionnaire, on peut voir surgir des problèmes liés au leadership, à l'influence formelle et informelle. Les forces en présence se confrontent. La structure interne du groupe est remise en question: mode de décision, type de contrôle, style de direction.

3.2.3 La maturité de l'association

Le groupe a déjà fait ses preuves. Il est connu dans le milieu. Ses objectifs ont été atteints ou sont en bonne voie de l'être, une certaine sérénité règne. Mais il y a des risques que la routine s'empare d'une organisation qui ne semble pas avoir de problèmes: le financement est régulier, les membres sont relativement satisfaits, les services rendus sont adéquats et correspondent aux besoins exprimés.

Comme l'adulte qui a atteint une certaine tranquillité d'esprit, l'association à ce stade peut se laisser vivre, mais il est dangereux de ne pas prévoir ce qui pourrait arriver, advenant une diminution des sources de financement. Les membres ont perdu l'habitude du bénévolat, la permanence s'est habituée à des conditions de travail stables.

À ce stade, le pouvoir d'orientation est souvent remis entre les mains des personnes engagées pour exécuter les mandats de l'association. La bureaucratisation et le sentiment de facilité qui guettent toute l'organisation sont à craindre. Pour prévenir ces maux, il est bon que l'association revise constamment la visée, les objectifs, les activités, la clientèle, le membership, le style de direction, le fonctionnement de la permanence, le financement.

Le groupe est en pleine possession de ses moyens, mais, en même temps, il commence à manifester des signes de fatigue: peu de nouveaux membres, vieillissement des effectifs, peu d'activités nouvelles, adaptation difficile aux nouvelles exigences du milieu (elles ne sont pas encore urgentes), l'intérêt des membres et du personnel rémunéré diminue. Les forces en présence se cristallisent.

3.2.4 La vieillesse de l'association

Il y a accentuation des traits de la maturité: bureaucratisation de l'organisation, les membres ne sont plus actives, il y a risque que l'organisation soit utilisée par des éléments qui veulent émerger, aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur. Il y a tarissement des sources de financement dû à la diminution des membres. Il y a un écart entre l'objectif initial et la réalité actuelle. On note une dysfonction des activités par rapport aux besoins des membres. La crise éclate habituellement au moment où les membres questionnent les activités ou plus encore lorsque le milieu questionne la pertinence du groupe. La structure apparaît trop lourde ou mal adaptée aux capacités du groupe.

3.3 Questions à se poser avant de présenter une solution aux problèmes identifiés

3.3.1 L'analyse de l'orientation de l'association (visée, but, objectifs)

À tout moment, il peut être nécessaire de questionner l'orientation du groupe. Au début, les objectifs (le quoi de l'action), la visée ou la mission (le pourquoi de l'action) sont formulés en réaction au milieu environnant, pour répondre à des besoins non satisfaits par les ressources du milieu. Ce sont les membres qui les formulent, les membres qui ont créé le groupe. Au fur et à mesure que l'association se développe, grandit (adolescence), l'orientation, donnée par les créatrices du projet initial, s'estompe.

On constate que pour mieux fonctionner, l'association doit souvent (maturité) reformuler son orientation et se réadapter aux nouvelles réalités: changements dans les conjonctures socio-politiques et socio-économiques. C'est souvent la permanence qui souligne le problème aux élu-e-s, qui redéfinissent de nouveaux objectifs afin d'assurer la poursuite de la mission.

3.3.2 L'analyse des activités de l'association

Les activités sont les moyens (le comment) mis en oeuvre pour atteindre les objectifs. Les activités (information, formation, services, etc) du groupe sont habituellement conçues en fonction des besoins exprimés par la clientèle que l'on veut rejoindre. Au fur et à mesure que le groupe se développe, les activités augmentent et se diversifient de manière à satisfaire le plus grand nombre de personnes.

Souvent on observe que les services mis en place par des groupes de femmes sont repris par les institutions du milieu: soins aux nourrissons, préparation à l'emploi, hébergement de femmes en difficultés, etc. Le groupe peut donc être dépossédé de ses moyens, il faut alors penser de nouvelles activités ou encore se redéfinir et se réorienter. Il est également possible que l'association qui avait développé des activités intéressantes et suivies par les membres, soit amenée à les délaissier à la faveur d'une nouvelle mode, ou encore sous l'influence de membres qui désirent réaliser d'autres types d'activités correspondant davantage à la conception qu'elles se font de la militance. Lorsque les activités ne sont plus pertinentes ou trop onéreuses, il est essentiel de les réévaluer. Cette réévaluation doit se faire à partir de l'orientation du groupe, des objectifs qu'il s'est fixé, des attentes des membres.

Ainsi, un groupe de services qui vise à aider les femmes en difficulté et qui s'est fixé comme objectif d'héberger un certain nombre de femmes et d'enfants en période de crise doit mettre sur pied un service d'accueil (chambres, repas, etc). Si le groupe consacre tout son temps et son argent pour faire du lobby en vue de changer les lois au lieu d'organiser un service d'hébergement, il serait bon qu'il reformule ses objectifs car le moyen mis de l'avant par ce groupe (lobby) ne pourra lui permettre d'héberger des femmes et des enfants. Cet exemple voulait démontrer que les activités ne peuvent être évaluées indépendamment des objectifs.

3.3.3 L'analyse du membership de l'association

La création du groupe s'accompagne d'un recrutement des membres. Le recrutement augmente pendant l'adolescence du groupe, il atteint un sommet dans la phase de maturité du groupe. Le recrutement est favorisé par la nouveauté du groupe, la pertinence des activités et la visée du groupe. Dès que les membres n'obtiennent pas une réponse satisfaisante, elles commencent à se désintéresser de leur association. Il y a par ailleurs des phénomènes d'abandon qui s'expliquent: ainsi le groupe qui cherche à informer des femmes au foyer de leur situation sur le plan financier perdra ses membres lorsque celles-ci retourneront sur le marché du travail. Le groupe qui s'occupe des naissances ne pourra conserver longtemps sa clientèle.

Il y a donc un phénomène normal d'abandon de l'association lorsque les membres ont obtenu satisfaction ou encore lorsqu'un autre service ou groupe répond mieux à leurs besoins. Mais entre ce phénomène normal qui doit être évalué dès le début du groupe (qui sont nos membres potentielles?) et la constatation que le membership fuit, il y a place pour un questionnement. Le désintérêt ou l'annonce de la nécessité d'un profond changement se manifestent par un membership qui stagne, qui ne se renouvelle pas, qui diminue sans qu'il n'y ait aucune nouvelle addition. La vitalité

d'un groupe apparaît lorsqu'un certain nombre d'anciennes adhésions se maintient et qu'il y a régulièrement de nouvelles adhésions.

Il faut se méfier des vagues d'adhésions, elles correspondent le plus souvent à des périodes d'engouement pour une idée, une mode. Il est intéressant de constater que les groupes actuels, que ce soit les groupes de femmes ou les groupes de consommateurs, fonctionnent de plus en plus sous forme de réseau. La particularité du réseau est qu'il rejoint un grand nombre d'individus par le biais de lettres, de bulletins d'information. À l'occasion, on organise des séminaires ou des colloques, mais dans l'ensemble, le réseau fonctionne à partir d'une permanence qui effectue les tâches d'analyse des dossiers, de rédaction des documents et qui assure la liaison entre tous les membres du réseau. On observe qu'il y a encore des groupes d'entraide pour les clientèles captives: femmes au foyer, monoparentales, du troisième âge, etc.

Enfin les groupes de services fonctionnent à partir d'un lieu physique: centre ou maison. L'analyse du membership est révélatrice de la santé du groupe car ce sont les personnes qui forment l'association. Sans elles, l'association cesse d'exister ou encore ne représente plus rien d'autre qu'une structure.

3.3.4 L'analyse de la gestion de l'association

L'analyse de la gestion du groupe nous amène à observer le style de direction des élu-e-s et des permanent-e-s et à étudier le type de structure en place. On peut constater que la structure est trop rigide, mal adaptée aux besoins du groupe ou encore trop souple, trop informelle. Il est important de revoir la structure en identifiant les lieux de prise de décision, la répartition des tâches, les points de contrôle.

Après avoir retracé la structure de l'organisation, il est essentiel d'analyser le style de direction, les systèmes d'information et de communication entre les membres et la permanence. La gestion financière est un point crucial: il faut connaître comment le financement est réalisé, voir s'il n'y a pas d'autres sources de financement possibles. Les coûts d'opération sont-ils maintenus à leur plus bas niveau, etc. Les livres sont-ils bien tenus? Autant de questions qu'il faut se poser pour trouver une réponse adéquate.

TABEAU 8

QUESTIONNAIRE — DIAGNOSTIC

Sur le membership: *Quel est le profil actuel des membres? Âge, statut social, statut professionnel, besoins identifiés, attentes? Quel est leur degré de participation aux activités du groupe? Aux réunions? À l'assemblée générale? Quelles sont les explications aux réponses apportées? Y a-t-il d'autres groupes du milieu qui répondent mieux à leurs attentes? Les membres sont-elles représentatives des femmes du milieu?*

Sur l'orientation: *Le groupe est-il fidèle à son orientation première? Quelle est cette orientation? La visée est-elle compatible avec les membres actuels? Faut-il changer d'orientation pour garder les membres? Faut-il la maintenir quitte à perdre des membres? Le groupe est-il représentatif des intérêts qu'il défend? Y a-t-il d'autres groupes plus représentatifs de la même clientèle?*

Sur les activités: *Les activités sont-elles adaptées aux contraintes du milieu? Avons-nous intérêt à maintenir ces activités? Quelles seraient les autres activités que nous pourrions développer pour atteindre les mêmes objectifs? Quel est le coût des activités?*

Sur le financement: *Avons-nous plusieurs sources de financement? Comment pourrions-nous diversifier notre financement? Quelle proportion du budget devrait être assurée par l'État? Quelle proportion par les membres? Quelle proportion par des levées de fond dans le public? Quels sont les avantages de l'auto-financement? Est-ce possible? Quelles sont les limites imposées à une association qui s'auto-finance?*

Sur la gestion du groupe: *Comment les élues prennent-elles leur place au niveau des décisions d'ordre politique? Orientation? Planification? Stratégie? Quelle est la place des permanentes dans ces questions? Leur influence? Leur rôle? Qui assume le leadership au sein de l'association? Y a-t-il crise de leadership entre les membres? Entre les membres et la permanence? Au sein de la permanence? Quelles sont les principales difficultés observées: conduite des réunions, présidence des réunions, conduite des affaires courantes? Tenue des livres? Compte-rendu des réunions? Rédaction de rapports? Répartition des tâches? Répartition du temps: temps supplémentaire? Absences non motivées? Suivi et exécution des décisions?*

3.4 Les solutions

3.4.1 La consultation

Lorsqu'un groupe éprouve des malaises qu'il n'arrive pas à identifier, il est important qu'il demande de l'aide à d'autres groupes semblables au sien ou encore à des personnes-ressource. La consultation d'une personne extérieure au groupe permet de porter un regard neuf sur la situation, de la dédramatiser. Le problème peut être plus facilement cerné. Une fois les sources du malaise identifiées, il est possible de trouver des pistes de solution.

3.4.2 La formation

Beaucoup de problèmes surgissent d'un manque de connaissance dans le domaine de la gestion, de l'animation, de l'organisation des groupes. Face à un manque d'habileté ou encore à une façon erronée d'agir il est possible d'envisager la formation comme solution aux problèmes rencontrés: prise de décision, leadership, gestion des conflits, motivation des membres ou du personnel rémunéré, communication, échanges interpersonnels, travail d'équipe, mode de contrôle, etc.

3.4.3 La réorientation

Si les problèmes identifiés réfèrent à la visée, à la mission que le groupe s'est donnée, il faut songer à une discussion en profondeur des raisons d'être de l'association. On pense alors à un

congrès ou à une assemblée générale des membres qui est l'occasion de discuter en ateliers et en plénière les sujets proposés par l'exécutif, la permanence ou tout autre groupe qui a réfléchi sur les malaises de l'association et qui proposent des nouvelles voies pour réorienter le groupe c'est-à-dire présenter un nouveau but, définir de nouveaux objectifs.

3.4.4 La restructuration

Le problème identifié peut en être un de structure. Le groupe n'a pas à remettre en question son orientation, ni ses objectifs, il s'agit plutôt de reviser l'organisation du groupe. La structure est trop hiérarchisée? Le pouvoir repose entre les mains de quelques-unes et les autres ne se sentent plus concernées par le groupe. Il y a trop de paliers de décision? On manque de membres pour occuper les fonctions. La structure de représentation des membres ne correspond plus au membership actuel. Voilà quelques exemples qui montrent que les malaises ressentis peuvent provenir d'une question de structure, il faut alors être capable de revoir en détail les règlements généraux et avoir le courage et la créativité nécessaires pour se donner la forme correspondant au groupe. La restructuration d'une association est en quelque sorte l'équivalent de la rénovation domiciliaire. On améliore l'association en la restructurant.

3.4.5 La fusion

Les associations à but non lucratif sont comme les entreprises commerciales, quelquefois elles doivent se fusionner à d'autres associations pour survivre. On voit ce phénomène lorsque des groupes voisins en terme d'idéologie et d'orientation s'adressent aux mêmes clientèles. Pour des raisons pratiques: diminution des coûts d'opération, rapprochement des membres, union des forces pour avoir plus d'impact, les groupes se fusionnent. Avant de se fusionner, il y a rencontre des membres, discussion sur les points à respecter advenant un protocole d'union entre les groupes, puis on demande aux membres d'entériner la décision par un vote à l'assemblée générale. Une nouvelle association est formée de la fusion des

deux ou trois autres. Le phénomène se fait démocratiquement et dans le respect des décisions des membres.

3.4.6 La dissolution

Lorsqu'un groupe ne veut plus continuer d'exister il peut être dissout à la demande d'un certain nombre de membres. Cette décision doit être envisagée lorsque les raisons d'être de l'association n'existent plus ou encore lorsque les membres sont en si petit nombre qu'il devient impossible de tenir les réunions statutaires ou encore de combler les postes prévus dans la charte de l'association. Cette solution devrait être envisagée quand le groupe vivote, qu'il n'atteint plus ses objectifs et qu'il devient un fardeau pour les membres.

CONCLUSION

Nous avons insisté, tout au long du guide, sur l'importance pour les personnes qui s'impliquent dans la formation de groupes ou d'associations, de bien réfléchir avant de s'engager dans l'action.

Nous n'avons pas voulu minimiser le rôle central joué par les intervenant-e-s professionnel-le-s mais plutôt replacer leur rôle dans le contexte de l'organisation communautaire.

C'est une tâche souvent ardue et ingrate que celle des organisateurs-trices communautaires qui, après avoir pris conscience d'un problème, doivent amener le milieu à se sensibiliser pour que les initiatives viennent de la base.

Notre guide vise à rappeler aux intervenant-e-s et aux personnes engagées dans l'intervention sociale que la force d'un groupe repose sur la mobilisation des membres qui le composent et sur la perception que les membres se font des réalités vécues dans le milieu.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE EXTRAITE DE: LES OUTILS DU BÉNÉVOLE¹

ARSENAULT, Gérard, *Votre corporation sans but lucratif*, Min. Loisirs, Chasse et Pêche, Éditeur Officiel, Gouvernement du Québec, 109 pages.

BLAIN, Raymond, *Incorporation d'organismes régionaux*, cahier d'organisation #6, Conseil de la Jeunesse scientifique, 1979, 84 pages.

Centre d'action bénévole de Québec (CAB), *Comment former et développer un organisme à but non lucratif*, Centre d'action bénévole, 1980, 92 pages.

Centre d'action bénévole du Québec Inc. *Le recrutement des bénévoles*, Guide destiné aux bénévoles, 1979, 32 pages.

ABBEY-LIVINGSTON, Dianne, *Volunteers in Your Organization*, Min. de la Culture et de Récréation de l'Ontario, 1975.

FISHER, John, *La piastre n'est pas tout. Guide essentiel pour les organismes sans*

but lucratif, Publié par le Secrétariat d'état du Gouvernement fédéral, 1978, 239 pages.

Télé-Université, *Cours gestion d'organismes bénévoles*, Document de base, mai 1983, 100 pages.

Télé-Université, *La gestion des organismes bénévoles*, Document de base du cours Ad-6001 "La gestion des organismes bénévoles", 1983, 155 pages.

TOWER, J.-Jacques, *Guide sur la formation, l'organisation et le fonctionnement d'une corporation sans but lucratif*, Les Éditions Olympus, 1980, 114 pages.

-
1. Les outils du Bénévole, réalisé par les Services de Loisir des villes de Cap-Rouge, Ancienne-Lorette, St-Augustin, Bal-Bélair, Sillery, Loretteville, Lac Beauport, St-Éile et Vanier. En collaboration avec le Conseil des Loisirs-Région de Québec.

BIBLIOGRAPHIE SUGGÉRÉE PAR L'AUTEURE

AUBIN, Angèle, *Passons à l'action*,
Secrétariat d'état, Région du Québec.

BEAUCHAMP, André, Graveline, R.,
Quiviger, C. *Comment animer un groupe*,
Éditions de l'Homme, Montréal, 1976.

BEAULIEU, André; Carrier, A., *La
coopération ça se comprend*, Éditions
Québec Presse, Ottawa, 1973.

Boards'n staff'n all that stuff. Prepared by
the Edmonton Social Planning Council
10006-10 Street, Edmonton, Alberta T5J
1J2 for the City of Edmonton.

COQUERET, A., *Comment diriger une
réunion*, Éditions du Centurion, Paris,
1965.

DEMARY, Bernard, *Comment animer les
réunions de travail en 60 questions*,
Chotard et Associés éditeurs, Paris, 1980.

Des outils pour l'action. Programme
d'initiation au fonctionnement d'un
groupe d'action, préparé en collaboration
avec la Direction générale de l'Éducation
des Adultes du Ministère de l'Éducation
par les Services de l'Éducation des
Adultes de la Commission des Écoles
Catholiques de Québec, le Conseil du
Statut de la Femme et les Services de
l'Éducation des Adultes de la C.S.R. de
Chambly, 1983.

LOUIS, R., *Organisation et fonctionnement
administratif des coopératives*, Bureau
international du travail, Genève, 1976.

MORIN, Victor, *Procédure des
Assemblées délibérantes*, Éditions
Beauchemin, Ottawa, 1979.

BIBLIOGRAPHIE EXTRAITE DE:

McGREARY, Gillian et ROGERS, Lenore
Guide d'organisation des groupements féministes, pour
améliorer l'efficacité de l'organisation.
Secrétariat d'état, Région de la Saskatchewan.

AMER, Elizabeth, *Yes We Can! How to Organize Citizen Action*, Ottawa, Synergistics Consulting Ltd., 1980.

BIAGI, Robert, *Working Together: A Manuel for Helping Groups Work More Effectively*, Université du Massachusetts (Citizen Involvement Training Project), 1978.

BRADFORD, Leland (éd.), *Group Development*, La Jolla (Californie), University Associates, 1978.

BRADFORD, Leland, *Making Meetings Work. A Guide for Leaders and Group Members*, La Jolla (Californie), University Associates, 1976.

CARNEY, T.F., *No Limits To Growth. Mind Expanding Techniques*, Winnipeg, Harbeck & Associates, 1976.

COOK Ramsay, et MITCHINSON, Wendy (éd.), *The Proper Sphere*, Toronto, Oxford University Press, 1976.

"The Education Connection", procès-verbal de la conférence du CCLOW, Halifax, 1980.

FISHER, John, *Money Isn't Everything. A Survival Manual For non profit Organizations*, Toronto, Management & Fund Raising Centre, 1977.

FULCHER, Claire, et GREFE, Mary, *Techniques of Organizational Effectiveness*, Washington, American Association of University Women, 1973.

HANDY, Charles B., *Understanding Organizations*, New York, Penguin Books, 1976.

HYND, Arleen, et ROCAN, Mary, *Saskatchewan Women '73. Rapport du groupe de travail sur la condition féminine en Saskatchewan*, Regina, 1973.

MacEWAN, Grant, ... *And Mighty Women Too*, Saskatoon, Western Producer Prairie Books, 1975.

MILLS, Theodore, *The Sociology of Small Groups*, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1967.

PFIEFFER, William, et JONES, John, *1970-82 Annual Handbook(s) For Group Facilitators*, Toronto, University Associates.

RASMUSSEN, RASMUSSEN, SAVAGE et WHEELER, *A Harvest Yet To Reap*, Toronto, Canadian Women's Educational Press, 1976.

Rapport de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada, Ottawa, Information Canada, 1970.

Setting The Stage To Shape Our Future, (Délibérations de la Organizing for Action Conference, Regina, 1981), Regina, Canadian Congress On Learning Opportunities For Women, 1981.

THELEN, Herbert A., *Dynamics Of Groups At Work*, Chicago, University of Chicago Press, 1970.

Tool Catalogue. Techniques And Strategies For Successful Action Programs, Washington, American Association of University Women, 1972.

WRIGHT, Judy, *"Formal Evaluation Of Women's Organization And An Assessment Of Needs"*, 1981.

"Women Organize Alberta", Alberta Status Of Women Action Committee, 1981.

ANNEXE

EXERCICES PRATIQUES

Nous vous soumettons quelques exemples, identifiez les éléments du problème et proposez une solution...

1^{er} cas

Une dizaine de femmes qui ont suivi ensemble un cours de 45 heures en relations humaines décident de mettre sur pied un groupe autonome. Après deux rencontres, elles décident d'élire une présidente, une vice-présidente, une secrétaire-trésorière. À la quatrième rencontre, la moitié du groupe ne se présente pas. Le nombre de membres tombe à cinq. Le groupe disparaît.

2^e cas

Une femme récemment arrivée dans la communauté fait venir une conférencière pour informer une centaine de femmes des phénomènes de violence familiale et conjugale. Après plusieurs semaines d'organisation, la même femme regroupe une dizaine de femmes du milieu pour suivre une session sur la mise sur pied de groupe. Après un an et demi d'efforts, il n'y a encore aucun groupe constitué dans la petite ville. La violence est pourtant un problème vécu par les femmes de cette localité.

3^e cas

Un groupe déjà constitué lance un projet très avant-gardiste en matière de santé. En même temps, le groupe rencontre de grandes difficultés au niveau du membership: diminution des membres, aucune nouvelle adhésion. Le groupe décide de se restructurer. Quelques mois plus tard le projet échoue, le membership continue de diminuer, l'association décline.

4^e cas

Un regroupement de centres d'aide est mis sur pied par des organisatrices gouvernementales. Des statuts et règlements sont élaborés, le conseil d'administration est élu. Le nouveau regroupement fonctionne, il défend des positions qui correspondent aux groupes affiliés. Mais le style de la présidente devient autoritaire et centralisateur. Certains groupes commencent à manifester leur désaccord. Aucun changement n'est apporté au mode de fonctionnement du regroupement. Quelques groupes se séparent. Les intervenantes gouvernementales perdent le contrôle du regroupement. Quatre ans plus tard le nombre des groupes dissidents a augmenté, un deuxième regroupement se profile à l'horizon.

La Fédération nationale des femmes canadiennes-françaises (FNFCF) est un organisme national, non partisan et à but non-lucratif qui agit en tant que groupe de sensibilisation auprès des femmes francophones de milieu minoritaire au Canada. La FNFCF met en oeuvre des programmes et des activités qui suscitent des changements édifiant une société plus juste. Depuis plus de soixante-dix ans, la Fédération mène des recherches et des analyses; elle se livre à la défense, à l'avancement et au changement des conditions de vie des femmes francophones hors Québec.

La Fédération est dirigée par un Conseil national d'administration de quinze membres provenant de toutes les régions du Canada et représentant le secteur bénévole, des regroupements de professionnelles et des groupes d'intervention communautaire.

Les groupes de femmes francophones hors Québec peuvent devenir membres de la Fédération (avec droit de vote). Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des critères d'adhésion ou autres, veuillez écrire à:

Fédération nationale des femmes canadiennes-françaises
450, rue Rideau, porte 400
Ottawa (Ontario) K1N 5Z4
Tél.: (613) 241-3500