

# Un modèle de Démocratie participative

Depuis peu, les travailleuses d'Alpha-Nicolet ont adopté un modèle de cogestion, l'approche des « systèmes ouverts ». Selon elles, c'est la meilleure façon d'intéresser tout un chacun à réaliser la mission de l'organisme.

**Guylaine Blanchard,**  
intervenante,  
en collaboration avec **Chantal Nourry** et  
**Mario Côté,** Alpha-Nicolet

Les quelques années passées au cœur d'Alpha-Nicolet m'ont permis d'être témoin de ses diverses transformations. Elles m'ont aussi permis d'y participer et de constater qu'il est devenu « une démocratie participative » que les membres, tant de l'équipe de travail que l'ensemble des personnes participantes et des bénévoles se sont appropriées.

Alpha-Nicolet, au moment de sa constitution (l'organisme aura 25 ans cet été), se voyait d'abord comme un lieu d'enseignement. Mais si des mots comme « instruire et éduquer » faisaient assurément partie de ses objectifs fondamentaux, l'un de ses principes orienta son avenir de façon déterminante: « Animer le milieu en vue d'une prise en charge (du milieu, par le milieu et pour le milieu) ». Ce principe a façonné l'approche du centre au fil du temps et selon les gens qui l'ont composé. Alpha-Nicolet a aujourd'hui atteint une certaine maturité. C'est nous tous qui sommes ses membres: les personnes participantes, les bénévoles et l'ensemble du personnel. Songer sérieusement à cet aspect permet à chacun de constater la force de cette notion inclusive et très significative. En tant que salariée, j'irais jusqu'à dire que c'est un grand privilège de me sentir partie prenante, et non seulement exécutante, de l'organisme où je travaille. Par contre, il faut toujours rester vigilant, car ce privilège peut

**Or je crois que nous devons constamment nous observer, voire nous évaluer, par rapport à l'utilisation que nous faisons de ce pouvoir.**

comporter de grands dangers, selon l'individu, ses expériences et son cheminement intérieur. Nous devons toujours garder à l'esprit que le fait de recevoir un salaire nous place naturellement dans une position de pouvoir (connaissances, éducation, instruction, expériences de travail...). Or je crois que nous devons constamment nous observer, voire nous évaluer, par rapport à l'utilisation que nous faisons de ce pouvoir.

La vingtaine d'années d'existence que compte l'organisme lui confère un riche vécu. Il est passé par une multitude de hauts et de bas, de succès et d'erreurs, de luttes sociales et de gains. Il n'est d'ailleurs pas toujours simple pour les nouveaux membres de saisir et de s'approprier toutes les richesses acquises et les expériences passées, qui demeurent difficilement observables pour eux. Que ce soit au niveau de l'organisation, de la gestion, de la planification, de l'animation ou de la communication, nous devons avoir conscience de la réalité d'un parcours qui n'est plus à faire. Il est vraiment important, après toutes ces années, de travailler à assurer la continuité d'Alpha-Nicolet.

### **Une idée qui fait son chemin (2000-2005)**

Entre 2000 et 2005, plusieurs événements ont marqué l'organisme et ont augmenté substantiellement le niveau d'émotivité et de frustration de ses membres. Alpha-Nicolet se composait, depuis plusieurs années, d'une petite équipe de personnes salariées. Celles-ci connaissaient des périodes de chômage à Noël et durant l'été, certaines travaillaient parfois peu d'heures par semaine, et l'organisme, faute de temps, vivait un ralentissement en matière de recrutement. L'arrivée et la mise en place du «Programme Alphabétisation Implication sociale», au printemps 2000, ont tout à coup modifié la dynamique et provoqué la nécessité de renforcer le milieu de vie existant. L'inscription de plusieurs nouvelles personnes participantes, qui présentaient une variété de besoins différents, et l'obligation pour le centre d'offrir au moins 15 heures d'activités diversifiées chaque semaine ont conduit à l'embauche de quelques animatrices supplémentaires. De plus, à cette époque, Alpha-Nicolet a profité de l'occasion offerte par le MÉLS de mettre en place un point de service à l'extrémité ouest

**Nous avons alors adopté un modèle qui tend davantage vers la cogestion, un fonctionnement qui se veut participatif, axé sur les forces de l'équipe [...] et répondant aux valeurs privilégiées par la démocratie participative.**

de son territoire, ce qui a du coup permis d'embaucher une nouvelle intervenante (automne 2001). Alpha-Nicolet entrait dans une nouvelle vague de changements: il avait le vent dans les voiles.

Deux ans plus tard, le rythme s'est accéléré et nous avons vécu le départ de la doyenne de notre équipe de travail après presque 20 ans de passion pour l'organisme. Ce départ a entraîné de façon quasi instantanée des modifications majeures dans le fonctionnement de l'équipe de permanentes (qui comptaient alors trois personnes) ainsi que des clarifications importantes au sein de celle-ci. Les responsabilités de la coordination ont été partagées, ce qui a permis aux travailleuses d'acquiescer une meilleure connaissance générale de la gestion de l'organisme. Par contre, à cette étape, plusieurs ambiguïtés subsistaient quant aux rôles et aux responsabilités que chacune devait assurer, ce qui n'a pas manqué de créer des tensions liées à une communication parfois nébuleuse et incohérente. Par rapport à l'embauche d'une nouvelle personne, la question se posait à savoir si c'était une coordonnatrice que nous recherchions. En considérant les nombreux avantages du partage de la coordination de l'organisme, nous avons pu assez facilement arrêter notre choix: nous ne voulions plus de structures hiérarchiques au sein de l'équipe permanente. Nous avons alors adopté un modèle qui tend davantage vers la cogestion, un fonctionnement qui se veut participatif, axé sur les *forces de l'équipe* — on répartit les responsabilités selon les compétences de chacune, on prend les décisions en favorisant le consensus, on



opte pour la responsabilisation et l'autonomie quant aux objectifs fixés collectivement, on privilégie la collaboration et la confiance entre les membres de l'équipe — et répondant aux valeurs privilégiées par la démocratie participative. Nous avons pensé que nous serions ainsi davantage en mesure d'assurer le bon fonctionnement et la stabilité de l'organisme.

Durant cette période excitante, mais intense en ajustements et en appropriations de toutes sortes, nous avons eu un nombre croissant de tâches à accomplir et avons reçu un grand nombre de nouvelles personnes participantes, qui vivaient divers problèmes et avaient grand besoin d'écoute et d'accompagnement personnalisé. Nous avons également plus de dossiers à suivre rigoureusement, un 20<sup>e</sup> anniversaire à souligner, un volet Prévention de l'analphabétisme et décrochage scolaire à développer pour répondre aux demandes de plus en plus nombreuses.

Bref, l'équipe était débordée et la charge de travail, beaucoup trop importante. Nous voulions tout faire... avec les mêmes ressources.

Nous avons rapidement pris conscience que toutes ces actions nous aveuglaient et que nous ne savions plus dire non. Nous n'arrivions plus à choisir entre avoir des personnes sur une liste d'attente ou avoir des groupes trop nombreux, augmenter les périodes d'atelier ou revoir les conditions de travail des permanentes en place (baisse d'heures de travail, gel des salaires et perte de maigres avantages sociaux), par exemple. Les personnes participantes sentaient bien notre essoufflement. Les employées étaient tendues, elles disposaient de moins de temps pour l'accueil, ce qui ne contribuait pas à créer une ambiance favorable... Visiblement, le manque de ressources nuisait à l'accomplissement de l'ensemble des actions que les membres de l'organisme voulaient de tout cœur réaliser.

Ces événements nous ont permis de comprendre qu'en fait Alpha-Nicolet, c'était NOUS, tous ensemble. Souhaitant contribuer à ce que nous imaginions de bien pour Alpha-Nicolet, nous avons convenu qu'un moment d'arrêt et de réflexion s'imposait.

### La démarche de planification stratégique collective

Depuis quelques années déjà, l'équipe de permanentes réfléchissait à l'idée d'entreprendre une démarche de planification stratégique. Après avoir eu l'occasion de consulter quelques documents sur le sujet, nous avons envisagé de participer à une formation sur la planification stratégique. Nous avons

rapidement constaté que cela serait fort utile, voire presque incontournable. Mais le processus semblait lourd et n'était adapté ni à notre réalité ni à nos désirs. Pourtant, ce que nous voulions était simple. Nous souhaitions déterminer ensemble (les membres) nos aspirations et la direction dans laquelle nous voulions aller, et ce, dans une perspective à long terme, pas seulement une année à la fois.

Les permanentes ont donc commencé à partager leurs réflexions et leurs questions, misant sur les avantages que pourrait procurer une telle démarche à l'organisme et à ses membres. En y superposant nos valeurs, nous avons réalisé à quel point l'expérience pourrait être enrichissante. À force de discuter et d'analyser, nous avons fini par vraiment y croire. Nous avons suivi une démarche de planification stratégique avec l'ensemble des membres intéressés, car nous étions tous convaincus que chaque personne pouvait y participer pourvu que le tout soit adapté et que chacune s'y sente compétente, ayant le sentiment d'y contribuer réellement.

*Nous avons passé beaucoup de temps à la recherche de cette perle rare, que nous avons finalement déniché en la personne de M. Alain Meunier, consultant spécialisé dans « l'approche des systèmes ouverts ».*

Il nous a paru essentiel de faire appel à un consultant externe pour nous accompagner et fournir les outils nécessaires à notre démarche. Mais trouver une personne de l'extérieur, qui a les connaissances et l'expérience d'une planification stratégique collective, qui connaît et endosse les valeurs du milieu communautaire, qui a des connaissances sur l'analphabétisme en plus d'une personnalité et d'attitudes favorisant la participation de tous, ce n'est pas facile. Nous avons passé beaucoup de temps à la recherche de cette perle rare, que nous avons finalement dénichée en la personne de M. Alain Meunier, consultant spécialisé dans «l'approche des systèmes ouverts», c'est-à-dire une approche de démocratie participative dite moins traditionnelle. Cet accompagnement a été riche à une multitude de niveaux.

Tout d'abord, notre consultant a su s'adapter rapidement aux réalités, aux désirs et aux besoins définis et exprimés par les permanentes. C'est ainsi que nous avons mis sur pied un Comité de préparation, composé de sept membres (personnes participantes, bénévoles et salariées), représentant les divers lieux de décision et de participation de l'organisme. En créant l'événement mobilisateur «Viens bâtir le futur d'Alpha», le Comité s'est donné comme mandat non seulement de susciter la participation du plus grand nombre de membres possible, mais aussi d'encourager chacun et chacune à s'impliquer dans la réussite de cette démarche de planification stratégique collective.

Le travail effectué par le Comité de préparation a été précieux et essentiel. Les personnes responsables ont œuvré

**Les activités prévues  
faisaient peu appel à l'écrit,  
laissaient beaucoup de  
place aux discussions et  
aux remue-méninges et  
favorisaient l'inclusion.**

plusieurs semaines à mettre en place les conditions nécessaires à la réussite de cet exercice démocratique. Elles se sont occupées des invitations et ont préparé les membres en leur expliquant le déroulement des deux journées ainsi que l'importance de leur participation et de leur contribution. Elles ont aussi assuré la logistique de l'événement. Avec l'aide du consultant externe, elles ont revu le vocabulaire utilisé afin de faciliter la compréhension et l'implication de tout un chacun. Les activités prévues faisaient peu appel à l'écrit, laissaient beaucoup de place aux discussions et aux remue-méninges et favorisaient l'inclusion. Nous étions enthousiastes et curieuses à l'idée de vivre cette expérience.

En février 2006, après quatre mois de travail et de préparation, à l'aube du moment tant attendu, 50 % des membres (24 sur une possibilité de 48) se sont présentés et ont réellement pris part à toutes les activités proposées, tantôt en petits groupes, tantôt en grand groupe. À partir de la mise en commun de nos souvenirs, nous avons retracé l'histoire d'Alpha-Nicolet et procédé à son analyse. Nous rêvions collectivement d'un avenir idéal en faisant ressortir nos valeurs et nos

idéaux, et nous avons déterminé plus précisément le futur d'Alpha-Nicolet, en nous donnant un horizon de cinq ans. Il s'agissait de notre «vision commune», celle que nous souhaitions atteindre et concrétiser pour 2011. Les personnes participantes, bénévoles et salariées, se sentaient toutes concernées. Nous avons vécu un moment fort au cours duquel chaque personne s'est appropriée beaucoup d'informations. Nous sentant incluses et reconnues, nous avons placé notre propre brique dans la construction de l'avenir d'Alpha-Nicolet. Quelle fierté pour chacun et chacune de sentir sa contribution importante!

#### **La réalisation de la planification stratégique collective et l'impact sur nos approches et nos pratiques**

La deuxième journée de «Viens bâtir le futur d'Alpha» n'était pas déjà terminée que, dans un mouvement de solidarité, la réalisation de la planification stratégique se mettait en branle. Plusieurs personnes participantes et bénévoles se sont réunies pour former six groupes de travail en vue de l'avancement des travaux liés à autant de grands objectifs (orientations) à atteindre: 1) l'appui au RGPAQ, 2) la recherche de nouvelles sources de financement, 3) la publicité et le recrutement, 4) la programmation des activités, 5) le transport des membres et 6) l'amélioration des locaux. Faute de ressources humaines et de temps, seulement quatre des six groupes de travail ont été mis sur pied, et ce, pour les quatre premiers grands objectifs à atteindre. Aujourd'hui, ces membres intéressés clarifient la route à suivre pour atteindre ce que nous souhaitons pour Alpha-Nicolet.

**La naissance de ces nouveaux lieux de concertation, de réflexion et de décision constitue aussi une nouvelle forme d'apprentissage et une façon de mettre davantage en pratique nos approches d'éducation populaire (prendre conscience, analyser et agir pour changer des choses).**

Nous sommes maintenant plus nombreux à envisager l'avenir de l'organisme. En effet, tous ces «nouveaux acteurs» travaillent maintenant avec l'équipe permanente et le conseil d'administration. La naissance de ces nouveaux lieux de concertation, de réflexion et de décision constitue aussi une nouvelle forme d'apprentissage et une façon de mettre davantage en pratique nos approches d'éducation populaire (prendre conscience, analyser et agir pour changer des choses).

La mise en place, la coordination et le suivi des travaux et des actions des groupes de travail «Appui au RGPAQ», «Recherche de nouvelles sources de financement», «Publicité et recrutement» et «Programmation des activités» demandent beaucoup de temps et d'énergie à l'équipe de travail. Celle-ci doit reconsidérer ses façons de travailler tout en maintenant l'enthousiasme et en soutenant adéquatement les membres, plus particulièrement les personnes en démarche d'alphabétisation. En somme, elle doit faire en sorte que les personnes participantes conservent leur sentiment d'importance et de compétence et qu'elles aient l'occasion d'influer sur les choix et les décisions de l'organisme.

Pour y arriver, nous devons donc veiller à leur fournir les outils adéquats et à leur offrir un soutien adapté qui tienne compte de leurs besoins et de leurs nouvelles tâches. Le soutien et l'accompagnement se feront de différentes façons: formation, animation dans les groupes de travail, partage d'informations sur Alpha-Nicolet, accompagnement lors d'actions à poser et de recherches à effectuer, rappel des échéanciers, outils divers pour aider à la planification (agenda, divers tableaux et grilles...), etc. Nous avons aussi instauré un système avec un code de couleurs (vert, jaune, rouge et bleu), chaque couleur correspondant à un groupe de travail. Ce code est utilisé tant pour la documentation (cartables, feuilles, etc.) que sur le babillard, où chaque groupe possède sa pochette pour la transmission de l'information aux autres groupes de travail et où il note les dates des rencontres à venir. Ce code de couleurs évite à plusieurs de s'empêtrer dans les longs titres identifiant chacun des groupes de travail et permet un repérage rapide des informations concernant les groupes au sein desquels chacun s'implique.

#### **Et maintenant...**

Il faut viser, entre autres, l'autonomie et la coordination des groupes de travail, ainsi que la communication entre eux. Il faut en outre permettre aux membres impliqués d'acquérir et de développer des compétences transférables à l'extérieur de l'organisme, comme le goût de la découverte, le désir de bien communiquer ses idées, le sens de la coopération, le raisonnement logique, l'exercice du sens critique dans des situations concrètes, etc. La valorisation et la mise en commun des ressources

internes des membres ajoutent au plaisir de se découvrir de nouvelles habiletés.

Rester rassemblés autour de la «vision commune» telle que définie par les membres lors de «Viens bâtir le futur d'Alpha» demeure un défi de taille. À l'automne 2008, nous avons constaté que les deux tiers environ des membres qui avaient vécu «Viens bâtir le futur d'Alpha» étaient toujours présents et actifs dans l'organisme. De ces personnes, il ne reste que trois membres salariés sur les sept qui composent l'équipe actuelle. Pour certains de ceux et celles qui viennent de se joindre à l'organisme (personnes participantes, bénévoles ou salariées), l'intégration et la compréhension des objectifs et du fonctionnement dans les groupes de travail sont plus difficiles. Pour eux, toute l'aventure demeure abstraite.

Il faut reconnaître l'importance de chaque personne qui gravite au sein de l'organisme et tenir compte des différents points de vue. Chaque nouvelle ou ancienne personne salariée doit réfléchir au sens profond de cette petite phrase, tirée d'un document du RGPAQ et adaptée pour l'organisme: «À Alpha-Nicolet, on croit que toutes les personnes ont le potentiel, les capacités, les ressources nécessaires pour réfléchir à leur situation et agir pour la changer, pourvu qu'on leur fournisse les outils dont elles ont besoin.» Pour y arriver, il faut d'abord et avant tout être en mesure de bien connaître ses valeurs et ses croyances personnelles, car il y a une nuance importante entre prôner la démocratie et... l'appliquer.

Notons par ailleurs que le niveau de difficulté s'accroît quand vient le temps de vivre des idéaux. Il faut accepter de s'évaluer sans pour autant culpabiliser de vivre des difficultés et rechercher l'amélioration personnelle. Nous devons être disposés à parfaire notre propre « apprentissage ». Nos valeurs doivent être suffisamment solides pour accepter d'écouter, de réfléchir et de développer notre sens critique sans toutefois devenir critiqueurs.

Afin d'acquérir les bons outils, il est également important de prendre le temps qu'il faut lors de nos accompagnements dans les groupes de travail, de s'informer et de réfléchir ensemble. Le processus, « comment on fait et quel chemin on prend », est aussi important que l'atteinte des objectifs. Ce sont des lieux d'apprentissage... dans l'action, des lieux où l'on réalise un travail en équipe.

L'animation des groupes de travail nous amène d'autres défis. Malgré notre grande préoccupation de ne pas laisser la paperasse freiner la participation, il nous arrive parfois de tomber dans le piège, et ce, bien malgré nous. Le manque de temps fait aussi des siennes: nous nous sentons souvent « en réunion » et nous oublions d'appliquer les techniques d'animation utilisées en ateliers (marqueurs, couleurs, grands cartons, tableaux, icônes, activités d'appropriation...) lors des rencontres d'accompagnement des groupes de travail. Il faut se lever, bouger, faire bouger, faire voir et faire toucher!

En outre, il faut également penser à intégrer les nouveaux membres, ceux qui continuent de se joindre à nous depuis le début de l'aventure de la

planification stratégique. Imaginez le tableau, nous sommes en pleine action, ces nouveaux membres ne connaissent pas vraiment ce qu'est un organisme comme le nôtre, mais l'énergie des anciens les convainc de participer à un groupe de travail pour réaliser cet avenir qu'ils n'ont pas eu la chance de rêver. Et bien sûr, dans le feu de l'action, il faut prendre le temps de les former, eux aussi. Dans les groupes de travail, chacun apporte sa contribution pour permettre à toute nouvelle personne de se sentir compétente le plus rapidement possible.

Un autre élément important est à considérer: la communication! Chaque membre doit prendre conscience des différents rôles qu'il assume dans l'organisme et de l'importance de l'information qu'il détient grâce à son implication. Nous devons faire en sorte que tout un chacun développe sa capacité d'établir des liens et puisse réaliser le pouvoir que peut représenter cette connaissance acquise sur les lieux de concertation, de réflexion et de décision, pour la partager ensuite.

Malgré nos expérimentations et nos erreurs ponctuées de succès et d'échecs lors de l'implantation des groupes de travail, nous sommes convaincus que l'implication de tous reste primordiale: les membres présents lors de l'élaboration reviennent avec enthousiasme, de nouveaux membres s'ajoutent et certains s'impliquent même dans plus d'un groupe de travail, ce qui augmente leur connaissance de l'organisme et leur sentiment d'appartenance. Ces membres ont du plaisir à contribuer à la vie démocratique de l'organisme, en plus d'améliorer leurs compétences. La multiplication d'expériences concrètes grâce auxquelles ils se découvrent capables de réaliser des tâches inhabituelles et complexes, mais transférables dans diverses situations de leur quotidien, augmente leur confiance en leur capacité d'apprendre et leur estime d'eux-mêmes. Tout le monde à Alpha-Nicolet est en apprentissage. Il ne faut surtout pas oublier que le processus est tout aussi important que les résultats! ■

