

# Cultiver la participation

Petit guide de gestion participative en organisme communautaire



# Cultiver la participation

## Petit guide de gestion participative en organisme communautaire

Écrit et illustré par Charlie Vincent-Simoneau

Un projet du Rivage du Val St-François

Rendu possible grâce au Secrétariat à l'action  
communautaire autonome et aux initiatives sociales

# Table des matières

Présentation Notre POURQUOI.....	4
Qui est LE RIVAGE .....	6
Présentation de MOI.....	7
La gestion participative au Rivage .....	9
<i>Comment ça se vit au Rivage?</i> .....	9
<i>Les 3 grands principes de la gestion participative</i> .....	10
<i>Et les décisions?</i> .....	10
<i>Un modèle vivant</i> .....	10
L'Approche .....	11
<i>L'approche anti-oppressive</i> .....	11
<i>L'approche intersectionnelle</i> .....	14
Le vif du sujet: la gestion participative .....	20
<i>La gestion participative: d'où ça vient?</i> .....	22
<i>Comment fonctionne un organisme communautaire?</i> .....	24
<i>Qu'entend-on par gestion?</i> .....	28
<i>Et la participation, dans tout ça?</i> .....	28
<i>Les différents types de gestion en organismes communautaires</i> .....	29
<i>Les styles de gestion illustrés par un jardin</i> .....	30
<i>Est-ce que la gestion participative, c'est 100 % horizontal?</i> .....	31
<i>Les bienfaits</i> .....	31
<i>Le savoir collectif</i> .....	33
<i>Le sentiment d'accomplissement</i> .....	34
<i>Briser l'isolement</i> .....	35
<i>Bienfaits dans l'équipe de travail</i> .....	36
<i>Pourquoi ça fonctionne?</i> .....	37
<i>Le rôle du leader dans une gestion participative</i> .....	39



<i>Donner l'exemple.....</i>	39
<i>Suivre une direction choisie ensemble .....</i>	39
<i>Des valeurs qui motivent.....</i>	39
<i>Importance des valeurs .....</i>	41
Les enjeux en Gestion participative .....	42
<i>Ça prend du temps!.....</i>	42
<i>La résistance au changement .....</i>	42
<i>Enjeux de compréhension .....</i>	43
<i>Le flou des rôles: « Qui fait quoi, au juste? ».....</i>	44
<i>Inégalités d'accès au pouvoir.....</i>	45
<i>Tensions relationnelles.....</i>	45
<i>Rythme inégal du groupe .....</i>	46
<i>Reconnaissance (et rémunération) du temps investi.....</i>	46
<i>Comment amener la Gestion participative dans son organisme?.....</i>	46
Conclusion.....	48
Ateliers .....	49
<i>Ateliers 1: C'est quoi pour vous la gestion participative?.....</i>	50
<i>Ateliers 2: Rôles et zones floues.....</i>	52
<i>Ateliers 3: Et si on décidait ensemble? .....</i>	56
<i>Ateliers 4: Passer du « Je » au « Nous ».....</i>	58
<i>Atelier 5: Les rôles dans un groupe.....</i>	62
Annexes.....	69
<i>Annexe 1: Fiche de vocabulaire – Systèmes d'oppression.....</i>	71
<i>Annexe 2: Auto-évaluation du privilège.....</i>	72
<i>Annexe 3: Définitions de concepts .....</i>	73
<i>Annexe 4: Bibliographie – Sources.....</i>	74

# Présentation Notre POURQUOI

En 2014, le Rivage du Val St-François, un organisme en santé mentale de la région de l'Estrie, a pris la décision de transiter vers un modèle de gestion participative. Décision qui peut sembler banale pour certains, insignifiante pour d'autres, mais qui entraîna une cascade de changements et de complexes réflexions.

Encore aujourd'hui au Rivage, la gestion participative est un principe constamment réfléchi par les employées et les membres de l'organisme.

C'était bien beau sur le papier, la gestion participative, mais bien plus complexe à

appliquer dans la réalité. Y allant d'essais créatifs à erreurs nécessaires, le Rivage a finalement réussi à naviguer au travers des vagues parfois tumultueuses qu'implique le principe de la gestion participative. Ce ne fut pas une quête facile. Il y eut des embûches, il y eut des remises en question, des envies de changer d'idées et beaucoup, beaucoup de réflexions et de discussions.

Lorsque les employés du Rivage entreprirent ce virage, il y avait alors peu de documentations sur le sujet. Ce dont ils auraient eu besoin, à ce moment, aurait été d'un guide, quelque chose de concret qui aurait pu faciliter le processus.

**Psst:** Pour alléger le texte, nous dirons Rivage au lieu de Rivage du Val St-François.

## TÉMOIGNAGE DE SOPHIE

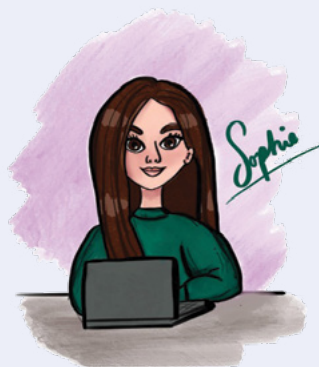
*«Le Rivage a toujours eu une approche égal à égal et au fil des années, ça allait de soi de faire plus de place pour les membres (dans la gestion de l'organisme). Pour favoriser la participation et la mobilisation, on voyait vraiment que si les gens sont impliqués depuis le début dans les décisions, ils auront plus envie de participer.*

*On a commencé à inclure le plus grand nombre de personnes possible dans la gestion. On a commencé à le faire avec le conseil d'administration. Actuellement, 6 personnes sur 7 sont des membres de l'organisation alors que la septième personne est une personne travailleuse.*

*Le premier espace où les personnes ont commencé à donner leur opinion, c'est le comité de vie associative en 2004. C'est dans ce comité que les personnes peuvent donner leurs opinions sur comment ils veulent faire*

*les choses. Par exemple, les travailleuses ne décident pas d'animer des activités d'écriture, mais si les membres veulent des ateliers d'écriture, on va les aider à mettre cet atelier en place.*

*On a ensuite voulu inclure les membres à participer aux plus grosses prises de décisions et on a créé le comité budget. Ça nous a pris huit ans pour arriver à notre objectif qui était d'amener les membres à participer au budget.»*



Cette boîte à outils vient donc d'une initiative du Rivage pour offrir aux organismes qui le souhaitent, la possibilité de réfléchir à la gestion participative. C'est le guide que le Rivage aurait voulu avoir. Alors ils l'ont créé.

Malheureusement, malgré mes recherches fastidieuses, je n'ai trouvé aucune recette ou formule magique pour créer une parfaite gestion participative. Ce guide se veut donc davantage un outil de réflexion qu'un mode d'emploi Ikea.

Ce guide s'adresse à tout le monde :

- Aux organismes qui souhaitent transiter vers la gestion participative
- Aux organismes adoptant déjà une gestion participative qui souhaitent s'inspirer et réfléchir différemment
- Aux membres et travailleurs d'organismes communautaires qui souhaitent approfondir leurs connaissances sur le sujet
- Aux grands passionnés de gestion participative
- Aux curieux

Ce que c'est :

- Une boîte à outils pour la gestion participative
- Une opportunité de réfléchir et peut-être de trouver des réponses à des questions

Ce guide a été écrit en collaboration avec une belle ribambelle d'individus colorés et passionnés incluant :

- Les membres et travailleurs et travailleuses de plusieurs organismes communautaires de la région de l'Estrie et d'ailleurs :  
La Cordée – Ressource alternative en santé mentale (Sherbrooke), le Tremplin 16-30 (Sherbrooke), Accès Droits Outaouais,

Ce qu'il n'est pas :



- Un mode d'emploi exposant LA bonne manière de faire



- Une recherche scientifique



- Une formule magique

le Centre Jacques-Cartier, le Centre de formation Populaire, Le Phare – Source d'entraide (Cowansville), L'Ensoleillé – Ressource communautaire en santé mentale (Lac-Mégantic)

- Les travailleuses du Rivage
- Les membres du Rivage

Ce projet n'aurait pas pu être possible sans la participation du Gouvernement du Québec,

soit le Le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS).

C'est aussi une boîte à outils multisensorielle! En plus du guide illustré, vous trouverez également un balado-documentaire que nous avons co-réalisé avec Jean-François Vachon, un professionnel du documentaire, ainsi qu'une capsule vidéo réalisée par Jean-Sébastien Dutil.

Si vous êtes plus du type auditif, vous pouvez aller écouter le balado. Vous pouvez aussi faire les deux puisque l'information se complète.



## Qui est LE RIVAGE

Le Rivage est un organisme communautaire de la région de l'Estrie, qui couvre plus spécifiquement le Val-Saint-François, offrant avec l'aide des partenaires des actions dans les trois pôles du Val-Saint-François. C'est un organisme alternatif en santé mentale: Toute personne souhaitant soutenir la mission du Rivage peut devenir membre et participer activement aux actions et aux activités de la ressource. Tout le monde est accueilli dans ses défis selon ses besoins, diagnostic ou non.



Selon le RRASMQ, l'alternative en santé mentale, c'est un regard vis-à-vis la santé mentale qui diffère du modèle traditionnel bio-médicale.

« C'est également une attitude commune de respect des personnes usagères, de leur histoire personnelle et de leur réalité à travers une vision positive et non pathologique de la santé mentale. »

La mission du Rivage est de favoriser l'intégration et le maintien dans la communauté des personnes qui vivent ou qui ont vécu avec une problématique de santé mentale. Pour ce faire, l'organisme s'est doté de principes d'action. Parmi ces principes, le thème du collectif ressort.

Au Rivage, il est primordial de construire une identité tournant vers le « nous » et non vers le « je ». Autant pour les employé(e)s que pour les

membres. Par exemple, lors de rencontres de comité, nous sommes appelés à prendre des décisions en fonction du plus grand nombre, c'est-à-dire de l'entière présence des membres, même s'ils ne sont pas tous présents. Les décisions sont prises selon la mission, les valeurs, les principes et les façons de faire. Ainsi, peu importe le nombre de personnes présentes aux comités, on s'assure que les décisions prises répondent au besoin de l'organisme.

Ainsi, pour répondre à la mission de l'organisme, la gestion participative semblait une avenue intéressante. En intégrant les membres à la gestion de l'organisme, on répond donc directement à la mission, en plus de faire sens avec les valeurs. Depuis ce tournant, la gestion participative est au cœur de l'organisme, amenant son lot de défis, mais aussi de belles réussites.

Les valeurs du Rivage sont les suivantes: →

Au cours de votre lecture, vous rencontrerez différents acteurs du Rivage qui en ont beaucoup à dire sur la gestion participative.

Je tenterai de vous exposer un peu plus comment se passe la gestion participative au Rivage, mais aussi dans d'autres organismes, en vous donnant des exemples concrets de ce qui peut être fait.



## Présentation de MOI

Le Rivage souhaitait engager quelqu'un de l'externe pour coordonner et créer ce projet.

Alors ils ont engagé: MOI.

Pourquoi moi? Je me pose encore la question.

Je souhaitais me présenter à vous avant que vous entamiez la lecture de ce guide. D'abord parce que je parlerai parfois au « je », exprimant mes propres opinions et réflexions sur différents sujets. Il serait donc pertinent que vous sachiez qui se cache derrière ce « Je ».

Comme tout le monde, j'ai évolué dans une société et une culture avec ses propres particularités par conséquent, comme tout le monde, j'ai des biais. Je ne suis pas parfaite et je ne veux pas l'être.



Aussi, je considère important de mentionner qu'avant d'entreprendre ce projet je n'avais AUCUNE idée de ce qu'était la gestion participative. Je ne suis absolument pas experte en la matière. J'ai bien étudié en service social, pourtant, je n'avais jamais entendu parler de ce terme (à moins que mon léger déficit d'attention n'y soit pour quelque chose). Lors de mon entrevue, lorsqu'on m'a posé la question « Qu'est-ce que la gestion participative selon toi? » j'ai probablement bafouillé quelque chose du genre « Euh... amener de la participation dans la gestion... ». Ce qui n'est pas totalement une mauvaise réponse, mais honnêtement, je n'y connaissais strictement rien.

Lorsque j'ai compris que le projet pour lequel j'étais engagé consistait à expliquer la gestion participative, j'ai un peu paniqué.

Et plus j'en apprenais sur la gestion participative, plus je comprenais que je n'y connaissais rien. Je devenais consciemment incompetente. J'avais pourtant travaillé dans plusieurs organismes communautaires, mais les endroits où j'avais travaillé avaient une gestion horizontale.

Le Rivage a volontairement choisi une personne qui n'était pas experte dans le but d'avoir un point de vue externe et neutre afin de décrire la gestion participative.

Expliquer ce qu'on fait au Rivage, ça peut sembler flou pour plusieurs raisons. À l'intérieur des murs de l'organisme, on



l'appelle affectueusement « La Bibite ». Beaucoup, comme Vicky, une membre de l'organisme, s'entendent pour dire qu'il faut faire l'expérience du Rivage pour bien le comprendre.

Et c'est ce que j'ai moi-même vécu au Rivage. J'ai pu comprendre la gestion participative en l'expérimentant moi-même et je tenterai ici de vous l'expliquer, au mieux de mes capacités.

Non seulement la boîte à outils contient ce guide, mais pour les plus auditifs, nous avons aussi réalisé un **balado-documentaire** sur le sujet, ainsi qu'une capsule vidéo. Ces deux autres médiums se veulent être des compléments à l'information que vous trouverez dans ces pages.

Je vous conseille fortement de l'écouter !

# La gestion participative au Rivage

Pas facile de mettre des mots simples sur un aussi gros concept que la **gestion participative**. D'une certaine manière, à force de tenter de définir quelque chose, on finit par s'enfarger dans des concepts intellectuels compliqués et de perdre le sens.

Autrement dit: pour bien comprendre la gestion participative, le mieux, c'est de la **vivre**!

Toutefois, pour les bienfaits de ce guide, je me dois de faire un effort pour tenter de vous proposer des définitions.

Voici quelques définitions proposées par des employées du Rivage:

## TÉMOIGNAGE DE NATASHA

*«Si je devais donner ma propre définition, je dirais que la gestion participative, c'est ouvrir l'espace pour que le plus de monde possible puisse participer aux décisions de l'organisme».*



*–Natasha, responsable de la gestion participative et de la vie associative au Rivage*

## TÉMOIGNAGE DE SOPHIE

*«On a le droit de réfléchir ensemble, de poser des questions pour bien comprendre chaque décision, de s'outiller.».*

*–Sophie*

Pour moi, de mes humbles observations, la gestion participative c'est de donner la chance au plus grand nombre de pouvoir contribuer à quelque chose de collectif.

## Comment ça se vit au Rivage?

Au Rivage, la gestion participative, c'est pas juste une idée: c'est quelque chose qu'on met en pratique chaque jour.

Il y a plusieurs **comités ouverts à tous**, affichés dans le **calendrier** (qui est d'ailleurs créé par une membre!)

Dans ces comités, on discute de plein de sujets. Par exemple, dans le **comité Vie associative**, les membres peuvent proposer des idées d'activités ou d'ateliers. Ensuite, on s'organise ensemble pour que ces idées prennent vie.

Si les membres souhaitent qu'une activité se réalise, ils doivent nécessairement s'impliquer, mettre la main à la pâte. Le but n'est pas de proposer des activités et d'attendre que les employées les mettent sur pied, mais plutôt de travailler tout le monde ensemble à les réaliser.

Bien sûr, tout cela comporte son lot de défis. Nous y reviendrons plus tard.

## Les 3 grands principes de la gestion participative

Selon la formation du CFP, trois piliers sont essentiels :

### PILIER #1

#### Circulation de l'information

C'est être transparent dans les décisions prises et s'assurer que l'info circule bien entre le C.A., les membres et les employé(e)s. L'idée, c'est de favoriser une communication claire, honnête et accessible à toutes et tous.

### PILIER #2

#### Consultation

C'est ouvrir l'espace aux personnes concernées **avant** de prendre une décision. C'est écouter les besoins, les idées, et les réalités, sans faire semblant. Une vraie consultation demande de l'ouverture et de l'humilité.

### PILIER #3

#### Mobilisation

C'est encourager les membres à s'impliquer ensemble pour faire avancer les choses, toujours en lien avec la mission de l'organisme. Sans mobilisation, la gestion participative ne peut pas exister.

## Et les décisions ?

Ce ne sont **pas toutes les décisions** qui se prennent en gestion participative. Voici quelques exemples pour mieux comprendre :

#### Décisions prises ensemble (en gestion participative) :

- Choisir les activités à venir
- Décider de l'utilisation de la majeure partie du budget (selon les politiques en vigueur)
- Définir ensemble les besoins de l'organisme dans le but de choisir la décoration, le mobilier, etc.
- Discuter des politiques et règles internes

#### Décisions prises par l'équipe de travail :

- L'embauche du personnel
- Le contenu des tâches des employé(e)s
- Leur manière de travailler
- Le choix des fournitures (ex. la couleur des crayons)

**Psst :** cela n'est qu'un exemple et varie d'un organisme à l'autre. Par exemple, dans certains organismes, l'embauche du personnel est faite en collaboration avec un comité de membres.

## Un modèle vivant

Chaque organisme va vivre la gestion participative à sa manière. Il n'y a **pas de recette magique**, mais plutôt :

- des essais-erreurs
- du temps
- et beaucoup de bienveillance

# L'Approche

Lorsqu'on démarre un projet, il est important de connaître ses angles d'approche, la lunette que l'on met pour observer le phénomène.

Pour la réalisation de ce projet, nous avons choisi l'angle de l'approche féministe-intersectionnelle ainsi que de l'approche anti-oppressive.

Mais c'est quoi ces affaires-là ?



## L'approche anti-oppressive.

**L'approche anti-oppressive**, c'est une manière de penser et d'agir qui cherche à reconnaître et à réduire les injustices dans la société.

Elle commence par une prise de conscience : dans nos lois, nos institutions, notre manière de vivre ensemble, il existe des formes de pouvoir qui créent de l'injustice et de l'exclusion.

L'approche anti-oppressive cherche à voir ces rapports de pouvoir, pour mieux les comprendre et les transformer. Elle nous invite à faire attention à la manière dont, parfois sans le vouloir, on peut reproduire ces injustices dans nos actions ou nos projets.

C'est un peu théorique, alors voici un exemple concret :

Je suis allée à l'université pour apprendre le travail social, avec l'intention d'aider des personnes marginalisées. Mais au début de ma carrière, même avec toute ma bonne volonté, j'ai parfois reproduit des formes d'oppression. Par exemple, en me plaçant comme « experte » face à l'expérience des gens que j'accompagnais, au lieu d'écouter pleinement leur savoir et leur réalité.

Il m'est arrivé, sans m'en rendre compte, de diriger au lieu d'accompagner. De donner des conseils « professionnels » sans qu'on me les demande.



Un peu comme si je disais :

*« Je suis une professionnelle, je vais t'expliquer comment ça marche, la vie. »*

À l'époque, je n'avais pas encore pris conscience de quelque chose d'important : le simple fait d'avoir un titre, un diplôme, un « statut », me donnait un certain pouvoir sur l'autre. Et ce pouvoir-là, même utilisé avec de bonnes intentions, peut reproduire des injustices très anciennes.

Avec le temps, grâce à des lectures, des discussions et des remises en question, j'ai commencé à voir les choses autrement. Je ne suis pas l'experte dans la vie de la personne devant moi.



*L'experte, c'est elle.  
C'est sa vie, son histoire,  
son savoir.*



C'est ça, l'approche anti-oppressive :

Reconnaître les moments où on peut, sans le vouloir, prendre trop de place. Se poser la question : « Est-ce que je suis en train d'écraser sans le vouloir ? » L'idée, c'est de diminuer ce déséquilibre pour que personne ne se sente écrasé, jugé ou ignoré.

Quand on travaille dans le milieu communautaire, il n'est pas rare de retomber, malgré soi, dans de vieux réflexes. Par exemple, en proposant des solutions toutes faites sans prendre le temps d'écouter vraiment le vécu de la personne.

Dans ce cas-là, on se place en position de « sachant », comme si on savait mieux

qu'elle ce qui est bon pour elle. Même avec la meilleure des intentions, ça peut faire du mal.

La personne peut se sentir incomprise, voire inférieure ou inadéquate.

C'est un peu comme dans un jardin partagé. Si on impose notre façon de planter, sans demander aux autres jardiniers ce qu'ils souhaitent cultiver ou ce qu'ils savent déjà faire, on risque de piétiner leurs semences. L'approche anti-oppressive, c'est au fond une manière de jardiner ensemble, avec respect, écoute, et attention à l'espace que chacun occupe.



Dans le milieu communautaire, on entend parfois des phrases comme :

« Les membres ne veulent pas vraiment s'impliquer. »

« Ils n'ont pas les capacités. »

« Ils ne sont pas motivés. »

Souvent, ces phrases ne viennent pas d'une mauvaise intention. Elles naissent d'un constat, d'une impression : « Les gens n'ont pas l'air intéressés à participer ou à prendre des décisions. »

Mais sans qu'on s'en rende compte, ce genre de discours peut faire du tort. Pourquoi ? Parce qu'il enferme les gens dans des cases : marginalité, dépendances, jeunes décrocheurs, etc. Et quand on pense à leur place qu'ils ne sont pas capables, on finit par décider pour eux... avant même qu'ils aient pu essayer. On leur enlève une chance d'agir, de se découvrir, de prendre leur place.

L'approche anti-oppressive, au contraire, propose autre chose : **Redonner du pouvoir aux personnes**. Les aider à retrouver confiance. À se sentir capables de faire des choix, de participer, de s'impliquer.

C'est ce qu'on appelle le **pouvoir d'agir** : ce sentiment intérieur qu'on peut changer quelque chose dans sa vie, dans sa communauté, dans le monde.

Et c'est ça qui permet aux gens de retrouver une vraie place comme citoyennes et citoyens. Mais pour pouvoir pratiquer cette approche, il faut commencer par un premier pas : **Reconnaître que l'oppression existe**.

Dit comme ça, ça peut paraître simple... mais dans la réalité, c'est souvent complexe.

Une bonne façon de commencer, c'est d'écouter celles et ceux qui vivent cette oppression. Lire leurs témoignages, s'intéresser à leurs histoires, regarder des œuvres créées par des groupes marginalisés. Et puis, observer autour de soi :



*L'approche anti-oppressive, au contraire, propose autre chose : Redonner du pouvoir aux personnes. Les aider à retrouver confiance. À se sentir capables de faire des choix, de participer, de s'impliquer.*

#### **Qui prend les décisions ? Qui a le micro ?**

Souvent, on remarque vite que ce sont les mêmes personnes qui occupent les places de pouvoir.

Le deuxième pas, c'est de regarder en soi :

- Est-ce que moi, je vis de l'oppression ?
- Et est-ce que, parfois, je peux faire vivre de l'oppression aux autres, même sans le vouloir ?

Voici un petit auto-test pour t'aider à réfléchir sur tes privilèges. Le but ici n'est pas de culpabiliser ou de se victimiser, mais simplement de se conscientiser à notre réalité, quelle qu'elle soit. (Tu trouveras en annexe une auto-évaluation du privilège)

Avec l'approche anti-oppressive, l'idée est de **créer des espaces où tout le monde peut participer aux décisions**, dans un climat sécurisant et inclusif.

Ce n'est pas une chasse aux sorcières. Le but, ce n'est pas de pointer les gens du doigt. Ce qu'on cherche, c'est à **mettre en lumière les oppressions qui sont inscrites dans les systèmes** — souvent de manière invisible — pour pouvoir les transformer.

Et si on veut vraiment faire de la gestion participative, cette approche est essentielle.

Pourquoi ?

Parce qu'elle nous aide à **réduire les écarts de pouvoir** entre les salarié(e)s, les membres, les bénévoles, les participant(e)s.

Elle permet aussi de **créer un climat de confiance**, où chacun et chacune peut se sentir accueilli-e, respecté-e, écouté-e.

Si on veut une gestion participative qui soit **vraie, inclusive et durable**, il faut **être conscient(e) des dynamiques de pouvoir**.

Et c'est exactement ce que propose l'approche anti-oppressive.

À l'inverse, une participation sans conscience des rapports de pouvoir peut faire plus de mal que de bien. On risque de reproduire, malgré nous, les inégalités qu'on voulait justement combattre. Et ça, évidemment, ce n'est pas ce qu'on veut.

## L'approche intersectionnelle

Nous vivons dans un monde où certaines personnes, avant même de naître, ont déjà plus de privilèges que d'autres.

C'est comme dans un jardin : Certains plants ont eu du bon terreau, du soleil et de l'eau depuis longtemps. D'autres ont poussé dans l'ombre, sur un sol pauvre, sec.

### UNE HISTOIRE MARQUÉE PAR L'INJUSTICE

Quand on regarde l'histoire de l'humanité, on y trouve beaucoup de choses difficiles à accepter : des guerres au nom de la religion, des génocides, la chasse aux sorcières, la criminalisation de l'homosexualité, le colonialisme, l'esclavage... Pas besoin d'être historien pour voir que la violence et l'oppression ont laissé des traces profondes dans notre monde.

Heureusement, certaines choses ont changé – du moins, ici, au Canada. Par exemple, la Charte des droits et libertés de la personne vise à protéger tout le monde contre les discriminations.

Mais dans la réalité, c'est souvent plus compliqué que ça.

Prenons un exemple : aujourd'hui, un propriétaire n'a pas le droit de dire ouvertement qu'il refuse de louer un logement à une personne noire « parce qu'il n'aime pas sa couleur de peau ». C'est illégal. Mais il peut tout de même trouver une autre excuse pour refuser, sans jamais mentionner la vraie raison.

Est-ce que c'est moins raciste ? Pas vraiment.

Le racisme, malheureusement, existe encore. Il suffit de faire un tour rapide sur les réseaux sociaux pour s'en rendre compte.

Mais il y a aussi un autre phénomène, plus subtil : ce qu'on appelle les **biais implicites**. Ce sont des idées ou des réactions que l'on peut avoir sans même s'en rendre compte, parce qu'on a grandi dans une société qui transmet certains stéréotypes.

Par exemple, une personne peut avoir des attitudes racistes, sexistes ou homophobes, **sans vouloir faire de mal et même sans savoir qu'elle les a**.

Les recherches en psychologie sociale montrent que ces biais inconscients sont fréquents. Ça ne fait pas forcément de nous de « mauvaises personnes », mais ça veut dire qu'on a tous un **travail à faire** : apprendre à reconnaître nos propres biais, à comprendre nos **privilèges**, et à remettre en question certaines idées reçues.

Dans ce texte, on parle surtout du racisme, mais ce genre de discrimination touche aussi d'autres groupes, comme :

- Les femmes
- Les personnes LGBTQ+ (gays, lesbiennes, bisexuel·les, trans, non-binaires...)
- Les personnes en situation de handicap
- Les personnes issues de milieux pauvres
- Les personnes immigrantes
- Les personnes vivant avec des enjeux de santé mentale
- Les jeunes... et les personnes âgées

Bref, beaucoup de gens vivent encore de l'exclusion ou de l'injustice – même si, officiellement, la loi dit que tout le monde est égal.

### QUAND PLUSIEURS FORMES DE DISCRIMINATION SE CROISENT

Toutes les personnes mentionnées plus tôt peuvent vivre de la discrimination ou, à tout le moins, se **sentir exclues ou mal à l'aise à cause de leur identité**.

Mais que se passe-t-il si une personne fait partie de **plus d'un de ces groupes à la fois** ?

C'est là qu'entre en jeu ce qu'on appelle **l'approche intersectionnelle**.

Pour celles et ceux qui ne connaissent pas ce terme : l'intersectionnalité vient d'une **théorie féministe**. Au départ, elle visait à montrer que

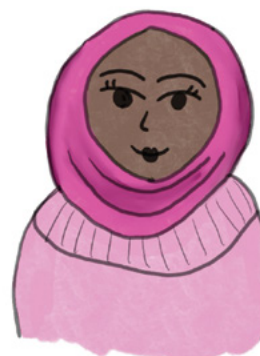
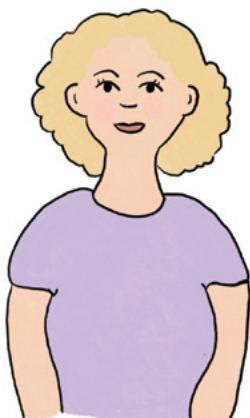
le **sexisme** (discrimination basée sur le genre) ne suffit pas à expliquer toutes les injustices que vivent certaines femmes. Il faut aussi considérer **d'autres facteurs** comme la couleur de peau, le handicap, l'orientation sexuelle, la classe sociale, etc.

Comme dans l'approche **anti-oppressive**, l'intersectionnalité s'intéresse aux rapports de pouvoir entre les groupes dans une société.

Mais pourquoi parle-t-on **d'intersectionnalité** ?

Parce que cette approche s'intéresse aux **points de croisement** entre différentes formes d'oppression.

Autrement dit, une personne peut vivre **plusieurs discriminations en même temps**, et celles-ci **s'entremêlent** dans son quotidien.

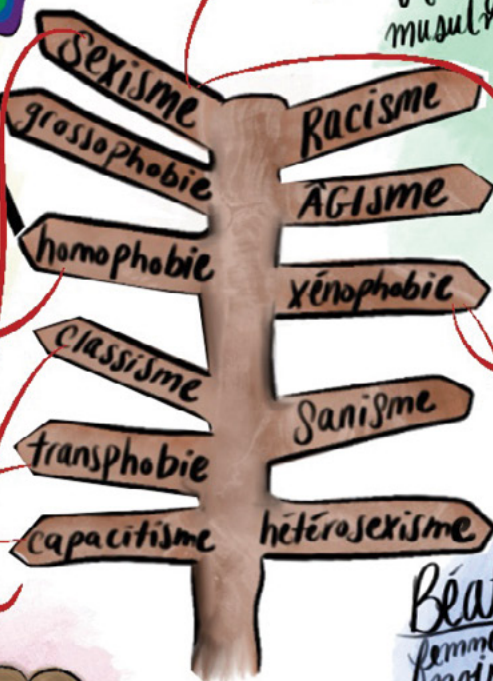


L'approche intersectionnelle, c'est être à l'intersection de divers systèmes d'oppression par exemple...

Alain  
Homme blanc  
homosexuel  
Aveugle



Naim  
femme  
immigrante  
musulmane



Kathie  
femme  
trans  
travailleuse  
du sexe



Beatrice  
femme  
noire  
mono-  
parentale  
étudiante



Par exemple :

Une femme blanche peut avoir plus de difficulté qu'un homme blanc à obtenir une promotion dans son travail.

Et une femme noire risque d'en avoir encore plus, à cause du **racisme** qui s'ajoute au **sexisme**.

L'idée ici n'est **pas** de dire que certaines discriminations sont « pires » que d'autres, ni de les additionner comme des points dans un jeu.

Le but est plutôt de comprendre **comment elles se combinent** et créent des **expériences uniques et parfois plus lourdes à vivre**.

Prenons un exemple pour mieux comprendre.

Clarisse est une petite fille noire. Ses parents sont immigrants.

Elle va à la même école que Mathis, un garçon blanc né ici, dans une famille assez à l'aise financièrement.

Tous les deux sont dans la même classe, avec le même professeur. Mais cela ne veut pas dire qu'ils vivent l'école de la même manière.



Par exemple, Clarisse pourrait :

- Se faire poser des questions sur « d'où elle vient vraiment », même si elle est née ici.
- Être plus souvent surveillée ou punie pour des comportements que d'autres élèves font aussi.
- Entendre des commentaires blessants sur ses cheveux ou son accent.
- Voir peu de personnes qui lui ressemblent dans les livres ou les affiches à l'école.

Pendant ce temps, Mathis, lui, ne vivra probablement pas ce genre de situations.

Ce n'est pas de sa faute, bien sûr, mais il bénéficie de certains avantages sans s'en rendre compte. C'est ce qu'on appelle des **privilèges**.

L'intersectionnalité nous aide à voir ces réalités que l'on ne remarque pas toujours quand on regarde les choses d'un seul point de vue.

Dans le cas de Clarisse, ce n'est pas juste qu'elle soit noire, ou qu'elle soit une fille, **ou** que ses parents soient immigrants :

c'est **l'ensemble** de ces éléments, qui se croisent et se combinent, qui influencent son expérience.



Mais c'est quoi le rapport ?

À ce stade, vous vous demandez peut-être :

**Quel est le lien entre ce qu'on vient de voir (les privilèges, l'anti-oppression, les biais, l'intersectionnalité)... et la gestion participative ?**

C'est une bonne question !

Le but ici est de vous inviter, peu importe qui vous êtes, à **réfléchir à vos privilèges** et à vos **biais implicites** — ces réflexes ou jugements qu'on peut avoir sans s'en rendre compte.

Avant de se lancer dans une transition vers la gestion participative, il est essentiel de se poser une question simple :

**Pourquoi est-ce que je veux que plus de membres participent ?**

Dans une approche participative, on prend les décisions ensemble, on écoute tout le monde, on crée de l'espace pour les idées et les vécus de chacun(e).

Mais pour que ça fonctionne vraiment, il faut aussi être capable de reconnaître ses propres angles morts. Sinon, on risque, sans le vouloir, de **reproduire les mêmes formes d'exclusion qu'on souhaite justement éviter**.

**Prenons un exemple concret :**

Imaginons un Centre pour femmes qui veut adopter une gestion participative. Les employées sont toutes des femmes blanches cisgenres.

Si des femmes immigrantes veulent s'impliquer, il se peut — même avec les meilleures intentions — que les employées mettent en doute leur capacité à participer, en se disant par exemple : « Elles ne comprennent pas bien comment ça fonctionne ici »

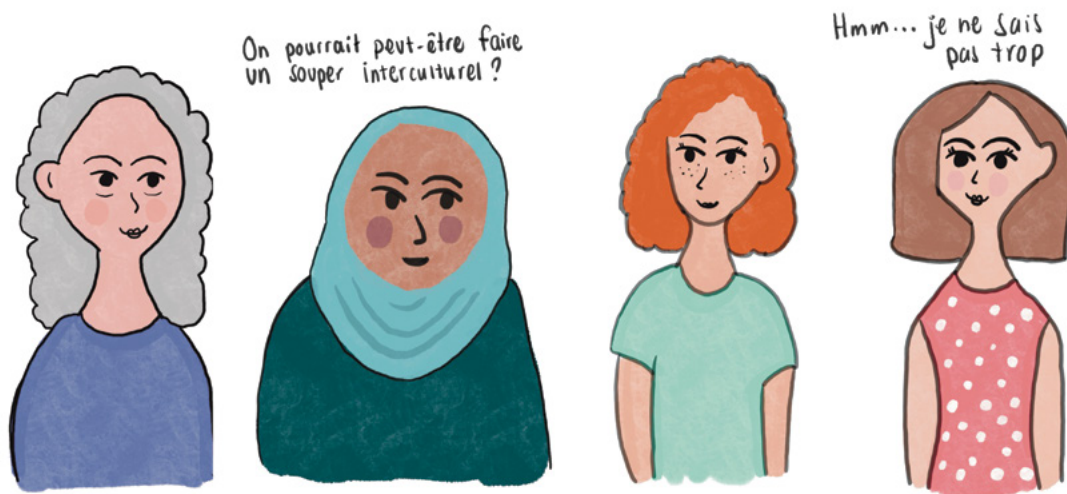
ou

« Il y a une trop grande barrière de langue ».

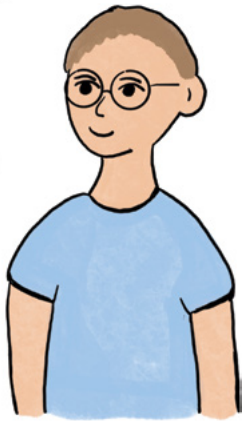
Ces pensées, même subtiles, peuvent créer un climat où **certaines femmes ne se sentent pas écoutées ou respectées**. Résultat : elles risquent de se retirer, de ne plus vouloir participer aux décisions, voire de ne plus venir du tout.

C'est pourquoi il est crucial que les personnes en position de pouvoir, même dans un cadre participatif, soient conscientes de **leurs privilèges** (par exemple, être blanche, parler français comme langue première, être employée de l'organisation, etc.).

Si on ne prend pas conscience de nos biais, on risque de poser des gestes ou de dire des choses qui, sans qu'on le veuille, deviennent **des microagressions**. Et ces petites agressions, cumulées, finissent par exclure celles et ceux qu'on voulait justement inclure.



Bien le bonjour mes camarades! Je vous ferai aujourd'hui part de mes nouvelles découvertes astronomiques sur le système néo-libérale et ce de manière grandiloquente afin que nul ne puisse saisir le sens de mes propos



Ok les amis? Je sais que c'est compliqué pour vous tout ça...



### LES OPPRESSIONS POTENTIELLES EN GESTION PARTICIPATIVE

Lorsqu'on est en gestion participative, il faut porter une attention particulière aux rôles que l'on prend en tant que salarié(e).

Par exemple, si l'on invite les membres à participer aux rencontres de gestion de l'organisme, il faut s'assurer que lesdites rencontres sont accessibles à tous.

Est-ce que le langage est approprié pour que tous comprennent?

Il est important d'adopter un langage clair que tout le monde va comprendre. Il est alors important de porter une attention au non-verbal des gens à qui l'on parle et au besoin, de demander s'ils ont bien compris.

La créativité est toujours un bon outil pour aider à se faire comprendre. Faire des schémas, des dessins, est un excellent moyen de passer des idées.

Les membres doivent aussi se sentir à l'aise de nommer lorsqu'ils ne comprennent pas. Il faut privilégier des espaces sans jugement.

Est-ce que l'horaire est approprié pour que les membres viennent participer?

Peut-être que les rencontres à 8h du matin, ce n'est pas très gagnant. Pour s'assurer que le plus grand nombre participe, il serait peut-être préférable de mettre les rencontres en après-midi, par exemple.

Est-ce que les individus sentent qu'ils ont réellement un pouvoir d'agir?

Il faut donner le plus d'opportunités possible aux membres de se joindre aux rencontres, mais aussi de prendre position. Pour ce faire, il faut s'assurer de leur bonne compréhension, sans toutefois se mettre en position de supériorité.

Ça peut sembler simple, mais trouver le juste milieu où chacun comprend ce qui est dit tout en se sentant respecté peut être difficile.

Comme mentionné plus haut, le simple fait d'avoir été à l'Université, par exemple, peut nous amener des biais implicites. On peut alors être amené à reproduire des systèmes d'oppression, même si ce n'est pas cela que l'on souhaite.

Quelques exemples :

Les employé(e)s d'un organisme communautaire nomment qu'ils ne peuvent pas être en gestion participative puisque leurs membres ne seront

pas capables de participer aux rencontres. Ils n'ont pas les compétences et capacités nécessaires pour comprendre ce qui se passe durant les rencontres.

Dans cet exemple, les personnes en question n'ont sûrement pas de mauvaises intentions. Toutefois, ils reproduisent sans le vouloir du classicisme, du sanisme ou du capacitisme.

---

## Le vif du sujet: la gestion participative

Ok, c'est bien beau tout ça, mais concrètement, c'est quoi la gestion participative? À quoi ça sert? Pourquoi on voudrait s'intéresser à ce thème-là?

Pour tenter de bien comprendre la gestion participative, il importe de retourner à sa source. J'ai épiluché différents articles, parlé avec divers experts en la matière pour comprendre au bout du compte qu'il n'y a pas vraiment de définition précise quant au sujet.



Dans mes recherches, je dois avouer m'être perdue dans les déboires de termes compliqués que je vais essayer de vulgariser au mieux.

Avant toute chose, pour bien comprendre l'intérêt de la gestion participative dans le domaine communautaire, il importe de bien comprendre d'où ça vient, le communautaire.

Je vous propose donc une petite excursion dans l'histoire du Québec

L'histoire des organismes communautaires au Québec s'inscrit dans une période bien particulière et prend vie au début du 20<sup>e</sup> siècle.

À cette époque, on retrouve le Québec dans une société rurale aux valeurs conservatrices. C'est l'Église, alors, qui s'occupe des moins nantis. Mais c'est aussi à cette époque qu'apparaissent les premiers groupes de défenses de droit pour le travail des ouvriers, entre autres.

C'est lors de la Révolution tranquille, dans les années 60, que le Québec connaît un réel changement dans sa société.

On délaisse l'Église pour une société plus laïque et moderne. L'État n'est donc plus du domaine de l'Église, ce qui enclenche une prise de conscience collective quant aux inégalités sociales. En gros, on commence à se rendre compte de certaines injustices, en particulier auprès des femmes, des enfants et des travailleurs.



Dans les années 70 apparaissent les premiers CLSC, naissants de recommandations gouvernementales qui visent à améliorer ses services de santé auprès de la population. C'est aussi à cette époque que sont créés les premiers centres d'aide juridique.



Dans les années 80, on assiste à une croissance rapide des organismes communautaires, le plus souvent du temps créé par et pour les citoyens. C'est ainsi que différents secteurs du communautaire entrent en jeu :

- Centres pour femmes
- Organismes communautaires en santé mentale

- Services aux personnes itinérantes
- Services aux nouveaux arrivants
- Groupes de défense de droits
- Maisons des jeunes

C'est un moment fort dans l'histoire du communautaire, où les luttes pour les droits se font entendre partout au Québec. Les citoyen(ne)s se regroupent et un mouvement d'entraide se met en branle. L'action et la prise de parole collective deviennent un outil de contestation et de revendications visant à améliorer les conditions de vie.



C'est aussi à ce moment que le gouvernement reconnaît davantage l'intérêt de ces établissements. Leur financement reste toutefois précaire.

Aujourd'hui, on remarque de plus en plus de coupures dans notre réseau de la santé et des services sociaux. Parmi ces coupures, la prévention et la promotion sont parmi les premiers éléments à être coupés.

Ce qu'on peut en conclure : les organismes communautaires ont été créés dans le but de répondre à des besoins, mais aussi pour souligner des injustices sociales. Peu à peu, les services se sont spécialisés pour devenir davantage « cliniques » et « professionnels ».

Aujourd'hui, la plupart des organismes communautaires engagent des professionnels (travailleurs sociaux, éducateurs spécialisés, techniciens en travail social, bacheliers en psychologie, etc.). Ces professionnels offrent souvent des services d'intervention individuelle ou de groupe, dépannage alimentaire, éducation, sensibilisation et prévention.

Certains disent que c'est une bonne chose. Cela permet d'offrir à la population des services différents de ce qu'ils pourraient recevoir dans les hôpitaux, par exemple. Évidemment, cela répond à de nombreux besoins dans la communauté, besoins que le système de santé à lui seul ne peut pas répondre.

*C'est un peu ici que se situe la gestion participative. C'est une manière de redonner du pouvoir aux personnes directement concernées: les membres-participants des organismes communautaires.*

Certains critiquent davantage la professionnalisation du domaine communautaire en soutenant que les personnes qui reçoivent les services ont de moins en moins de place, qu'elles sont moins entendues. Beaucoup de ces organismes ont pourtant été créés par des personnes de la communauté, mais la professionnalisation des services communautaires tend à effacer leur implication initiale.

C'est un peu ici que se situe la gestion participative. C'est une manière de redonner du pouvoir aux personnes directement concernées: les membres-participants des organismes communautaires.

Au Rivage, les employées ne portent pas le titre d'intervenantes, et il n'y a pas de services d'aide individuelle au sens traditionnel. Cela ne veut pas dire qu'elles ne sont pas là pour les membres — au contraire, elles sont présentes pour offrir du soutien ou de l'accompagnement, mais toujours en réponse à une demande formulée par les membres eux-mêmes. Et ce n'est pas parce que personne ne porte le titre d'intervenante qu'il ne se fait pas d'intervention, au contraire!

Ce choix s'inscrit dans une volonté de diminuer la hiérarchie et de réduire les écarts de pouvoir entre les membres et les salarié(e)s.

Par exemple, lorsqu'un conflit survient entre membres, les salarié(e)s vont d'abord encourager la communication directe entre les personnes concernées. Elles peuvent accompagner le processus, offrir des outils ou aider à développer des habiletés en communication, selon les besoins. Le but est de permettre aux personnes de vivre une expérience où elles ont été capables, elles-mêmes, de régler la situation.

**Psst:** Pas besoin de renoncer aux titres d'intervenant(e)s pour mettre en place une gestion participative. C'est un choix propre au Rivage, mais bien d'autres organismes qui comptent des intervenant(e)s dans leurs équipes pratiquent aussi la gestion participative avec succès.

## La gestion participative: d'où ça vient ?

La gestion participative, ce n'est pas nouveau! Elle est apparue vers la fin des années 1950, en même temps que des idées plus **humanistes** dans le monde du travail — des idées qui mettent l'humain au centre des préoccupations.

Ce type de gestion est un peu à l'opposé de ce qu'on appelle le **managérialisme**.

C'est quoi le managérialisme ?

C'est une façon de gérer où **le pouvoir est surtout entre les mains des gestionnaires**. L'organisation est très hiérarchisée (du plus haut placé au

## TÉMOIGNAGE

*«Au début du communautaire, les valeurs des organismes communautaires amenaient à fonctionner de manière le plus horizontale possible. On voulait amener le plus de personnes possibles à participer dans la prise de décisions afin que cela reflète les individus qui participent à l'organisme. Pour toutes sortes de raisons (redditions de compte, enveloppes budgétaires, néolibéralisme), les organismes communautaires ont ressenti plus de pressions et ont eu plus de difficultés à maintenir ce genre de gestion. Ça s'est perdu un peu.»*

*«Ça a une dimension de réappropriation du pouvoir d'agir.»*

*«La parole professionnelle qui dicte les besoins qui parfois ne seront pas réellement approprié.»*

–Katharine

bas de l'échelle), et tout est pensé pour viser **l'efficacité** et la **performance**.

On s'attend à ce que chaque personne fasse exactement ce qu'on lui demande, sans trop s'éloigner des normes établies.

À la base, cette façon de faire vient du monde des affaires. Mais avec le temps, elle s'est aussi installée dans le secteur public... et même dans le milieu communautaire.

### Et au Québec ?

Dans les années 2000, plusieurs organismes communautaires au Québec ont été influencés par le managérialisme. Pourquoi? Principalement à cause des exigences liées au financement public.

Pour continuer à recevoir des subventions, les organismes ont dû «prouver» qu'ils offrent des services efficaces. Et souvent, cette «preuve», ce sont... les chiffres!

Résultat: plusieurs organismes ont commencé à fonctionner de manière plus «professionnelle» — en engageant par exemple des gestionnaires formé(e)s à la tête de l'organisation.

Mais ce changement a aussi entraîné **un retour vers une gestion plus hiérarchique**, avec des décisions prises surtout **par le haut** — ce qu'on appelle souvent une gestion «top-down».

**Exemple:** un Centre d'aide pourrait fixer comme objectif que chaque employée rencontre au moins cinq femmes par jour. L'idée? S'assurer d'un bon «roulement» pour démontrer que les services sont bien utilisés.

Imaginons un organisme comme un **jardin communautaire**.

**Avec une approche managériale (managérialisme)**, c'est un(e) seul(e) jardinier(ère) en chef qui décide **quoi planter, où et comment**.

Les autres suivent ses directives:

*«Toi, arrose ici. Toi, enlève les mauvaises herbes là-bas.»*

Tout est organisé pour que ça pousse vite, droit et de manière efficace. C'est un peu comme une **production en série de légumes!**

**Avec une gestion participative**, c'est **l'ensemble des jardiniers et jardinières** — peu importe leur rôle — qui discutent ensemble de ce qu'on va planter, de la façon de cultiver le sol, de quand on récolte, etc.

On cherche un équilibre entre **efficacité et respect des besoins** de chacun(e). C'est un jardin plus **diversifié, vivant et collectif**, où les décisions sont prises ensemble.

## TÉMOIGNAGE

« Comme beaucoup d'individus, j'ai principalement travaillé dans des entreprises ou des organismes qui fonctionnaient ainsi. En tant qu'employée, j'avais des responsabilités précises et peu de pouvoirs décisionnels. Je pouvais donner mon opinion, mais c'était à peu près tout. Pour ma part, je me souviens m'être souvent sentie dans un sentiment de perte de sens, de déconnexion. Je sentais que j'avais peu de pouvoirs décisionnels et qu'au bout du compte, je faisais ce qu'on me demandait. Pour certaines personnes, c'est tout à fait convenable. »

–Employée Droits-Accès

Et parfois, quand les bailleurs de fonds demandent des résultats précis (genre « combien de carottes avez-vous récoltées? »), même les jardins communautaires se sentent obligés de **rentrer dans le rang**... et de fonctionner un peu plus comme des fermes industrielles.

## Comment fonctionne un organisme communautaire ?

Pour bien comprendre la gestion participative, il faut d'abord savoir comment fonctionne un organisme communautaire.

**Psst :** cette partie est inspirée de la formation sur la gestion participative du Centre de formation populaire. Si ce n'est pas déjà fait, je vous recommande fortement de la suivre ! Elle approfondit bien ce qu'on présente ici.

### LA MISSION

La mission, c'est ce qui donne la direction à suivre. Chaque organisme a la sienne : une sorte de ligne d'horizon vers laquelle on se dirige.



Par exemple, au Rivage, la mission est :

« Favoriser l'intégration et le maintien dans la communauté du Val-Saint-François des personnes qui vivent ou ont vécu avec une problématique de santé mentale. »

Toutes les décisions doivent être prises en gardant cette mission en tête.

## LES RÔLES DE CHACUN

L'**A.G.A**, ou **assemblée générale annuelle**, joue un rôle central dans la vie d'un organisme communautaire. C'est un peu comme le grand rassemblement démocratique de l'année, où les membres peuvent exercer leur pouvoir décisionnel

L'A.G.A est un moment fort de participation et de transparence. C'est à cette occasion que les membres se réunissent pour :

- **Prendre connaissance du bilan de l'année :** on y présente le rapport d'activités, les états financiers, et souvent un mot sur les défis et réussites de l'année passée.
- **Exercer leur pouvoir démocratique :** les membres votent sur des points importants, comme l'approbation des états financiers, l'adoption de certaines orientations, ou des modifications aux règlements généraux.
- **Élire le conseil d'administration (C.A.) :** c'est là que les membres choisissent qui représentera l'ensemble de la communauté dans les décisions stratégiques de l'année à venir.

Le C.A, ou conseil d'administration est un peu comme le **gardien de la mission** de l'organisme. C'est un groupe de personnes élues lors de l'Assemblée générale annuelle. Son rôle est d'assurer que les actions entreprises restent fidèles aux valeurs et à la mission de l'organisme.

Le C.A. est responsable de :

- **Garder le cap sur la mission** de l'organisme.
- **Prendre les grandes décisions** (budgétaires, politiques internes, embauche/démission de la direction, etc.).
- **Assurer la légalité** et la transparence du fonctionnement.
- **Soutenir la direction** et/ou l'équipe de travail, sans faire le travail à leur place.

Le C.A. prend les grandes décisions, mais ne contribue pas aux tâches du quotidien. Par exemple, ce n'est pas au C.A que revient la responsabilité de répondre au téléphone, de faire des suivis, etc.

Les membres d'un C.A sont généralement composés de membres de la communauté, parfois aussi d'employé(e)s ou de membres de l'organisation. En gestion participative, on essaie d'avoir au moins la moitié des membres du C.A qui sont des membres de l'organisme, pour qu'ainsi, les décisions prises puissent sincèrement refléter les besoins des membres.

***Psst :** Au Rivage, le C.A. est composé de sept personnes : six membres et une représentante des employés*

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (C.A.)

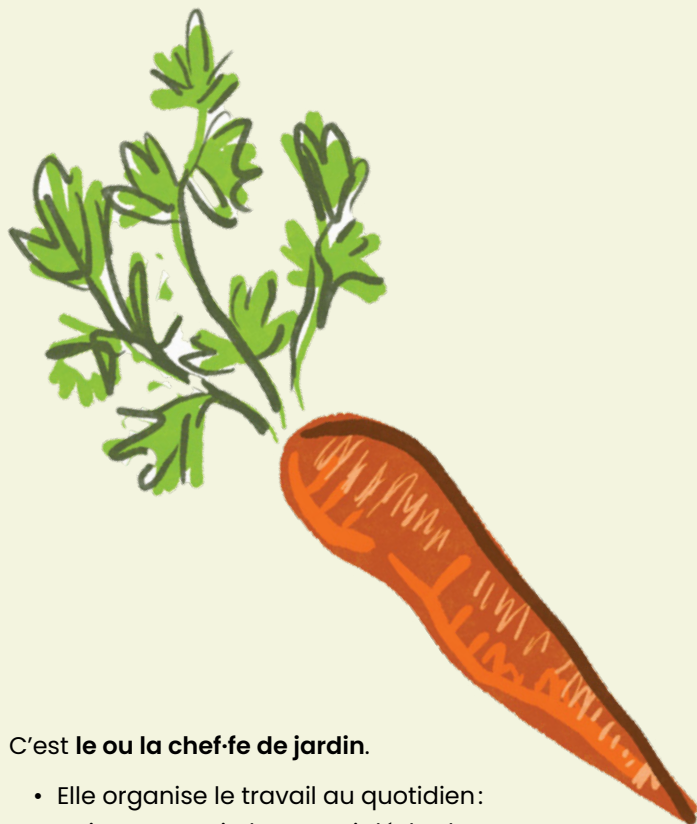
C'est le **comité de planification du jardin**.

- Il choisit **ce qu'on va planter**, où, comment, et avec quelles ressources.
- Il s'assure que le jardin respecte son but: nourrir la communauté, cultiver la solidarité.
- Il ne met pas forcément les mains dans la terre chaque jour, mais **il trace les grandes lignes** et veille à la santé globale du projet.



La coordination, souvent appelée aussi **coordo** ou **direction** (selon les structures), joue un rôle central. Elle est souvent le lien entre le C.A. et les employé(e)s. Elle doit aussi s'assurer d'une bonne gestion au quotidien ce qui inclut différentes tâches administratives (budgets, rapports, comptabilité parfois).

Dans des structures **très horizontales**, la coordination est une personne ressource qui facilite plutôt qu'elle ne dirige. Dans des structures **plus hiérarchiques**, elle peut avoir plus de responsabilités décisionnelles.



C'est **le ou la chef-fe de jardin**.

- Elle organise le travail au quotidien: qui arrose, qui plante, qui désherbe.
- Elle soutient les jardinier(ère)s, règle les conflits s'il y en a.
- Elle fait le lien entre les décisions du comité et le terrain.
- Elle veille à ce que le jardin fonctionne bien tous les jours, même quand il pleut!

Les employé(e)s et bénévoles, d'une certaine manière, vont aider à appliquer ce qui a été décidé en C.A. Ils et elles participent au quotidien de l'organisme et doivent réaliser certaines tâches précises.

De nos jours, la plupart des employé(e)s communautaires ont des formations dans le domaine de l'intervention, de la communication, de l'administration, etc. Les bénévoles sont souvent des individus de la communauté qui ressentent le désir de s'impliquer.



Ce sont les **jardinier·ère·s réguliers**.

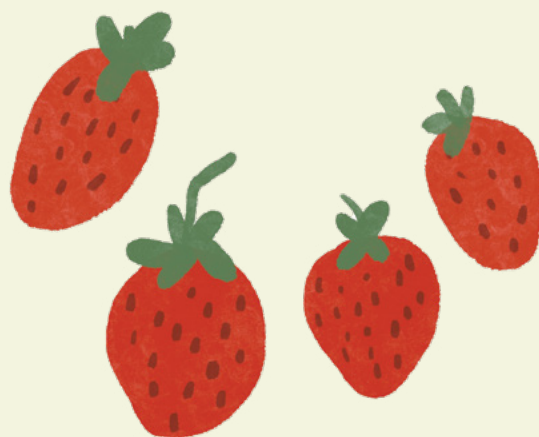
- Ils préparent la terre, plantent, arrosent, prennent soin des plants.
- Ils écoutent ce que les autres dans le jardin souhaitent, adaptent leur travail.
- Ils ont une connaissance fine du sol, des besoins, des problèmes à résoudre.

Les membres, pour leur part, sont ceux et celles qui «profitent» de ce que l'organisme a à offrir. C'est pour les membres que l'organisme existe, pour répondre à leurs différents besoins. Les membres sont généralement issus du même groupe social (âge, sexe, orientation sexuelle, ethnie, enjeux spécifiques), mais pas tout le temps. Pour certains organismes, comme le Rivage, n'importe qui peut être membre.

Tout dépendant de la structure de l'organisme, le rôle des membres va changer.

Dans une structure plus hiérarchique (ou verticale), les membres (ou participants) sont ceux qui viennent utiliser les services.

Prenons l'exemple d'un organisme qui vient en aide aux personnes victimes d'agressions sexuelles. Les personnes victimes (participantes à l'organisme) viennent à l'organisme pour rencontrer des intervenant(e)s qualifié(e)s qui les aideront à traverser les conséquences des actes criminels qu'ils ont vécu. Ils viennent donc **obtenir un service** sans avoir à participer d'une quelconque façon à l'organisation.



Ici, le participant n'a pas de rôle précis autre que celui d'obtenir le service. Il ou elle devra bien entendu respecter les règles internes de l'organisme, mais c'est à peu près tout.

Ici, le membre se présente à la fin des récoltes pour obtenir les fruits (obtenir des services).

Dans un organisme en gestion participative, le rôle du membre est beaucoup plus large. Il ou elle aura l'occasion de participer aux décisions qui sont prises, mais aussi de s'impliquer de la manière qu'il ou elle le souhaite.

Donc en gestion participative, les membres sont **les gens qui viennent jardiner de temps en temps, qui récoltent, qui donnent des idées**.

- Ils participent aux grandes décisions lors des assemblées (quelles graines choisir, comment mieux partager les récoltes, qui fait quoi dans le jardin).
- Ils ont leur mot à dire sur le jardin, car **il est à eux aussi**.
- Ils consomment les produits du jardin

Nous verrons plus tard les manières dont les membres peuvent être amenés à s'impliquer.

## Qu'entend-on par gestion ?

Le mot **gestion** peut parfois faire un peu peur, parce qu'il sonne très bureaucratique. Moi, par exemple, quand j'entends « gestion », j'imagine tout de suite une grosse pile de dossiers...

Mais en réalité, la gestion, c'est simplement **le processus qui nous permet d'organiser tout ce dont on a besoin pour atteindre nos objectifs.**

Cela inclut les ressources humaines, financières, matérielles, etc. Voilà la définition qu'en donne la Trousse de formation sur la gestion féministe du Réseau des centres de femmes du Québec :

« Un processus par lequel on détermine, organise et coordonne l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs fixés, y compris les ressources humaines, financières et matérielles de l'organisme. »

En résumé, la gestion, c'est le **COMMENT** :

- Comment on fait pour réaliser notre mission ?
- Quelles ressources on utilise pour y arriver ?



## Et la participation, dans tout ça ?

La **gestion participative**, comme son nom l'indique, c'est d'impliquer les membres dans les décisions. Que ce soit au Conseil d'administration ou ailleurs, on donne la parole aux membres pour qu'ils puissent exprimer ce qu'ils veulent pour l'organisme.

Tout cela, bien sûr, en gardant la mission comme guide.

La Boîte à outils sur la gouvernance démocratique définit la gestion participative comme :

« Un modèle de gestion qui vise une gestion démocratique, un partage du pouvoir et une transformation des rapports sociaux pour qu'ils soient plus égalitaires et respectueux des contributions de toutes et tous. Il favorise aussi l'intégration des membres, des bénévoles et de l'équipe dans les décisions et la réalisation des objectifs. »

Autrement dit, la gestion participative, ce n'est pas juste « participer », c'est surtout rééquilibrer le pouvoir pour que tout le monde ait sa place et soit respecté.

La gestion participative peut vouloir dire plein de choses différentes selon les contextes. Plus loin dans ce guide, on parlera de ses principes clés, de ses avantages, mais aussi des défis qu'elle peut poser.

Mais pour bien comprendre ce qu'est la gestion participative, il faut aussi savoir ce qu'elle **n'est pas**.

## Les différents types de gestion en organismes communautaires

TYPE DE GESTION	DESCRIPTION
<b>Hiérarchique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les pouvoirs et les décisions sont concentrés dans les mains de la direction (ou coordination) et du conseil d'administration (C.A.).</li><li>• L'équipe a peu de pouvoir décisionnel.</li><li>• Peu de liens entre le C.A. et les membres de l'équipe.</li><li>• Les membres de l'organisme sont peu impliqué-e-s.</li></ul>
<b>Co-gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le pouvoir est partagé entre l'équipe et le C.A.</li><li>• La coordination fait partie de l'équipe, sans avoir plus d'autorité.</li><li>• Les décisions se prennent ensemble, en équipe.</li><li>• Le C.A. agit comme un conseiller actif.</li></ul>
<b>Collective</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il n'y a pas de hiérarchie (tout le monde est égal).</li><li>• Toutes les personnes impliquées (membres, salarié-e-s, bénévoles) participent aux décisions.</li><li>• Les décisions se prennent en cherchant un consensus (tout le monde est d'accord).</li><li>• Ça prend souvent plus de temps, mais tout le monde est inclus.</li></ul>
<b>Participative</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• C'est une gestion démocratique (tout le monde a une voix).</li><li>• La structure est plus horizontale, mais la coordination garde un certain rôle de direction.</li><li>• La coordination est un pont entre l'équipe et le C.A.</li><li>• Les décisions sont partagées entre l'équipe, la coordination et le C.A.</li></ul>

*Boîte à outils: La gouvernance démocratique – OBNI de l'action communautaire et de l'économie sociale, Édition 2016 du Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale Action communautaire, pages 39 et 40*

## Les styles de gestion illustrés par un jardin

TYPE DE GESTION	MÉTAPHORE DU JARDIN	RÔLE DES PERSONNES
<b>Hiérarchique</b>	Une seule personne choisit les plantes, décide où les planter, quand arroser... Les membres viennent chercher leurs légumes lorsqu'ils sont prêts (utilisent les services).	Les autres exécutent les consignes sans trop participer aux choix.
<b>Co-gestion</b>	L'équipe et la direction discutent ensemble des plantations.	Les décisions sont prises ensemble, mais la direction garde une certaine coordination.
<b>Collective</b>	Tout le monde décide ensemble, du choix des graines jusqu'à l'entretien. Tout le monde doit être présent pour la prise de décisions.	Aucune hiérarchie: toutes les personnes ont le même pouvoir de décision.
<b>Gestion participative</b>	On décide ensemble de ce qu'on met dans le jardin, mais une personne aide à organiser le travail et veille au lien entre toutes et tous.	L'équipe, la coordination et parfois les membres participent ensemble à l'élaboration.

Importance du processus: Ce ne sont pas seulement les fruits qui importent, mais surtout le jardinage en soi, le fait de créer quelque chose ensemble. Les membres se sentent impliqués dans le processus, ils ont donc un sentiment de fierté supplémentaire à récolter les fruits.

*Des études [...] ont montré que quand on fait participer les personnes concernées dans les services qu'elles reçoivent, les services deviennent plus adaptés à la réalité.*

## Est-ce que la gestion participative, c'est 100 % horizontal ?

Pas tout à fait ! La gestion participative se rapproche d'un fonctionnement horizontal, mais **il y a encore un peu de hiérarchie**. Par exemple, la personne à la coordination garde certains **pouvoirs de décision**, surtout dans les situations plus complexes ou urgentes.

Dans un modèle **sans hiérarchie**, comme la gestion **collective**, toutes les décisions doivent se prendre **en consensus** – c'est-à-dire que **tout le monde est impliqué**, et **personne ne doit être mis de côté** dans le processus décisionnel.

En gestion participative, on essaie vraiment de **consulter tout le monde** et de **trouver un terrain d'entente** le plus large possible. Mais parfois, ce n'est pas **faitable à 100 %**. Dans ce cas-là, c'est souvent la coordination qui a le **dernier mot**.

## Les bienfaits

La gestion participative, ça fonctionne vraiment – et ce n'est pas juste une impression ! Des études (surtout dans le domaine de la santé mentale) ont montré que quand on fait participer les

personnes concernées dans les services qu'elles reçoivent, **les services deviennent plus adaptés à la réalité**.

En clair, quand on écoute les personnes directement touchées, on comprend mieux **leurs vrais besoins**.

Cela permet aussi de **réduire le décalage** entre ce que disent les études et ce que vivent les gens au quotidien.

Ce n'est pas un hasard si, dès l'an 2000, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a mis de l'avant ce qu'on appelle la **participation sociale** – c'est-à-dire, le fait d'impliquer les personnes dans les décisions qui les concernent.

Pourtant, il existe peu d'études qui décrivent les bienfaits pour les membres, les retombées psychosociales.

Pour la création de cette boîte à outils, nous avons parlé à plusieurs membres de différents organismes communautaires.

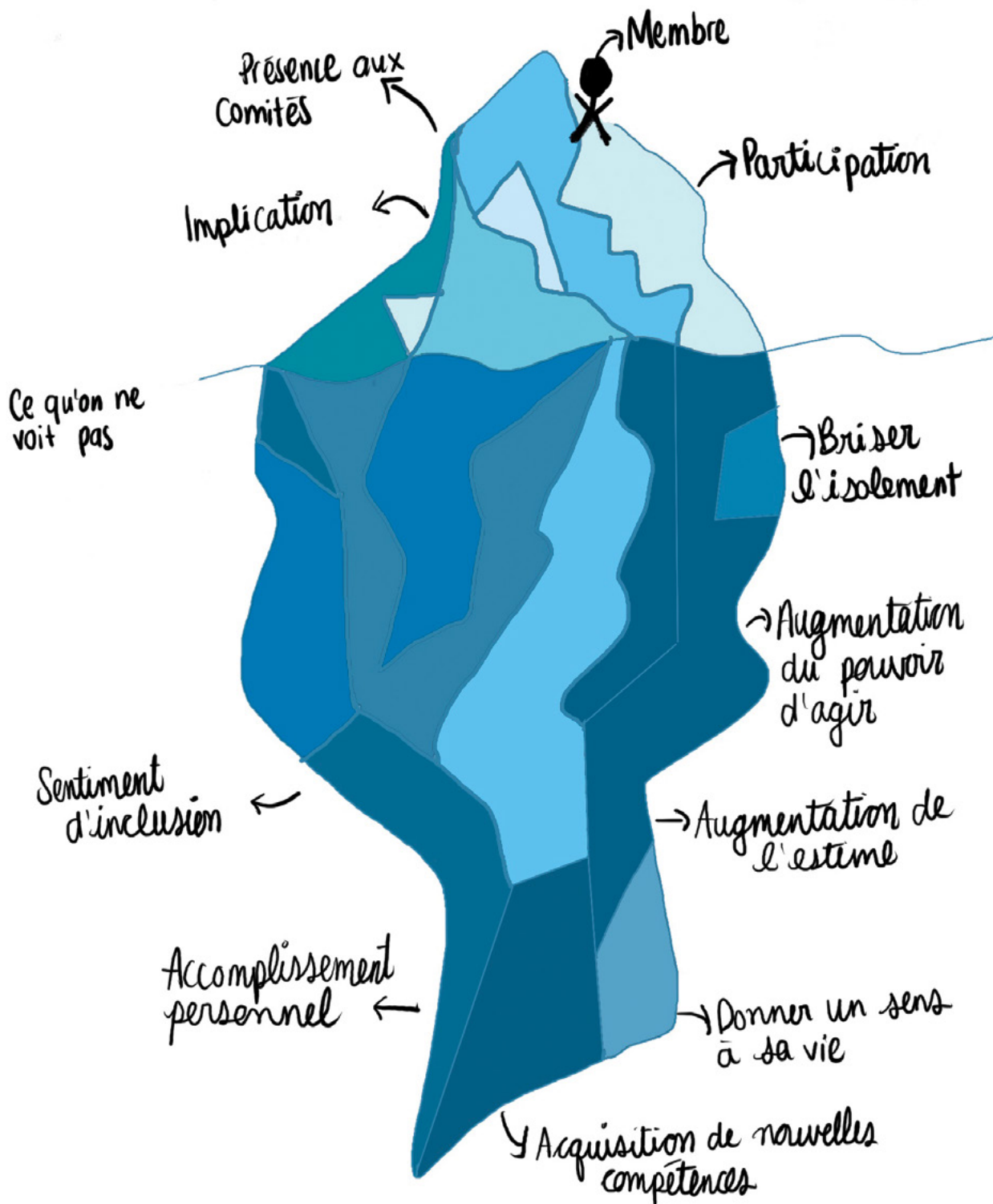
Lors de notre aventure pour le balado-documentaire, JF et moi nous sommes présentés dans trois organismes différents: l'Ensoleillé à Lac-Mégantic, La Cordée à Sherbrooke et Droits-accès à Gatineau.

Dès notre arrivée, nous sommes chaleureusement accueillis par les membres et les employé(e)s de la place. On sent qu'on fait rapidement partie d'un tout. C'est, à mon avis, la beauté de l'alternative en santé mentale, mais pas seulement. Lorsqu'on leur explique notre projet de boîte à outils sur la gestion participative, tout le monde est enthousiaste d'y contribuer. Autant les membres que les employé(e)s en ont beaucoup à dire sur le sujet.

Leurs témoignages nous ont grandement aidé à dresser un portrait des retombées et des bienfaits que la gestion participative a dans la vie des principaux concernés: les membres.

Voici donc quelques concepts que nous avons soulevés lors de nos entrevues.

# Ce que l'on voit



## Le savoir collectif

La gestion participative ne fait pas que rendre les services plus adaptés: elle permet aussi **le partage des savoirs**.

Mais c'est quoi, exactement, les **savoirs collectifs**? Ce sont toutes les connaissances que les membres d'un groupe peuvent s'apporter les un(e)s aux autres.

C'est une manière de **partager l'expertise de chacun(e)**, que ce soit un savoir appris à l'école, un savoir tiré de son vécu, ou un savoir lié à son rôle dans la communauté.

C'est aussi une façon de **démocratiser les connaissances**, c'est-à-dire, les rendre **accessibles à toutes et tous**, peu importe le niveau d'étude ou l'expérience.



### TÉMOIGNAGE

*«ça m'apporte de la valorisation, de la richesse. D'être avec d'autres personnes, on apprend des autres»*

*—Un membre de La Cordée*

### UN EXEMPLE: LES MAISONS DES JEUNES

Prenons les **Maisons des Jeunes**, par exemple.

Ces organismes doivent **rester connectés aux réalités des jeunes**.

Et pour ça, rien de mieux que **donner la parole aux jeunes eux-mêmes!**

Quand on leur laisse l'espace pour s'exprimer, **on comprend mieux ce qu'ils vivent** vraiment, ce qui les touche, ce dont ils ont besoin.

Les jeunes deviennent alors **les expert(e)s de leur propre expérience**.

Et grâce à ça, les équipes qui les accompagnent peuvent s'adapter plus facilement, proposer des projets plus justes, plus efficaces, et plus humains.

Comme mentionné plus tôt, la gestion participative vise un partage plus égalitaire du **pouvoir**.

«Déterminer comment un groupe va s'organiser et se structurer, c'est définir comment il se partagera le pouvoir» (*Guide sur la gestion démocratique du RGPAQ*)

Mais qu'est-ce qu'on entend par **pouvoir**?

Le pouvoir, c'est la **capacité d'agir ou d'influencer les choses**. C'est ce qui permet à une personne (ou un groupe) de **prendre des décisions, de faire des choix, et d'avoir un impact** sur son environnement.

On peut penser, par exemple, à:

- **Le pouvoir sur**: c'est le pouvoir qu'on exerce sur quelqu'un ou quelque chose. Il peut devenir problématique s'il écrase ou contrôle l'autre.
- **Le pouvoir de**: c'est la capacité d'agir, le pouvoir de faire quelque chose de particulier.
- **Le pouvoir avec**: c'est le pouvoir collectif, celui qui émerge quand on agit ensemble. Il est au cœur de la gestion participative.
- **Le pouvoir intérieur**: c'est la confiance en soi, la capacité de se sentir légitime et capable.



Imaginons une rencontre où une seule personne prend toutes les décisions. Elle a le **pouvoir sur** les autres, qui eux, n'ont rien à dire. Peut-être que cette personne concertera les autres, mais au bout du compte, ce sera à elle de décider. Ici, les autres n'ont pas réellement de pouvoir.

Mais si on prend les décisions ensemble, en écoutant chaque voix, on partage le **pouvoir**.

La gestion participative, c'est justement une manière de **repenser le pouvoir**.

Au lieu de le concentrer entre quelques mains, on cherche à **le redistribuer**, à ce que chacun(e) puisse participer et se sentir légitime d'avoir son mot à dire.

En redistribuant ainsi le pouvoir, on développe aussi ce qu'on appelle **l'empowerment**.

### QU'EST-CE QUE L'EMPOWERMENT ?

Le mot empowerment vient de l'anglais et il n'a pas vraiment d'équivalent parfait en français. On le traduit parfois par « autonomisation », « pouvoir d'agir » ou « reprise de pouvoir ». Pour ma part, j'aime bien utiliser le mot empowerment.

Mais au fond, il s'agit d'un processus par lequel une personne, un groupe ou une communauté :

- reprend du pouvoir sur sa vie ; la personne conscientise le fait qu'elle peut agir sur sa vie
- développe sa capacité à faire des choix ;
- peut agir sur son environnement.

Cette reprise de pouvoir s'accompagne également d'une **augmentation de la confiance en soi et de l'estime personnelle**.

Ce n'est pas juste une question de motivation ou de volonté individuelle : l'empowerment peut se construire **collectivement**, dans un contexte **soutenant, sécuritaire et inclusif**.

Comme en gestion participative par exemple !

*Exemple :*

*Tim, un membre du Rivage, nomme qu'il vivait avec l'anxiété sociale, ce qui l'empêchait entre autres de sortir de chez lui. Accompagné par une employée du Rivage, il a commencé à venir participer aux rencontres de comité.*

*« Au début, je venais ici (au Rivage) et je ne parlais à personne, je restais avec Mel (une employée), je ne voulais pas socialiser. De là j'ai pu apprendre à grandir, à tranquillement me sentir plus à l'aise dans le groupe. »*

Aujourd'hui, Tim est impliqué dans plusieurs comités au Rivage, en plus d'avoir proposé plusieurs activités et projets au fil du temps.

## Le sentiment d'accomplissement

Le **sentiment d'accomplissement**, c'est cette sensation intérieure de **fierté** et de **satisfaction** qu'on ressent lorsqu'on réalise quelque chose qui a de l'importance pour nous. C'est pas juste « avoir fini une tâche » : c'est sentir que ce qu'on **a fait a du sens**, qu'on a **apporté quelque chose**, que **notre contribution compte**.

### QUELQUES INGRÉDIENTS QUI NOURRISSENT CE SENTIMENT :

- **Avoir des objectifs clairs et atteignables**

Quand on sait où on s'en va, c'est plus facile de mesurer nos progrès. Il faut aussi que nos objectifs soient réalistes pour éviter que l'on se décourage.

- **Voir les résultats de ses efforts**

Même petits ! C'est super motivant de sentir qu'on avance. Et en gestion participative, on peut avancer lentement, d'où l'importance de prendre le temps d'observer les petits pas que l'on a parcouru.

## TÉMOIGNAGE

*«La gestion participative, c'est aussi ça: demander aux gens ce qu'ils sont prêts à faire pour aider un plus grand nombre. Et c'est entre autres ça qui fait en sorte qu'on se sent chez soi, inclut, qu'on fait partie de la gang. Ça nous ressemble.»*

–Julie

- **Se sentir utile dans un groupe ou un projet**  
Savoir que ce qu'on fait bénéficie aux autres ou à une cause, ça renforce le sentiment d'accomplissement.
- **Recevoir de la reconnaissance**  
Un merci sincère, un regard bienveillant, un «bravo»... ça fait toute la différence! Il peut aussi être pertinent de se doter d'une politique de reconnaissance interne qui pourra servir à reconnaître les efforts et contributions de chacun!

Quand les gens ressentent un sentiment d'accomplissement dans un groupe ou un organisme, ça:

- renforce leur **motivation**;
- augmente leur **estime de soi**;
- favorise leur **engagement à long terme**;
- contribue à leur **bien-être général**.

Dans un contexte de **gestion participative**, créer des espaces où les personnes peuvent vivre ce sentiment est essentiel. Cela aide à **solidifier les liens**, à **partager le pouvoir** et à **valoriser toutes les contributions**, peu importe leur forme.

## Briser l'isolement

La gestion participative, ça aide aussi à **briser l'isolement**.

En venant participer aux rencontres, les membres sortent de chez eux. Cela peut aider à créer une routine, une structure de vie plus saine, par le simple fait de sortir de chez soi.

En travaillant avec d'autres personnes, non seulement on brise l'isolement, mais on développe aussi des compétences interpersonnelles.

Comme le dit un membre de la Cordée:

*«On apprend à gérer nos conflits et on apprend à se connaître, à travailler avec des personnes différentes de nous»*

## QUELQUES FAÇONS DONT LA GESTION PARTICIPATIVE BRISE L'ISOLEMENT:

- **Elle donne la parole à tout le monde**  
Même si on ne parle pas fort, même si on est nouveau ou nouvelle, même si on doute. Chaque voix a sa place. Juste ça, déjà, ça fait du bien.

## TÉMOIGNAGES

*«Ça nous permet aussi de ne pas focaliser uniquement sur la maladie. On se reconnaît et on s'accepte tels qu'on est ce qui permet une atmosphère où l'on ne se sent pas jugé.»*

*«J'ai vécu des situations dans ma vie où je ne me sentais pas accepté. Quand je suis accepté ici, ça me fait comme un velours. Ça me valorise.»*

–Membres

- **Elle valorise les expériences de chacun(e)**

Pas besoin d'un diplôme pour avoir un mot important à dire. Nos vécus, nos idées, nos ressentis comptent.

- **Elle crée des liens de confiance**

Quand on prend des décisions ensemble, on apprend à se connaître, à se respecter, à collaborer. Ça tisse des liens solides.



D'ailleurs, beaucoup de membres à qui nous avons parlé, de différentes places, définissent leur organisme comme « une grande famille ». Et comme dans n'importe quelle famille, il peut évidemment y avoir des conflits, des enjeux. L'important, c'est d'apprendre à y faire face. Nous aborderons ce concept un peu plus loin.

Bien sûr, tous ces bienfaits ne sont pas nécessairement visibles à l'œil nu. Surtout, ils peuvent prendre du temps à se manifester.

Julie, membre active du Rivage, explique bien les retombées positives que la gestion participative ont eu dans sa vie :

*« Je suis maman à la maison, je ne travaille pas. Ce n'est pas tout le temps évident de se trouver un emploi temps partiel quand tu n'as pas travaillé depuis plusieurs années. Au Rivage, je me sens utile en faisant fonctionner la gestion participative et en même temps, je brise mon isolement.*

*Si on a l'énergie pour venir dans les comités, on sent qu'on peut changer les choses petit à petit. Ça aide aussi à se motiver, se sentir mieux de sa peau. »*

## Bienfaits dans l'équipe de travail

Des recherches ont montré que la gestion participative rend les gens plus satisfaits au travail.

Quand on travaille de cette façon :

- Les tâches sont partagées plus équitablement entre les membres de l'équipe.
- Chacun(e) se sent plus impliqué(e) dans la gestion de l'organisme.
- Chaque personne sent qu'elle a sa place, qu'elle compte, et que son opinion est entendue.

*Des recherches ont montré que la gestion participative rend les gens plus satisfaits au travail.*

### CE QUE ÇA CHANGE CONCRÈTEMENT

Voici quelques bénéfices observés quand une équipe adopte un mode de gestion participatif :

- **Les gens restent plus longtemps dans l'équipe** (ça réduit le roulement de personnel et ça aide à garder de la stabilité). Ça permet aussi d'avoir une équipe compétente qui sait ce qu'elle fait.
- **Les personnes développent des compétences** et deviennent plus « employables », c'est-à-dire mieux préparées à d'autres rôles ou emplois si besoin.
- **Moins d'absences au travail**, car on se sent mieux dans l'environnement.
- **Un travail mieux fait dès le départ**, donc plus efficace.
- **Des économies** : en travaillant mieux ensemble, on évite des pertes de temps et de ressources. Puisque les employé(e)s restent plus longtemps, on évite aussi d'avoir à constamment former à nouveau de nouveaux employé(e)s.

## Pourquoi ça fonctionne ?

Voici ce qui explique ces bons résultats :

- **Le pouvoir de décider est partagé.** Les décisions sont prises ensemble, ce qui augmente la **motivation personnelle** (ce qu'on appelle la « **motivation intrinsèque** »). On ne travaille plus juste pour avoir un salaire, mais parce qu'on croit au projet commun. Cela donne envie de s'investir sur le long terme.
- **On sort des cadres habituels.** Ce type de gestion pousse à être plus **créatif(ve)**, à apprendre de nouvelles choses, à essayer autrement. On se sent encouragé(e) à **oser et à évoluer**.

- **Chaque idée compte.** Quand on partage ses idées, cela donne envie aux autres de réfléchir, de réagir, de proposer à leur tour. Les échanges deviennent **plus riches** et nourrissent l'innovation.
- **Tout le monde se sent reconnu.** Se sentir **écouté(e) et valorisé(e)** dans son travail, ça change tout : on est plus motivé(e), on participe davantage, et on veut **offrir un service de meilleure qualité**.

Voici un aperçu de d'autres témoignages de membres qui s'impliquent dans des organismes en gestion participative.

**Psst :** pour plus de témoignages, allez écouter notre balado-documentaire !

*« Quand j'ai passé une journée ici et que je reviens à la maison je me dis WOW ! Je suis allé chercher ce que j'avais de besoin. Je sens que je m'applique plus, je participe plus aussi. Je me permets de parler de plus en plus. »*

*« Quand je sors d'ici et que je reviens chez nous, j'applique ! J'applique ce que j'ai appris dans la journée en étant en contact avec les autres. »*

*« On s'entraide entre nous. Ce n'est pas juste vers les intervenants qu'on va. Si quelqu'un se rend compte que tu ne vas pas bien, elle va venir te voir et te remonter le moral. »*

*« Le fait d'interagir et d'amener des idées : tu te découvres un peu là-dedans. Ça t'apprend comment aider les autres, mais aussi comment t'aider toi-même. »*

«Ça permet aux membres d'être parties prenantes des décisions, tant au point de vue de l'organisation du travail, que du financement. Cela permet aux membres de donner leur opinion, de s'exprimer.»

«On est comme une famille, on accueille les nouveaux, on les inclut dans la famille»

«On se connaît entre nous, on se respecte donc plus.»

«On apprend à gérer nos conflits et on apprend à se connaître, à travailler avec des personnes différentes de nous.»

«J'aime ça m'appliquer, je me sens importante.»

«Ça m'apporte de la valorisation, de la richesse. D'être avec d'autres personnes, on apprend des autres»

«On a du plaisir et on a à coeur les gens qui sont ici.»

«Ça me donne l'opportunité d'interagir et d'amener mes idées, de m'impliquer pour les autres. J'amène qui je suis. Ayant une problématique de borderline, mon estime de soi est basse. À force d'amener des idées, tu te découvres toi-même là-dedans. Ça aide à apprendre à aimer les autres et à s'aimer soi-même.»

«Ça me donne l'opportunité d'interagir et d'apporter mon aide»

## Le rôle du leader dans une gestion participative

Dans une gestion participative, on attend du ou de la leader qu'il ou elle encourage la collaboration au sein de l'équipe. Cela veut dire : **travailler avec les autres**, écouter leurs idées, et les inclure dans les décisions.

Mais au final, c'est quand même le ou la leader qui a la responsabilité de **prendre la décision finale, si besoin**.

Ce type de leader fait vraiment **partie de l'équipe**, et ne se place pas « au-dessus » des autres.

Il ou elle prend le temps de **créer des liens**, d'apprendre à connaître ses collègues et de bâtir une relation de confiance.

## Donner l'exemple

Un bon leader montre l'exemple par son attitude. Cela veut dire :

- être à l'écoute des autres,
- faire preuve de compassion (c'est-à-dire comprendre ce que l'autre vit), être patient,
- participer avec **énergie et créativité**.

Quand une personne en position de leadership agit de cette manière, cela **donne envie aux autres de s'impliquer**.

Les membres de l'équipe vont alors oser proposer de nouvelles idées, participer activement aux discussions, et prendre des initiatives. Cela a un impact positif sur le travail collectif.

## Suivre une direction choisie ensemble

Le rôle du ou de la leader est aussi de **s'assurer que le groupe avance dans la direction choisie ensemble**. Cette direction peut avoir été décidée par l'équipe de travail, ou par les membres de l'organisme (si c'est une organisation plus large ou démocratique).

## Des valeurs qui motivent

Les personnes en position de leadership partagent leurs **valeurs personnelles** (ce qui est important pour elles) et leur **éthique organisationnelle** (les principes qui guident leur manière de travailler avec les autres).

Quand les membres de l'équipe sentent que ces valeurs sont claires et sincères, cela peut augmenter leur **motivation intrinsèque**.

La motivation intrinsèque, c'est quand on fait quelque chose parce qu'on y croit, pas juste pour une récompense ou un salaire.

Ce type de motivation pousse l'équipe à voir plus loin, à se projeter dans l'avenir, et à rester **unie autour d'un projet commun**.

Petit rappel: Un bon leadership, ce n'est pas parler plus fort, c'est créer de l'espace pour que tout le monde puisse parler.

### TÉMOIGNAGES

*<< Témoignage de Sophie: Tous nos postes au Rivage ont des titres qui diminuent le sentiment de hiérarchie. Par exemple, je n'ai pas le titre de directrice générale, mais celui de responsable générale. Au sein de l'équipe de travail, on a séparé le rôle de direction en trois postes permanents afin de mieux partager le pouvoir. >>*

*-Sophie*

Je vous présente de petits portraits exhaustifs des types de leaders à proscrire en gestion participative.

Rappelons-nous qu'il s'agit ici de caricatures. On ne vise personne.

### LE BOSS VAMPIRE QUI A PEUR DE SORTIR DE SON BUREAU

On parle ici d'un leader qu'on ne voit jamais. Existe-t-il seulement? Comment il s'appelle déjà?

Pour que le leader puisse faire son travail, il est important qu'il puisse voir ce qui se passe sur le terrain. Pas nécessairement d'être constamment présent aux rencontres, mais de participer lorsqu'il en a l'occasion (et le temps bien sûr).

Évidemment, la personne en position de leadership a très souvent de grandes responsabilités qui impliquent de passer beaucoup de temps devant l'ordinateur et c'est tout à fait normal.

Ce que l'on veut tout de même privilégier, c'est que le leader soit concerné par les discussions qui ont lieu afin qu'il puisse aider à trancher au besoin.



### LE BOSS CAPORAL

Sa passion première: crier sur tout ce qui bouge, exiger la perfection. Et que ça saute! Hop, hop, hop! Ce type de leader est l'as de la micro gestion, il voit tout et veut tout contrôler, jusqu'à la couleur de bobettes de ses employé(e)s!

En gestion participative, on vise à ce que le plus grand nombre participe. Que tout le monde puisse sentir qu'il ou elle a son mot à dire. Autant les membres que les travailleurs.

Si le leader a un style de gestion qui s'apparente au micro-management, les employé(e)s et les membres ne vont probablement pas sentir qu'on leur fait confiance dans leurs décisions et leurs actions.

Si le type de leadership est autoritaire, le reste de l'équipe pourrait ne pas se sentir concerné. On pourrait sentir que les idées ne sont pas écoutées et qu'au bout du compte, le leader n'en fait qu'à sa tête. On se ramasserait donc dans une sorte de fausse gestion participative où les gens sont invités à participer, mais leurs points de vue ne sont jamais pris en compte.

Exemples de ce qu'on entend quand on parle de micro-management :

- Vérifier constamment ce que font les autres
- Prendre peu en compte les idées des autres
- Vouloir tout faire à sa manière
- Ne pas faire confiance aux employé(e)s



### LE BOSS BLASÉ

Il a l'air tout le temps très fatigué malgré son huitième café de la journée. Il semble peu impliqué, hormis dans sa partie de solitaire.

Qu'est-ce qu'il en pense ? Boff, pas grand-chose...  
Qu'est-ce qu'on fait ? Faites comme vous voulez...

On parle ici d'un leader qui serait désengagé, désintéressé par ce qu'on propose ou encore,

qui dirait oui à tout sans réellement savoir si cela est une bonne idée. On appelle ce type de leader le leader « passif ». Il fait tellement confiance à son équipe qu'il les laisse à peu près tout faire et s'implique peu (ou pas du tout) dans les choix.

Avec ce type de leader, il est possible que l'équipe soit désorganisée et que les individus sentent qu'ils sont laissés à eux-même.

### Importance des valeurs

Avant même d'entamer une transition vers un mode de gestion participatif, il est primordial que l'identité de l'organisation soit clairement définie, tant pour les personnes salariées que pour les membres.

Lorsque le Rivage a transitionner vers une gestion participative, ils ont d'abord engagé une personne de l'externe pour les aider à bien saisir les valeurs de l'organisme. Le but de cette démarche était que ce ne soit pas seulement aux salariés de définir les valeurs, mais aussi aux personnes concernées, c'est-à-dire les membres, afin que tous puissent participer à l'appropriation de l'organisme.

Au Rivage, les valeurs sont littéralement peintes sur les murs. Une art-thérapeute a travaillé avec les membres pour créer des œuvres en deux dimensions représentant chacune des valeurs. Ainsi, chaque personne entrant au Rivage est consciente du cadre des valeurs.

# Les enjeux en Gestion participative

## Ça prend du temps!

C'est vrai. La gestion participative, c'est plus long.

Pourquoi c'est plus long?

Prenons un exemple.

Dans un organisme communautaire en santé mentale dont la gestion est hiérarchique, une seule personne est chargée de la gestion du budget. Les rapports financiers seront donc réalisés plus rapidement, surtout que cette personne sait ce qu'elle fait.

Dans un organisme en gestion participative comme c'est le cas au Rivage, le budget se fait en participation avec les membres. Sophie, la responsable générale, rencontre les membres une fois par mois pour faire un suivi quant au budget de l'organisme. Elle leur demande leur avis sur les décisions administratives à prendre, sur les dépenses et les rentrées financières.

Aussi, ça peut être compliqué à comprendre un budget d'organisme communautaire.

Au départ, le comité budget était plus difficile pour les membres puisque — soyons honnêtes — ce n'est pas le sujet le plus intéressant qui puisse exister. À force de venir aux rencontres des comités Budget, les membres ont peu à peu commencé à s'approprier le budget, en créant différents outils visuels et artistiques.

Lorsqu'on entre dans la salle principale de rencontre, la fresque du budget nous saute tout de suite aux yeux. Il s'agit d'un grand diagramme représentant le budget du Rivage, ses divisions. C'est ainsi facile de comprendre d'où vient l'argent et comme celui-ci est distribué.

À la gauche du diagramme on retrouve une autre murale représentant une ville. Chaque bâtiment représente la proportion de chaque pochette salariale. On voit ainsi facilement où va l'argent.



*Ainsi, si les membres souhaitent, par exemple, faire une sortie au zoo, ils seront référés à la fresque. C'est ainsi qu'ils pourront voir s'ils peuvent ou non faire leur activité.*

On peut donc comprendre que toutes ces étapes, simplement pour aller au zoo, prennent du temps. Il faut s'assurer que tout le monde comprenne comment le budget fonctionne, en plus d'organiser l'activité tout le monde ensemble. Ouf!

L'avantage c'est que l'activité aura été choisie par les membres, ce sera cohérent avec leurs réels besoins et désirs et non simplement choisi par les employés ou le C.A.

## La résistance au changement

Quand une organisation choisit de passer à la gestion participative, elle rencontre presque toujours de la résistance. C'est normal. Changer, ça peut faire peur, surtout quand on ne sait pas trop ce qui nous attend.

Certaines personnes — qu'elles soient membres ou employé-es — peuvent avoir l'impression qu'on les abandonne, ou simplement ne pas vouloir que les choses changent. Et c'est bien humain.

Prenons un exemple: au Rivage, il a été décidé à un moment donné de retirer les suivis individuels des services offerts. L'idée, c'était de libérer du temps pour que les employé(e)s puissent

accompagner plus de personnes dans une approche collective. Mais cette décision n'a pas été facile à vivre. Elle a fait réagir tout le monde : les employé(e)s, les membres, et même les partenaires. Certains membres se sont sentis perdus, laissés à eux-mêmes.

Dans le milieu de la santé mentale au Québec, on est habitué à une approche dite de prise en charge. En gros, les professionnel(le)s décident souvent pour la personne ce qui est « bon » pour elle. Ce n'est pas mal intentionné, mais ce n'est pas toujours ce qu'il y a de mieux. Alors, quand on commence à dire aux membres : « C'est vous maintenant qui allez décider, ensemble, des actions à poser », ça peut être très déstabilisant. Pour certain(e)s, cette ouverture à participer aux décisions est enthousiasmante. Pour d'autres, c'est déroutant, voire insécurisant.

C'est important d'accepter que certaines personnes vont peut-être se retirer du projet. La gestion participative ne convient pas à tout le monde. Cela peut définitivement faire partie des conséquences possibles.

Il faut aussi rappeler aux membres qu'ils ne sont pas obligés de s'impliquer dans les comités ou dans toutes les décisions. La participation est une possibilité, pas une obligation.

Et surtout, il faut y aller doucement. Ce genre de transformation ne se fait pas en criant « ciseaux ». Mieux vaut avancer un pas à la fois, même si ça prend des années. Et c'est souvent le cas !

Changer toute la structure d'un coup, ça peut être trop brusque. Il faut respecter le rythme de chacun(e), prendre le temps d'expliquer les étapes, et bâtir ensemble, tranquillement.

Une bonne étape pour commencer peut être de se poser la question :

- Quelles sont les décisions qui peuvent être prises par les membres ?
- Quels espaces sommes-nous prêts à ouvrir ?

## TÉMOIGNAGES

*« Dans les comités, on prend les décisions avec les personnes présentes. C'est libre et volontaire donc oui, ça arrive qu'il y ait moins de personnes présentes. On ne peut tout simplement pas attendre que tout le monde soit présent pour les prises de décisions, on y arriverait pas. Lorsqu'on prend une décision, on la réfléchit toujours su « je » vers le « nous » au « nous tous » en se basant sur les valeurs, les principes, les façons de faire. De cette façon, on s'assure que les décisions vont aller dans le bon sens. »*

–Sophie

## Enjeux de compréhension

Comprendre la gestion participative, c'est pas toujours simple !

Comme tu l'as sûrement remarqué en lisant ce guide, la gestion participative, c'est pas mal plus complexe que ça en a l'air. D'ailleurs, plusieurs personnes le disent : même juste le mot « gestion participative », ça sonne compliqué, administratif... voire un peu plate !

Alors, pas étonnant que ce soit parfois difficile d'expliquer clairement aux membres et aux employé(e)s ce que ça veut dire.

Voici quelques mots-clés qui peuvent aider à mieux comprendre ce qu'il y a derrière ce gros terme :

*Espaces démocratiques*

*Gouvernance partagée*

*Décider ensemble*

*Participation citoyenne*

Mais au-delà de la définition, il faut aussi penser à la **compréhension générale**. Quand on est en comité ou en rencontre, c'est important de s'assurer que **tout le monde comprend ce qui se passe**.

Comme l'a dit Peter, un membre impliqué dans un organisme en gestion participative :

*« Il ne faut laisser personne derrière ! »*

Ce que ça veut dire, c'est que si quelqu'un ne comprend pas, on prend le temps de l'expliquer, avec des mots simples. Oui, des fois ça peut ralentir un peu les discussions... mais c'est essentiel pour que chacune et **chacun puisse vraiment participer et se sentir écouté(e)**.

Il faut donner le plus d'opportunités possible aux membres de se joindre aux rencontres, mais aussi de prendre position. Pour ce faire, il faut s'assurer de leur bonne compréhension, sans toutefois se mettre en position de supériorité.

Ça peut sembler simple, mais trouver le juste milieu où chacun comprend ce qui est dit tout en se sentant respecté peut être difficile.

## Le flou des rôles : « Qui fait quoi, au juste ? »

Quand on passe à la gestion participative, on sort des cadres traditionnels : fini les rôles très définis du genre « le boss décide », « les employés exécutent », « les membres reçoivent les services ».

On commence à faire les choses autrement : tout le monde peut avoir un mot à dire. Mais là, une question surgit très vite :

## OÙ COMMENCE ET OÙ FINIT LE RÔLE DE CHACUN(E) ?

- Est-ce que les membres peuvent participer aux décisions budgétaires ?
- Est-ce qu'un(e) employé(e) peut s'opposer à une décision prise en comité ?
- Est-ce que la coordination a encore le « dernier mot » ?

Sans clarification, tout devient flou.

Certain(e)s prennent trop de place, d'autres n'osent plus rien faire.

Et ça peut vite mener à de la confusion, des tensions... ou à de l'inaction complète.

## POURQUOI C'EST UN ENJEU ?

Parce que le sentiment de sécurité psychologique passe par une certaine clarté :

les gens ont besoin de savoir à quoi s'attendre, où est leur marge de manœuvre, et comment collaborer avec les autres.

Un flou prolongé peut créer :

- des malaises dans l'équipe (« Elle a pris cette décision toute seule ? ! »)
- une surcharge (« Tout le monde attend que je fasse tout ! »)
- une perte d'énergie (« On refait trois fois les mêmes tâches... »)

Non seulement ça peut être démotivant pour les membres, mais ça peut aussi entraîner plusieurs non-dits.

### Petite image pour résumer :

Imagine qu'on jardine ensemble, mais qu'on ne s'est pas dit qui arrose, qui plante, qui désherbe.

Un jour, tout le monde arrose en même temps et les racines pourrissent.

Un autre jour, personne ne le fait, et les plants sèchent.

C'est pas qu'on manque de volonté... c'est qu'on n'a pas clarifié nos rôles dans le jardin collectif.

## Inégalités d'accès au pouvoir

Même quand on ouvre les espaces de décision à tout le monde, ça ne veut pas dire que tout le monde s'y sent à l'aise.

Certaines personnes ont plus de facilité à parler, à débattre, à défendre leurs idées. D'autres, à cause de leur parcours, leur vécu, leur niveau de confort avec le français ou la lecture, peuvent se sentir moins légitimes, invisibles ou intimidées.

*Exemple: Une personne qui a peu d'éducation formelle pourrait ne pas se sentir à sa place dans un comité où on utilise beaucoup de jargon ou de documents écrits.*

Le danger ici, c'est de tomber dans une « fausse » gestion participative où l'on consulterait les membres sans réellement prendre leurs idées en compte. La participation « de façade » fait plus de mal que de bien. Elle peut briser la confiance et démobiliser les gens pour longtemps.

*Exemple: On crée un comité de consultation, mais toutes les décisions importantes se prennent quand même à la direction.*

Si on ne fait pas attention à ces dynamiques, on risque de reproduire les oppressions qu'on essaie justement de déconstruire.

Des pistes:

- Offrir plusieurs façons de s'exprimer (oral, visuel, gestes, dessin, petits groupes).
- Prendre le temps de bien expliquer les sujets, sans jargon. S'assurer que tout le monde comprend et réexpliquer au besoin.
- Avoir des animateur(trices) sensibles aux dynamiques de pouvoir et qui savent faire de la place. S'assurer d'aller chercher les opinions de tout le monde.
- Bien expliquer quelles sont les rôles de chacun, pour éviter la confusion

## Tensions relationnelles

Quand plus de monde participe aux décisions, il y a plus de visions, plus de vécus, plus d'émotions. Et donc... plus de risques de malentendus ou de conflits.

Ce n'est pas un échec, c'est normal ! Mais si on n'a pas d'outils pour naviguer dans ces tensions, elles peuvent miner la confiance dans le groupe.

*Exemple: Une personne se sent toujours interrompue, mais n'ose pas le dire. Le malaise s'accumule et finit par éclater dans une réunion.*

Le danger ici, c'est que les conflits peuvent s'accumuler et faire dérailler la démarche participative.

Des pistes:

- Créer des moments où on peut parler de comment on se sent (et pas juste de ce qu'on fait). Par exemple, au Rivage, avant chaque début de comité il y a un « Check in ». C'est un moment créatif pour exprimer comment on arrive. À la fin de chaque rencontre il y a aussi un « Check out » pour exprimer comment on se sent à la fin.
- Former l'équipe (et les membres) à l'écoute active, à la communication non violente. Au besoin, offrir des ateliers à l'interne sur la résolution de conflits, par exemple.

- Mettre en place une petite équipe de « médiation », formée pour désamorcer les tensions quand elles surgissent

## Rythme inégal du groupe

Certain-es veulent foncer tout de suite, d'autres ont besoin de temps pour comprendre, s'adapter, faire confiance.

Ce décalage peut créer des frictions :

- Les plus rapides se sentent freinés.
- Les plus lents se sentent poussés ou exclus.

*Exemple: Un comité veut changer tout le fonctionnement en quelques mois, alors que d'autres ont besoin d'un an juste pour apprivoiser le nouveau modèle.*

Pourquoi c'est un enjeu ?

Parce que la frustration peut mener à des ruptures : des personnes quittent, d'autres prennent toute la place.

Des pistes :

- Nommer les différences de rythme dès le départ.
- Ajuster les échéanciers en fonction du groupe, pas juste des objectifs.
- Valoriser la lenteur comme une force : mieux vaut avancer lentement avec tout le monde que vite tout seul.
- Il faut toutefois encourager les membres à faire des choix

## Reconnaissance (et rémunération) du temps investi

Participer à la gestion prend du temps : réunions, lectures, discussions... Ce n'est pas toujours évident, surtout pour des membres qui ont peu de moyens ou de disponibilité.

Et souvent, ce temps-là n'est ni reconnu, ni compensé.

*Exemple: Une membre monoparentale vient à toutes les réunions de comité, mais elle doit payer une gardienne à chaque fois. Elle finit par lâcher, faute de ressources.*

Des pistes :

- Offrir des compensations : repas, transport, cachet, gardiennage.
- Valoriser publiquement la contribution des personnes (affiches, remerciements, certificats).
- Trouver des façons plus souples de s'impliquer (ex : donner une idée par écrit, participer une fois par saison).

## Comment amener la Gestion participative dans son organisme ?

Bon, elle est là, la grosse question.

Comme je l'ai dit plutôt, il n'y a pas de recette miracle. Ce qui est d'autant plus beau, c'est qu'il n'existe pas une seule et même manière de faire de la gestion participative.

Mais tout de même, il peut y avoir certaines étapes à prendre en considération.

J'ai consulté différentes personnes qui travaillent depuis longtemps en gestion participative, la première chose qu'ils donneraient comme conseil à un organisme qui décide de transitionner c'est : **PRENEZ VOTRE TEMPS !**

Voici toutefois un petit récapitulatif des "étapes" qui peuvent être pertinentes :

### COMMENCER PAR DES CONVERSATIONS FRANCHES ET OUVERTES

Avant de changer quoi que ce soit, il faut parler. Expliquer **le pourquoi** de la gestion participative : ce n'est pas une mode ou un concept flou, c'est une façon d'être ensemble, de construire du sens collectivement. Créer un espace où chacun(e) peut poser ses questions, exprimer ses craintes ou ses espoirs.

## ALLER À PETITS PAS

On ne tombe pas dans la gestion participative comme on saute dans le vide! On commence par de **petites zones d'implication**. Par exemple: créer un comité avec des membres pour réfléchir à une activité, puis ouvrir graduellement d'autres espaces décisionnels. C'est un processus qui peut prendre du temps. Et à chaque étape, on parle, on questionne, on évalue.

## FAVORISER UN CLIMAT DE CONFIANCE ET DE SÉCURITÉ

Les gens s'impliquent quand ils se sentent écoutés, respectés, et en sécurité. Il faut donc cultiver un climat **non-jugeant**, où toutes les voix comptent. Ça demande du temps, de la bienveillance et beaucoup d'écoute active. Ça demande aussi à ce que chaque personne fasse un petit examen de conscience, cible ses propres biais implicites et ses privilèges. On se rappelle, il faut éviter de reproduire des systèmes d'oppression!

## OFFRIR DES OUTILS POUR COMPRENDRE ET PARTICIPER

Tout le monde n'a pas les mêmes connaissances ou expériences. Donc, il faut **démystifier les processus**, expliquer les rôles, le fonctionnement d'un C.A., les règles du jeu. Offrir de la formation populaire, accompagner les gens dans leur implication. Vous trouverez en annexe différents ateliers qui peuvent être utiles, ainsi que différentes ressources pour vous accompagner.

Évidemment, on vous suggère aussi de faire preuve de créativité en créant vos propres outils.

## ACCEPTER LES INCONFORTS ET LA RÉSISTANCE

Changer, c'est bouleversant. Certaines personnes vont résister, d'autres vont partir. Et c'est normal. L'important, c'est de **rester à l'écoute**, de nommer les malaises, de prendre soin du groupe sans brusquer. La gestion participative, ce n'est pas tout le monde tout le temps, c'est chacun(e) à son rythme.

## ANCRER LE PROCESSUS DANS LA MISSION

Ce n'est pas juste une méthode de gestion, c'est une **façon d'être cohérent(e)** avec nos valeurs. Si l'organisme défend la dignité, l'autonomie et l'équité... alors il faut que ça se reflète aussi dans nos manières de décider ensemble.

## CÉLÉBRER LES PETITES VICTOIRES

Un comité qui fonctionne bien, un membre qui ose prendre la parole, une décision prise collectivement: **ça se célèbre!** Ça donne de l'énergie au groupe, et ça montre que oui, c'est possible.

Donc en résumé:

**On en parle, on y va doucement, on accompagne, on respecte les rythmes, on s'ajuste, on reste fidèle à nos valeurs.**

Et comme dans un jardin, parfois ça pousse vite, parfois il faut du temps, mais avec soin et patience, ça finit par fleurir.



# Conclusion

La gestion participative n'est pas une destination, mais un chemin en constante évolution. C'est un processus vivant qui demande d'être nourri régulièrement par la communication, l'écoute et l'adaptation. Chaque organisme, chaque groupe, trouve sa propre façon de l'incarner, selon ses réalités et ses forces. Il n'existe pas de modèle figé ni de recette unique : la participation se construit jour après jour, au rythme des personnes qui la portent.

Ainsi, il est normal que des ajustements soient nécessaires, que des tensions apparaissent ou que des apprentissages se fassent en cours de route. Plutôt que de chercher une perfection qui n'existe pas, il s'agit d'entretenir ce processus comme on prend soin d'un jardin : en semant, en taillant, en arrosant, et en accueillant les surprises qui poussent.

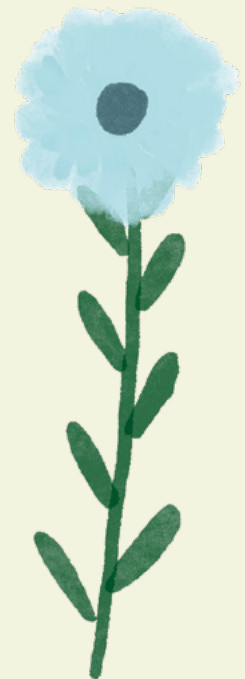
J'ose espérer que ce guide vous aura amené des réflexions, des discussions et peut-être de l'inspiration!

*Psst : Si vous souhaitez être davantage accompagné et guidé lors de votre transition vers la gestion participative, ou si vous souhaitez simplement en apprendre davantage, le Centre de Formation populaire (CFP) offre une formation sur le sujet!*

---



# Ateliers



## Atelier 1

# C'est quoi pour vous la gestion participative ?

### Objectif principal

- Faire émerger les représentations, les intuitions et les expériences autour de la gestion participative pour amorcer une réflexion collective.

### Objectifs spécifiques

- Valoriser les savoirs expérientiels des participant-es.
- Créer une définition collective de la gestion participative.
- Mettre en lumière les convergences et les différences dans les visions.
- Créer un climat d'écoute et de collaboration.

### Durée totale

- 1h30 (adaptable)

### Nombre de participant-es

- 6 à 20

### Matériel nécessaire

- Feuilles grand format (type carton ou papier kraft)
- Matériel d'art: crayons de couleur, peinture (aquarelle ou acrylique)
- Post-its ou cartons
- Tableau blanc ou paperboard
- Ruban adhésif pour afficher

## Déroulement

### 1. ACCUEIL ET MISE EN CONTEXTE (10 MIN)

- Présenter brièvement l'atelier et son intention.
- Rappeler qu'il n'y a pas de « bonne réponse »: ici, on explore ensemble.

*Exemple d'intro: « Aujourd'hui, on commence par une grande question: qu'est-ce que ça veut dire, pour nous, la gestion participative? Avant de donner une définition, on va d'abord explorer ce que ça évoque pour chacun(e). »*

### 2. DISCUSSION EN PETITS GROUPES + DESSIN OU MÉTAPHORE (30 MIN)

- Former des groupes de 3 à 5 personnes.
- Question à discuter: « Quand on vous dit 'gestion participative', à quoi pensez-vous? Quels mots, quelles images, quelles émotions ça évoque? »
- Après la discussion: chaque groupe choisit une **métaphore** ou **image collective** (ex: un jardin, une ruche, un autobus, etc.) et la dessine.
- Ajouter quelques mots-clés autour de l'image.

*Note: il est aussi possible de faire les dessins en individuel et de revenir en groupe par la suite*

### 3. PARTAGE EN GRAND GROUPE (30 MIN)

- Chaque groupe vient présenter son dessin ou sa métaphore.
- Après chaque présentation, l'animatrice ou l'animateur peut poser une ou deux questions d'éclairage, puis laisser les autres réagir.
- Noter au tableau les mots ou idées qui reviennent souvent.

### 4. DÉFINITION COLLECTIVE (15 MIN)

- En s'inspirant des idées qui ont émergé, proposer au groupe de construire une phrase ou un court paragraphe définissant ce que la gestion participative signifie ici, pour ce groupe.
- L'écrire ensemble et l'afficher (ou la prendre en photo pour la retravailler plus tard si besoin).

## Variantes et ajustements

- Pour les groupes très verbaux: remplacer le dessin par un schéma, une liste ou un collage.
- Pour les groupes plus timides: proposer des images à piger ou une banque de mots pour inspirer.
- Possibilité de faire l'exercice tout le monde ensemble, dans un très grand format style « oeuvre collective ».

## Trucs d'animation

- Veiller à ce que chaque personne dans les petits groupes ait la parole.
- Valoriser toutes les contributions (même les confusions ou critiques font partie de l'exploration).
- Rappeler que ce qui est partagé ici est un point de départ, pas une vérité figée.

## Atelier 2

# Rôles et zones floues

### Objectif principal

- Clarifier les rôles de chacun·e dans l'organisme et identifier les zones de flou ou de confusion pour mieux soutenir la participation.

### Objectifs spécifiques

- Identifier les rôles formels et informels des membres, salarié·es, coordination et C.A.
- Repérer les chevauchements, les zones grises ou les malentendus.
- Encourager une discussion collective sur qui fait quoi, et pourquoi.
- S'outiller pour une meilleure co-responsabilité.

### Durée totale

- 1h30 à 2h (modulable selon profondeur souhaitée)

### Nombre de participant·es

- 6 à 25 (prévoir des sous-groupes)

### Matériel nécessaire

- Fiches de rôles (ou papiers vierges à remplir ensemble)
- Feuilles grand format / papiers kraft
- Crayons, post-its, ruban adhésif
- Un tableau (ou paperboard) pour la cartographie finale
- (Optionnel) Une ficelle ou du fil pour relier les rôles sur le mur

## Déroulement

### 1. MISE EN CONTEXTE (10 MIN)

- Présenter l'intention de l'atelier :  
« Dans un organisme participatif, c'est important de bien savoir qui fait quoi. Pas pour créer plus de hiérarchie, mais pour éviter les malentendus, les attentes floues ou les responsabilités qui tombent entre deux chaises. »
- Rappel: tous les rôles ont leur valeur, et on ne cherche pas à pointer du doigt, mais à mieux se comprendre collectivement.

### 2. IDENTIFICATION DES RÔLES (20-30 MIN)

- En petits groupes (ou individuellement, si le groupe est petit), les participant·es nomment les **rôles existants** dans l'organisme :
  - Membres
  - Employé·es
  - Coordination
  - C.A.
  - Autres ? (bénévoles, comité, etc.)

- Chaque groupe remplit une fiche par rôle, avec ces questions :
  - Que fait cette personne/groupe ?
  - Quelles décisions prend-elle ?
  - À qui rend-elle des comptes ?
  - Quelle autonomie a-t-elle ?
  - Quelles zones de flou remarque-t-on ?

### 3. MISE EN COMMUN ET CARTOGRAPHIE (30–40 MIN)

- Sur un grand mur ou tableau, chaque groupe colle ses fiches.
- Ensemble, on trace les liens entre les rôles (qui travaille avec qui, qui dépend de qui, etc.)
- Utiliser des post-its ou du fil pour symboliser les zones floues, les chevauchements ou les points de tension.

*Exemple: «On ne sait pas toujours si c'est la coordination ou le C.A. qui décide du budget d'un projet.»*

### 4. DISCUSSION ET PISTES DE CLARIFICATION (20–30 MIN)

- En grand groupe, discuter :
  - Qu'est-ce qui est clair et fonctionne bien ?
  - Qu'est-ce qui manque ou est flou ?
  - Quelles décisions gagneraient à être clarifiées ?
  - Est-ce que certaines responsabilités devraient être partagées différemment ?
- L'animatrice ou l'animateur peut prendre des notes en direct sur un tableau ou une grande feuille « Nos constats ».

## Variante ou prolongement

- **Créer une charte visuelle** des rôles avec des icônes ou schémas clairs à afficher dans les locaux.
- Faire un « **jeu des cas fictifs** » pour tester la cartographie : « Si une personne vit un conflit, qui fait quoi ? », « Si un projet est proposé, par qui ça passe ? »

## Trucs d'animation

- Valoriser les rôles de chacun-e, peu importe le statut.
- Reformuler les tensions comme des « points à clarifier » plutôt que des problèmes.
- Inviter à voir les zones floues comme des opportunités de mieux collaborer.

## Atelier 2

# Fiche de réflexion sur les rôles

À remplir seule ou en groupe pour chaque rôle dans l'organisme. (Ex.: membres, employé-es, coordination, C.A., bénévoles, comités, etc.)

Nom du rôle:

---

1. Quelles sont les tâches principales associées à ce rôle? (Que fait cette personne ou ce groupe dans le quotidien?)

---

---

---

---

2. Quelles décisions cette personne ou ce groupe peut-elle prendre?

---

---

---

---

3. À qui rend-elle des comptes? (Est-ce qu'elle doit expliquer ses actions à quelqu'un? À un groupe? Est-ce que c'est clair?)

---

---

---

---

4. Quel degré d'autonomie a ce rôle? (Est-ce que la personne ou le groupe peut décider seule? À quelles conditions?)

- Très autonome
- Autonome, avec quelques balises
- Peu autonome / doit demander souvent
- On ne sait pas trop

Commentaires:

---

---

---

---

5. Y a-t-il des zones floues, des chevauchements ou des tensions avec d'autres rôles? (Exemples concrets si possible.)

---

---

---

---

6. Suggestions ou idées pour clarifier ce rôle? (Comment pourrait-on améliorer la compréhension ou la collaboration autour de ce rôle?)

---

---

---

---

## Atelier 3

# Et si on décidait ensemble ?

### Objectif principal

- Faire vivre aux participant-es une expérience concrète de prise de décision collective, en explorant différentes méthodes participatives.

### Objectifs spécifiques

- Comprendre ce qui distingue une décision participative d'une décision unilatérale.
- Explorer des outils et approches de prise de décision collective.
- Identifier les forces, défis et conditions favorables à la participation dans la prise de décision.

### Durée totale

- 1h30 à 2h (adaptable)

### Nombre de participant-es

- 6 à 25 (plus le groupe est petit, plus le processus sera fluide pour les exercices)

### Matériel nécessaire

- Une situation fictive ou réelle à décider ensemble (voir plus bas pour exemples)
- Tableau ou paperboard
- Post-its ou cartons
- Crayons, collants (ou marqueurs pour voter)
- Fiches d'outils de décision (optionnel – selon la méthode utilisée)

## Déroulement

### 1. MISE EN CONTEXTE (10 MIN)

« On parle souvent de participation, mais qu'est-ce que ça veut dire concrètement lorsqu'on doit prendre une décision ensemble ? Aujourd'hui, on va s'exercer à vivre un processus de décision participative. »

- Présenter brièvement l'atelier: on va prendre une décision ensemble, comme si on était dans une vraie rencontre d'équipe ou d'assemblée.

### 2. PRÉSENTATION D'UN SCÉNARIO (5–10 MIN)

Choisir une situation adaptée à votre réalité. Quelques exemples :

- Choisir une activité à organiser pour les membres.
- Décider de l'usage d'un nouveau local.
- Répartir symboliquement un budget (imaginaire ou réel).

L'important est que la situation soit **claire, concrète et engageante**. Si l'on le souhaite, on peut aussi y aller avec un scénario complètement farfelu pour rendre l'atelier plus léger et divertissant. Soyez créatifs !

### 3. PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION (45–60 MIN)

Trouver ensemble une manière de procéder à une décision.

### 4. RETOUR ET DISCUSSION (20–30 MIN)

Questions à poser au groupe:

- Comment avez-vous vécu cette façon de décider ?
- Est-ce que vous vous êtes sentis entendus ?
- Qu'est-ce qui a facilité ou freiné la participation ?
- Comment ça se compare aux décisions prises habituellement dans l'organisme ?
- Qu'est-ce qu'on pourrait essayer ou changer dans notre pratique réelle ?

## Trucs d'animation

- Ne pas forcer le consensus: faire sentir que les désaccords sont légitimes.
- Bien expliquer la méthode choisie avant de l'utiliser.
- Encourager les personnes plus silencieuses à s'exprimer, sans pression.
- Accueillir les maladresses comme des occasions d'apprentissage collectif.

## Atelier 4

# Passer du « Je » au « Nous »

Atelier inspiré du guide « Vivre ensemble et concilier nos différences »

## COMPOSANTE DU GROUPE : BUT COMMUN

### Objectifs

- Développer des aptitudes pour se rallier aux décisions collectives ;
- Être en mesure d'identifier les besoins en cause ;
- Comprendre la différence entre les intérêts individuels et collectifs ;
- Se positionner sur ses besoins en termes de participation à la gouvernance.

### Matériel requis :

- Images pour Brise-glace (images Dixit ou autres)
- Fiche N° 1: Types de besoins
- Fiche N° 2: Mises en situations

## Accueil

L'animateur ou animatrice présente le sujet de l'atelier avec une brève description.

*Exemple: En gestion participative, il arrive qu'il y ait des tensions entre les besoins individuels des membres et les besoins collectifs de l'organisme. Cet atelier aborde la différence entre les besoins individuels et les besoins collectifs.*

## Brise-glace

Demander aux participants de choisir une image représentant **comment l'organisme vient répondre à leurs besoins individuels.**

Les participants qui le souhaitent peuvent montrer leurs images aux autres, puis expliquer leur choix à tour de rôle.

L'animateur ou animatrice peut alors en profiter pour demander aux participants quel besoin spécifique est répondu par l'organisme. Il ou elle peut écrire les besoins cités sur un tableau ou sur une grande feuille.

## Activité principale

L'animateur ou animatrice lit des mises en situation (voir annexe).

Lorsque c'est fait, il ou elle demande au groupe, à main levée, de nommer les besoins en cause et de déterminer s'il s'agit d'un intérêt individuel ou collectif.

Les besoins sont tous légitimes; différentes stratégies peuvent être utilisées pour les combler. Pour chaque mise en situation, l'animateur(-trice) demande d'explorer différentes stratégies pour un même besoin. Les besoins individuels sont tous importants, mais n'ont pas nécessairement à être pris en charge par la collectivité.

L'animateur(-trice) demande ensuite aux participant(e)s s'ils ont des exemples (sans nommer de noms) de situations où les besoins individuels ont été confondus avec les besoins collectifs. Leur demander comment la situation a été gérée et comment elle aurait pu être gérée d'une meilleure manière.

## Rétroaction

Demander aux participant(e)s ce qu'ils ont retenu de l'atelier.

Leur demander pourquoi, selon eux, il est important d'en parler.

## Atelier 4

# Mises en situation sur les besoins individuels et collectifs

### Situations

- A. Identifier le besoin en cause;
- B. Identifier s'il est individuel ou collectif;
- C. Identifier les moyens possibles de combler ce besoin;
- D. Identifier le niveau d'importance des conséquences d'une décision.

### Exemples de besoins

- Besoin de sécurité (collectif);
- Besoin de reconnaissance;
- Besoin de se vêtir;
- Besoin de vivre dans un immeuble bien entretenu;
- Besoin d'accès à un logement;
- Besoin de pouvoir;
- Besoin de se sentir utile.

### 1. Le comité entretien extérieur propose d'installer des bacs à jardin cet été.

- A. Besoin de socialiser, besoin de se nourrir, besoin d'avoir des projets rassembleurs
- B. Individuel/collectif
- C. Avec chaque besoin nommé: quels autres moyens seraient possibles pour arriver à les combler?
- D. Quelles sont les conséquences? Est-ce que ça va empêcher la coop de fonctionner? Diminuer ma qualité de vie?
- E. Est-ce que je peux vivre avec la décision prise?

### 2. Magalie propose que des fleurs rouges soient plantées dans l'allée de l'entrée.

- A. Besoins: beauté, esthétisme, etc.
- B. Individuel/collectif

### C. Quels autres moyens seraient possibles pour arriver à combler de tels besoins?

- D. Quelles pourraient être les conséquences si l'idée n'est pas retenue

### 3. Un membre insiste pour l'achat d'une table de billard dans la salle communautaire et réagit avec frustration lorsque sa proposition est refusée.

- A. Besoin de reconnaissance, besoin d'activités sociales, besoin de retrouver une passion individuelle
- B. Individuel/collectif
- C. Quels autres moyens seraient possibles pour arriver à combler de tels besoins?
- D. Quelles pourraient être les conséquences si l'achat est refusé?

**4. Un membre introverti souhaite installer son propre casse-tête (personne d'autre ne peut y toucher) dans la salle commune et le C.A. doit se positionner.**

- A. Besoin de socialisation, besoin d'être respecté dans sa bulle, besoin d'inclusion, besoin d'égalité ou d'équité, etc.
- B. Individuel/collectif
- C. Quels autres moyens pourraient être pris pour combler les besoins?
- D. Quelles pourraient être les conséquences pour la coop/les membres s'il ne peut pas faire son casse-tête seul dans la salle commune? Et s'il est décidé que ce membre peut installer son casse-tête exclusif?

**5. Magalie propose que des fleurs rouges soient plantées dans l'allée de l'entrée.**

- A. Besoins: beauté, esthétisme, etc.
- B. Individuel/collectif
- C. Quels autres moyens seraient possibles pour arriver à combler de tels besoins?
- D. Quelles pourraient être les conséquences si l'idée n'est pas retenue?

*\*Il est toujours possible de changer les mises en situations pour d'autres qui fonctionnent mieux avec votre organisme.*

## Atelier 5

# Les rôles dans un groupe

Atelier inspiré du guide « Vivre ensemble et concilier nos différences » .

### Objectif principal

- S'observer et comprendre les différents rôles des personnes formant le groupe ainsi que leur influence sur la dynamique de celui-ci;
- Connaître les types de rôles possibles;
- Identifier les types de leadership nécessaires au bon fonctionnement d'un groupe;
- Être en mesure de réagir adéquatement/positivement en présence de rôles perturbateurs

### Matériel requis

- Paquet de spaghettis;
- Paquet de guimauves;

- Cartons de personnages avec numéro;
- Liste des rôles dans un groupe;
- Fiche N° 1: Tableau sur les rôles axés sur: tâches/solidarité/besoins individuels, pour chaque participant(e);
- Fiche N° 3: Rôles perturbateurs, vide et à remplir + imprimer le tableau rempli et le remettre par la suite à chaque participant(e);
- Fiche N° 4: Rôles coopératifs, pour chaque participant(e);
- Fiche N° 5: Rétroaction, à remettre à l'animateur(-trice), pour chaque participant(e).

## Accueil

Les animateur(-trice)s se présentent et expliquent les objectifs de l'atelier.

### DONNER UNE DÉFINITION DU MOT GROUPE :

Un groupe est composé de différentes personnes qui ont quelque chose en commun (dictionnaire Le Petit Robert).

### DEMANDER: « QU'EST-CE QU'ON A EN COMMUN COMME GROUPE » ?

Dans un groupe, il y a plusieurs composantes sur lesquelles on peut travailler afin de développer une meilleure dynamique. L'une de celles-ci, qui est plus que pertinente à explorer, c'est le rôle qu'on prend ou qu'on se fait attribuer dans un groupe.

## Amorce (5 minutes)

Dans un groupe comme celui-ci, tout le monde joue des rôles, consciemment ou non. Dans le cadre de l'atelier, nous allons faire d'abord un exercice qui va nous amener à nous observer et à réfléchir sur les rôles que nous pouvons prendre et sur ce que nous pouvons faire quand il y a des rôles perturbateurs plutôt dysfonctionnels.

## Déroulement (15 minutes)

Le premier exercice qu'on vous propose va vous permettre de vous observer et d'observer les autres dans une tâche coopérative. Naturellement, qui prend quel rôle ? On se rappelle qu'on a le même objectif et que ce qui est observé n'est pas le résultat, mais comment vous y arriverez.

### Jeu « La tour de spaghettis »

1. Les participant(e)s sont divisé(e)s en équipes de 4 ou 5 ;
2. Chaque équipe reçoit un paquet de 25 spaghettis et 20 guimauves ;

3. Chaque équipe doit tenter de faire la plus haute tour possible en utilisant les spaghettis et les guimauves ;
4. Une durée de 10 minutes est allouée pour faire la plus haute tour possible.

## Rétroaction – 10 min

Une discussion a lieu en grand groupe. L'animateur(-trice) prend des notes au tableau en suivant le modèle de la Fiche N°1 :

- Quels étaient les comportements orientés vers la tâche ;
- Quels étaient les comportements orientés vers la solidarité/climat.

Les questions suivantes sont posées au groupe :

- Quelle a été la contribution de chacun(e) ?
- Qu'est-ce qui vous a surpris(e) de vos coéquipier(-ère) s ou de vous-même ?
- Quels ont été les moteurs d'un travail d'équipe efficace (comportements favorables) ?

## Tableau des rôles perturbateurs<sup>1</sup>

NATURE	DÉFINITION	FONCTIONS	INTERVENTIONS
<b>Membre silencieux</b>	Personne qui reste silencieuse pendant longtemps. Les autres membres, qui ne savent pas comment interpréter ce comportement, vont alors ressentir un malaise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indique parfois que le sujet est important;</li> <li>Est quelquefois un signe de réflexion;</li> <li>Aide à régulariser la discussion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Essayer de trouver la signification du silence;</li> <li>Explorer avec le(la) membre silencieux(-euse) les motifs de son silence.</li> </ul>
<b>Membre déviant</b>	Personne dont le comportement se situe en marge de la culture du groupe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provoque certaines émotions;</li> <li>Exprime ce que d'autres n'osent dire;</li> <li>Orienté le groupe vers certaines questions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tolérer le comportement déviant tout en spécifiant les normes et les limites du groupe;</li> <li>Chercher la signification du comportement;</li> <li>Voir ce qu'apporte ce comportement.</li> </ul>
<b>Chef interne</b>	Membre qui a une position supérieure aux yeux des autres. Il (Elle) peut être vu(e) comme une menace pour le(la) leader formel(-le).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indique qu'il y a une différenciation des rôles dans le groupe;</li> <li>Apporte quelque chose à la tâche ou au climat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éviter de se placer dans un rapport de force;</li> <li>Trouver la contribution positive;</li> <li>Si l'apport est négatif, chercher la signification du comportement.</li> </ul>

<sup>1</sup>Turcotte et Lindsay, 2019

NATURE	DÉFINITION	FONCTIONS	INTERVENTIONS
<b>Membre divergent</b>	Personne qui fait dévier la conversation lorsque le groupe aborde un thème difficile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ralentit la discussion pour tenir compte du malaise du groupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parler de ce qui se passe.</li> </ul>
<b>Membre défensif(-ive)</b>	Personne qui a de la difficulté à voir un problème, à assumer sa responsabilité ou à accepter des suggestions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évite d'avoir à prendre les problèmes de front.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parler de ce qui se passe;</li> <li>• Demander au ou à la membre de s'exprimer sur ses sentiments;</li> <li>• Demander aux autres s'ils(elles) vivent des choses semblables;</li> <li>• Reconnaître la nature du problème</li> </ul>
<b>Bouc émissaire</b>	Membre du groupe qui possède des caractéristiques que les autres n'aiment pas ou redoutent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détourne l'attention sur un(e) membre pour éviter qu'un vécu difficile ou une situation menaçante ne soient abordés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observer la répétition de la dynamique;</li> <li>• Reconnaître ses propres sentiments concernant la situation;</li> <li>• Étudier la dynamique;</li> <li>• Cerner le thème sous-jacent.</li> </ul>

## Atelier 5

# Tableau des rôles coopératifs

RÔLES	FONCTIONS
<b>Gardien(ne) de l'harmonie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voir à ce que chaque membre se sente engagé(e) dans le travail de groupe;</li><li>• Observer le climat;</li><li>• S'assurer que les rôles soient respectés;</li><li>• Féliciter et encourager les autres;</li><li>• Proposer des pistes de solution en cas de conflit.</li></ul>
<b>Gardien(-ne) du temps</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Répartir le temps alloué pour chaque étape de travail;</li><li>• Faire remarquer aux membres toute perte de temps inutile;</li><li>• S'assurer que le travail soit terminé à temps;</li><li>• Rappeler le temps écoulé à chaque étape du travail.</li></ul>
<b>Porte-parole</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapporter les propos et les idées de son sous-groupe en grand groupe.</li></ul>

<sup>1</sup>Turcotte et Lindsay, 2019

NATURE	FONCTIONS
<p><b>Secrétaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre des notes sur ce qui est dit, sur les idées retenues, sur ce qui doit être suivi;</li> <li>• Garder les documents à un endroit sécuritaire;</li> <li>• Transmettre les documents/informations nécessaires aux groupes.</li> </ul>
<p><b>Facilitateur(-trice)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personne responsable de guider le groupe de façon à ce qu'il accomplisse sa tâche de manière efficace</li> <li>• Vérifier la compréhension de tous;</li> <li>• Distribuer les tours de parole;</li> <li>• Encourager les autres à exprimer leur accord ou leur désaccord;</li> <li>• Vérifier les signaux d'incompréhension.</li> </ul>

# Rétroaction

Qu'est-ce qui vous a le plus marqué durant l'atelier ?

---

---

---

---

Quel rôle avez-vous tendance à prendre ?

---

---

---

---

Quel rôle aimeriez-vous essayer d'adopter plus souvent ?

---

---

---

---

Comment pensez-vous que vous pouvez contribuer à une meilleure dynamique de groupe ?

---

---

---

---



# Annexes



## Fiche de vocabulaire – Systèmes d’oppression

TERME	DÉFINITION	EXEMPLES CONCRETS
<b>Sexisme</b>	Discrimination ou préjugé basé sur le genre, souvent à l’encontre des femmes ou des personnes trans/non-binaires.	Moqueries sur les compétences des femmes, inégalités salariales, répartition genrée des tâches.
<b>Racisme</b>	Système de domination fondé sur des croyances selon lesquelles certaines « races » seraient supérieures à d’autres.	Blagues racistes, discriminations à l’embauche, stéréotypes
<b>Classisme</b>	Discrimination fondée sur la classe sociale ou le statut socio-économique.	Mépris envers les personnes pauvres, accès inégal aux opportunités.
<b>Capacitisme</b>	Discrimination envers les personnes en situation de handicap (visible ou invisible).	Espaces non accessibles, infantilisation, exclusion des décisions.
<b>Sanisme</b>	Discrimination envers les personnes ayant des troubles psychiques ou mentaux.	Stigmatisation, moqueries, mise en doute de la parole.

TERME	DÉFINITION	EXEMPLES CONCRETS
<b>Âgisme</b>	Discrimination basée sur l'âge, souvent envers les personnes âgées (ou parfois jeunes).	Marginalisation dans les décisions, stéréotypes négatifs (« plus lent », « plus fragile »).
<b>LGBTQIA+phobie</b>	Discriminations envers les personnes lesbiennes, gays, bi, trans, queers, intersexes, asexuelles, etc.	Mégenrage, moqueries, invisibilisation, rejet dans les équipes.
<b>Validisme</b>	Terme parfois utilisé de manière interchangeable avec le capacitisme, souvent plus général.	Imposition de normes de performance ou d'apparence "valide".
<b>Colonialisme / post-colonialisme</b>	Système de domination et d'exploitation hérité de la colonisation, toujours présent dans les inégalités structurelles.	Marginalisation culturelle, spoliation de savoirs autochtones.
<b>Grosso-phobie</b>	Discrimination envers les personnes grasses ou en surpoids.	Moqueries, injonctions à maigrir, inégalités de traitement médical.

## Annexe 2

# Auto-évaluation du privilège

Lis chaque phrase et note si elle est vraie ou fausse pour toi (ou « parfois » si tu hésites).  
Tu peux simplement le faire dans ta tête, ou sur une feuille

### Origine et race

- Je peux me promener dans un magasin sans être suivi(e) par un agent de sécurité.
- On me demande rarement d'où est-ce que je viens ou quelle est mon ethnie
- Je vois régulièrement des personnes qui me ressemblent dans les médias ou au pouvoir.
- Je n'ai jamais été arrêté(e) ou contrôlé(e) à cause de ma couleur de peau.

### Langue et accent

- Ma façon de parler est considérée comme « normale » ou « professionnelle ».
- Je n'ai jamais été moqué(e) ou jugé(e) pour mon accent ou ma grammaire.

### Classe sociale

- J'ai grandi avec un logement stable et assez à manger.
- Je peux aller chez le médecin sans me soucier du coût.
- Je n'ai jamais eu peur de perdre mon logement à cause d'un imprévu financier.

### Orientation sexuelle

- Je peux parler de mon/ma partenaire librement sans crainte de jugement ou violence.
- Je n'ai jamais eu à « faire mon coming out ».
- Je vois régulièrement des couples comme le mien dans des films ou des pubs.

### Identité de genre

- Mon genre correspond à celui qui m'a été assigné à la naissance (cisgenre).
- Je n'ai jamais eu à justifier mon identité ou mes pronoms.
- Je peux utiliser les toilettes publiques sans stress ni danger.

### Capacités physiques ou mentales

- Je peux accéder facilement aux bâtiments, transports, événements.
- Je n'ai jamais été exclu-e d'une activité à cause de mes capacités.
- Les gens ne me traitent pas avec pitié ou comme un(e) enfant à cause d'une limitation.

# Définitions de concepts

### **Biais implicites / biais inconscients :**

les jugements ou attitudes qu'on adopte automatiquement, sans en être conscient·e, souvent influencés par notre environnement ou notre éducation.

**Gestion participative :** une approche qui vise à inclure les membres dans les prises de décision, de manière collaborative et équitable.

**Intersectionnalité :** une approche féministe qui analyse comment les différentes formes de discrimination (sexisme, racisme, classisme, etc.) peuvent se croiser et s'intensifier chez une même personne.

**Managérialisme :** l'adoption de méthodes de gestion inspirées du monde des entreprises, axées sur l'efficacité, la performance et les résultats mesurables, parfois au détriment des valeurs sociales ou collectives.

**Microagressions :** des gestes, propos ou comportements subtils qui renforcent les préjugés ou l'exclusion, souvent sans intention consciente.

**Microgestion :** une manière de gérer où une personne en position d'autorité veut tout superviser, même les petits détails, ce qui peut limiter l'autonomie des autres.

**Oppression :** les dynamiques de pouvoir qui désavantagent certains groupes au profit d'autres.

**Privilèges :** les avantages sociaux ou culturels qu'une personne peut avoir sans nécessairement en être consciente (ex. : être blanc·he, cisgenre, issu·e d'un milieu favorisé).

**Rapports de domination :** les relations sociales où un groupe exerce un pouvoir (visible ou invisible) sur un autre.

**Systèmes d'oppression :** les structures sociales ou culturelles qui maintiennent l'inégalité entre les groupes

# Bibliographie – Sources

Boîte à outils: La gouvernance démocratique – OBNL de l'action communautaire et de l'économie sociale, Édition 2016 du Comité sectoriel de main-d'oeuvre Économie sociale Action communautaire

Brève histoire de l'organisation communautaire au Québec, Audrey Bernard, Amélie Michaud, Sophie Dupéré et René Lachapelle dans « Pratiques d'organisation communautaire dans les établissements de santé et de services sociaux au Québec » (2020)

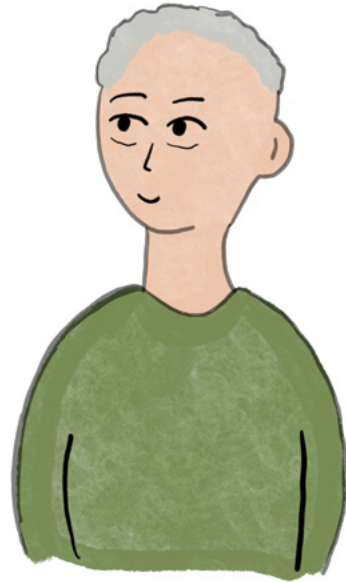
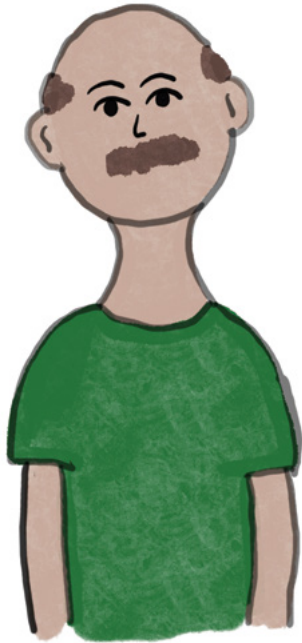
Gestion participative et réorganisation du travail : un point de vue sur les enjeux, Louis Gill (1992)

Guide sur la gestion démocratique d'un groupe populaire en alphabétisation, RGPAQ (2006)

La polysémie de la participation, Jean-Marc Piotte dans « Interventions économiques pour une alternative sociale » (1986)

Quarante ans de participation publique en environnement, aménagement du territoire et urbanisme au Québec: entre expression des conflits et gestion consensuelle, Laurence Bherer, Mario Gauthier, Louis Simard dans « Cahiers de géographie du Québec » (2018)

Vivre ensemble et concilier nos différences : guide d'animation pour développer des dynamiques de groupe positives dans les coopératives d'habitation, Fédération des coopératives d'habitation du Québec (2023)



Achevé d'imprimer, février 2026.



