

Document reconstitué - ne correspond pas à la mise en page initiale

LES RENCONTRES DE L'ALTERNATIVE

Trois-Rivières, le 11 septembre 1999

Laterrière, le 21 octobre 1999

Sainte-Luce, le 4 novembre 1999

Longueuil, le 13 décembre 1999

Document synthèse

MAI 2000

Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles
(TRPOCB) Coalition des tables régionales d'organismes communautaires et bénévoles
(CTROC)

Centre de formation populaire (CFP)

Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal (UQAM)

Rédaction : Andrée Savard

TABLE DES MATIÈRES

Introduction

Des repères de l'alternatif

La mission, motif de l'action de l'organisme communautaire

- ❑ La promotion de changements sociaux
- ❑ L'autonomie des organismes communautaires, au cœur de l'alternatif

Les modes de gestion de l'organisme

- ❑ La mobilisation des personnes, membres, participantes et participants, et leur implication dans la mission de l'organisme
- ❑ Les valeurs qui motivent les travailleuses et les travailleurs dans les organismes communautaires

Quelques repères de l'alternatif dans les activités de l'organisme

- ❑ Des rapports volontaires à l'organisme
- ❑ L'utilisation d'approches fondées sur le respect des personnes et de leurs besoins

Des outils de l'alternatif

L'évaluation

Le transfert et le développement des connaissances

L'appropriation de certains outils tels les rapports d'activités et financiers

La transmission de l'histoire des organismes

Synthèse de moyens utiles pour instaurer, sauvegarder et développer des pratiques alternatives

- ❑ Des incontournables
- ❑ Des écrits
- ❑ Des lieux de réflexion et d'échanges
- ❑ Des lieux et outils rassembleurs
- ❑ Des outils pour favoriser la circulation de l'information et le partage du pouvoir
- ❑ Des inclassables

Histoires vécues de pratiques alternatives

- ❑ Le petit chaudron en pleine ébullition : Les cuisines collectives comme stratégie de solidarité
- ❑ Le coffre à outils de la COCQ-Sida : Epsilon, Outillons-nous et un projet d'infrastructure de recherche
- ❑ La gestion féministe dans les centres de femmes : Le comment faire ?
- ❑ Le fonctionnement en collective dans les CALACS : Par conviction politique et par souci de cohérence
- ❑ Placer son mot : La parole aux jeunes dans les maisons de jeunes et dans leur Regroupement
- ❑ Au-delà des cartables et des feuilles mobiles : L'appropriation de l'écrit pour favoriser la citoyenneté

Remerciements

REMERCIEMENTS

Le programme Pratiques novatrices en milieu communautaire tient à remercier les secrétaires de la quinzaine d'ateliers qui ont eu lieu lors des Rencontres de l'alternative. La rédaction du présent document n'aurait pas été possible sans leur précieuse contribution.

Les participantes et les participants aux Rencontres de l'alternative ont été eux-mêmes d'un grand apport par leur générosité lors des échanges et par l'honnêteté de leurs questionnements sur les pratiques dans le milieu communautaire. Si le document servait, ne serait-ce qu'à conserver des traces de toute cette mémoire rassemblée, il aurait atteint un objectif fort important. Le document

synthèse des Rencontres de l'alternative a voulu mettre en lumière certaines pratiques considérées comme novatrices. Merci aux représentantes et aux représentants des organismes concernés qui ont pris le temps de fournir l'information, toujours dans l'esprit de partager leurs expériences avec d'autres organismes.

La production du document synthèse est subventionnée par la Fondation McConnell dans le cadre du programme Pratiques novatrices en milieu communautaire. Le programme a été financé en totalité, pendant ses cinq années d'existence, grâce au soutien indéfectible de la Fondation McConnell. Le programme termine ses activités le 31 mai 2000.

Les membres du comité d'encadrement du programme sont :

- ◆ La Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB), dont sont membres 31 regroupements provinciaux dans les secteurs de la santé et des services sociaux. (514) 844-1309.
- ◆ La Coalition des tables régionales d'organismes communautaires (CTROC), qui rassemble les 16 tables régionales d'organismes communautaires au Québec. (819) 823-4131.
- ◆ Le Centre de formation populaire (CFP), bien connu pour ses services de formation, d'animation et d'accompagnement à l'évaluation offerts dans le milieu communautaire au Québec. (514) 842-2548.
- ◆ Le Service aux collectivités (SAC) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), service qui assure des liens entre le milieu universitaire et différents secteurs de la société dont les organismes communautaires, par la coordination de projets de formation et de recherche. (514) 987-3000, poste 3177.

Partie 1

DES REPÈRES DE L'ALTERNATIF

Les participantes et les participants aux Rencontres de l'alternative ont été quasi unanimes à reconnaître l'effet ressourçant de renommer ce qu'on entend par l'alternative. Peu de forums sont des lieux propices pour en parler. Ils sont trop rarement invités à se pencher sur la question et ne se donnent pas eux-mêmes ces lieux de discussion. Le temps, toujours le temps qui presse, qui empêche de prendre son temps pour parler, en fait, de ce qui guide les organismes communautaires et les groupes de femmes dans leurs actions. Ils ont apprécié prendre du temps pour parler de leurs valeurs, de leurs missions et des moyens qu'ils se donnent, des réponses qu'ils apportent, pour les respecter.

Les participantes et les participants aux Rencontres de l'alternative se sont rendus compte qu'ils avaient des mots pour dire l'alternative dans leurs pratiques, que ce soit la mission de leurs organismes, les modes de gestion ou les activités qui les animent. Ils ont trouvé cela très mobilisant de se rendre compte que, dans le fond, la mission est restée fondamentalement rattachée à la promotion des changements sociaux à condition que l'autonomie des organismes communautaires soit préservée. Dans le fond, les modes de gestion de leurs organismes sont à bien des égards alternatifs par l'instauration de multiples moyens inventifs pour impliquer toutes et tous dans la prise de décision. Dans le fond, les activités, malgré des maladresses, des essais, des erreurs, comportent de bonnes parts de réussite pour leurs membres et les personnes qui y participent.

Surtout, les participantes et les participants aux Rencontres de l'alternative ont eu l'occasion de se rappeler que non seulement ils ont la force de revendiquer mais aussi la capacité de rêver collectivement.

La mission, motif de l'action de l'organisme communautaire

Retour à la case de départ : la mission de l'organisme. Une participante a raconté qu'elle l'affichait dans les locaux de son organisme pour que personne ne l'oublie. Si tous les organismes se mettaient à faire la même chose, que pourrait-on lire ? La promotion des changements sociaux fait encore battre le cœur de bien des organismes communautaires et des groupes de femmes au Québec. On y tient; si on la perd de vue quelques fois, on y revient. L'autonomie est vue comme une condition incontournable, mais la vigilance est de mise, s'empresse-t-on d'ajouter.

La promotion de changements sociaux

C'est toujours l'objectif de promotion des changements sociaux qui distingue bon nombre d'organismes communautaires et de groupes de femmes, des institutions du réseau de la santé et des services sociaux, ont affirmé plusieurs personnes ayant participé aux Rencontres de l'alternative. Au préalable, ces organismes posent un regard critique sur la société. Leur existence et leur survie depuis leur création illustrent le constat que la société n'offrait pas et n'offre toujours pas une alternative ou des solutions aux situations vécues par leurs membres ou les participantes et les participants à leurs activités. Mais on est conscient que poser un regard critique sur la société implique aussi d'accepter de poser un regard critique sur sa propre organisation et surtout de se remettre en question.

Une fois ce regard critique exercé, ce qui se fait de diverses façons et à plus ou moins de moments dans la vie des organismes, ceux-ci inscriront les réponses qu'ils apportent aux besoins des personnes, de leurs membres, dans une vision plus large, plus globale de la société. "Projet" est le mot-clé, plus encore "projet de société".

Quel est ce projet de société ? Comment est-il élaboré ? Comment peut-il en exister un seul ? Doit-il en exister un seul ? S'entendre dans sa seule organisation n'est pas problématique même si le processus démocratique pour y arriver exige du temps. C'est entre organismes, précise-t-on, que le tout se complique et demande de la

" Les organismes communautaires sont alternatifs sur le plan interne dans les rapports avec les personnes et, sur le plan externe, dans les rapports avec la société, à titre d'agents de changement social." (Longueuil)

" Sommes-nous d'abord des agents de changement social ou ne sommes-nous pas plutôt un des multiples mécanismes de contrôle social ?" (Sainte-Luce)

concertation. Et surtout, avec l'objectif de promouvoir les changements sociaux, plusieurs croient que la conscientisation, tant des membres, participantes et participants, que de la population en général, doit rester prépondérante.

" Les organismes communautaires autonomes sont les produits d'une volonté de construire des lieux où des personnes vivant une situation d'exploitation et d'oppression peuvent se regrouper pour améliorer leur sort et chercher ensemble à s'attaquer aux causes de leurs mauvaises conditions de vie. La place du communautaire autonome réside d'abord et avant tout dans ce vaste champ social où se nouent les relations entre les citoyennes et les citoyens, où se tissent les solidarités sociales, où naissent les grands mouvements de transformation sociale, où se construit finalement la cité. (Regroupement des organismes communautaires autonomes de la région 03, Politique de reconnaissance des organismes communautaires autonomes de la région 03, p. 1)

Héritiers de la philosophie des comités de citoyens et des organismes populaires, les organismes communautaires autonomes sont d'abord des lieux d'exercice de la citoyenneté. Rappelons-nous ce qui a motivé celles et ceux qui ont initié nos différents regroupements, relisons nos chartes et règlements; nous verrons que nous avons voulu mettre en place des organismes formés de membres ayant en commun la volonté de trouver une réponse collective à des problèmes vécus

*individuellement. (Henri Lamoureux et al., La pratique de l'action communautaire, Montréal, PUQ, 1996, 436 p.)*¹

La mission fait état d'une vision globale : les situations vécues par les personnes ont une origine sociale et plutôt que de résoudre les seuls problèmes individuels, les organismes communautaires et les groupes de femmes recherchent des solutions plus globales. " Oui, j'ai faim, mais pourquoi ai-je faim ? " Quelle est la source du problème et comment y faire face ? Ces personnes sont de façon générale des exclues de la société de différentes manières. Alors qu'auparavant, le gouvernement jouait un rôle d'État-providence, l'évolution de la société a fait en sorte que sortir de l'exclusion est devenu un des principaux besoins exprimés par les personnes. La disparition des organismes communautaires n'est pas pour demain.

L'autonomie des organismes communautaires au coeur de l'alternatif

Que d'obstacles !

- Difficile de faire reconnaître que les organismes communautaires vivent et survivent parce qu'ils répondent aux besoins que des personnes et des collectivités ont exprimés !
- Difficile de faire reconnaître que les organismes communautaires sont essentiels parce qu'ils répondent "autrement" à ces besoins !
- Difficile de faire reconnaître que les organismes communautaires interviennent "autrement" !

¹ Henri Lamoureux, *Membres, usagers ou clients ? Outil de réflexion*, RIOCM - ROC 03 - ROC de l'Estrie, mai 1999, 24 p., p. 4.

- Difficile de faire reconnaître que les organismes communautaires peuvent réussir là où des interventions du réseau ont échoué ou obtenu des résultats décevants!

Les organismes communautaires voudraient qu'on les reconnaisse pour tout cela. Et ils ne veulent surtout pas être considérés comme complémentaires au réseau ou sous-traitants, mais autonomes et capables de décider par eux-mêmes de leur mission et de leurs activités.

L'autonomie des organismes communautaires est une condition préalable au maintien et au développement de l'alternatif, affirment sans conteste les participantes et les participants. Encore faut-il que cette autonomie soit accompagnée d'un financement adéquat. Oui, on reconnaît des organismes communautaires comme autonomes et nécessaires en soi, en théorie, mais quand vient le temps de concrétiser cette reconnaissance par un support financier, on est d'avis que celui-ci se fera trop souvent que si les organismes communautaires s'inscrivent dans des secteurs priorisés et encore là, rien n'est assuré. De plus, rarement, le financement ne sera adéquat.

Si malgré tout, il y a financement, la mission se voit-elle menacée d'être modifiée ? La reconnaissance de l'autonomie acquise en principe perd tout son sens au profit d'un financement quelconque par programme ou par projet. Complémentaires au réseau ? Sous-traitants ? Les organismes communautaires ne se sentent pas à l'aise

" L'autonomie est la garantie de conserver notre mission. " (Sainte-Luce)

" Notre identité est fragile. Pour se faire respecter, il faut se respecter soi-même en tant qu'organisme. Il faut savoir dire non aux demandes qui ne concernent pas nos rôles, nos missions. Il faut savoir s'affirmer selon notre mission et non selon ce qu'on attend de nous. " (Longueuil)

" La force du refus vient de la cohérence qu'on a entre nous. " (Trois-Rivières)

de se décrire de cette façon, mais certains sont conscients d'avoir cédé une partie de leur mission d'origine en échange d'un financement soi-disant plus assuré.

Préserver son autonomie, croit-on, ne veut pas dire que tout lien doit être rompu avec le réseau. Mais ces relations doivent se dérouler dans le respect de l'autonomie et des missions des organismes communautaires et non dans une volonté de manipuler les termes d'une mission pour les rendre complémentaires à la mission d'un ministère ou de toute autre instance gouvernementale. Les organismes communautaires doivent constamment veiller à préserver leur autonomie. Mais peuvent-ils tout de même se permettre d'être perméables face à l'État ? Si oui, jusqu'à quel point ? Est-il pensable ou même souhaitable d'être parfaitement imperméable face à l'État ?

La mission des organismes communautaires et des groupes de femmes a été formulée à l'origine à partir des besoins exprimés par le milieu. Cette mission a évolué toutefois au fur et à mesure que les membres ont exprimé des volontés dans ce sens. Dans certaines situations, face à des besoins de plus en plus grands et aux difficultés pour y répondre, des organismes éprouvent un sentiment d'impuissance et sont amenés à poser le problème en ces termes : c'est le choix entre la survie ou l'autonomie. Les participantes et les participants ont souligné cependant que cela ne les empêche pas de considérer comme primordial de conserver indemne leur mission puisque l'amélioration des conditions de vie des personnes, leurs membres, non seulement individuellement mais aussi collectivement, demeurent sinon doivent demeurer leur raison d'être.

Les modes de gestion de l'organisme

Il n'y a pas qu'un seul mode de gestion, pourrait-on dire, pas de recette miracle, et nous résumerions ainsi l'ensemble des propos des personnes ayant participé aux Rencontres de l'alternative. Tous ces modes de gestion cependant devraient se fonder sur un principe, celui de la mobilisation et de l'implication des personnes pour réaliser la mission de l'organisme. Plus particulièrement, il a aussi été amplement question des valeurs qui animent les travailleuses et les travailleurs dans les organismes communautaires et les groupes de femmes. Professionnels ou engagés ? Ou pourquoi pas les deux ?

La mobilisation des personnes, membres, participantes et participants, et leur implication dans la mission de l'organisme

La plupart des organismes communautaires sont organisés selon des modes de gestion traditionnels, où un conseil d'administration, qui peut être appelé autrement, un comité de coordination par exemple, détient les responsabilités déterminantes. Dans ce cadre, les personnes participant aux Rencontres ont présenté diverses façons de vivre les modes de gestion dans leur organisme.

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

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

Ce sont des périodes d'ajustement et de réaménagement, de résistance et d'innovation, de rupture et de continuité. Les objectifs et les règles qui semblaient définitifs

" L'assemblée générale n'est pas toujours garante de l'expression démocratique absolue. "
(Longueuil)

deviennent plus flous, contradictoires, insatisfaisants ou sont tout bonnement remis en question par les membres, les salariéEs, les participantEs, les alliéEs et partenaires du milieu, ou les bailleurs de fonds. Les tentations ou les pressions sont plus fortes afin de trouver des recettes vite faites, faire des virages en coude ou freiner brusquement pour régler les problèmes de gestion. Les flous, les tensions ou les secousses qui accompagnent les périodes de transition des organismes peuvent émietter la démocratie interne si on les ignore. "²

Bien que les modes de gestion soient traditionnels, des participantes et des participants aux Rencontres ont constaté que ceux-ci peuvent faire place à des aspects novateurs. Ainsi un conseil d'administration peut jouer son rôle sur un mode participatif. Il revient aux membres d'être actifs et responsables, soutenus en cela par l'équipe de travail et les diverses instances de l'organisme. D'une manière alternative, les bénévoles, militantes et militants, membres de ce conseil d'administration, ne deviennent pas les "patrons" des travailleuses et des travailleurs de l'organisme; ils participent plutôt à la prise de décisions déterminantes pour l'organisme. Plusieurs se sont questionnés sur la place qu'occupent réellement les membres. On veut éviter que ceux-ci deviennent des usagères et des usagers de services, et on souhaite que les membres soient impliqués activement dans la prise en charge de leurs problèmes et dans la recherche de solutions.

² Josée Belleau, *La gestion démocratique dans les organismes communautaires : Séminaire de réflexion*, Centre de formation populaire et Relais-femmes, janvier 1999, 14 p., p. 6.

Selon ce mode participatif, on souligne que les membres du conseil d'administration prennent effectivement les décisions. Si la coordination ou direction, ou l'équipe de travail détient l'information, elle la transmet et ne décide pas en lieu et place du conseil d'administration, elle soumet les dossiers et pose des questions : quelle est votre décision ou quelle est votre position sur cet aspect ? Les membres du conseil d'administration ont des compétences indéniables : celle d'alimenter, celle de pouvoir porter un regard sur l'organisme avec un certain recul. Ils ont aussi le devoir de s'informer et de se préparer en vue de la prise de décision. Pour cela, ils s'attendent à être alimentés adéquatement par les personnes qui détiennent l'information au sein de l'organisme.

" L'alternative implique une mouvance, une évolution constante, de même qu'une notion de choix pour la communauté." (Longueuil)

La circulation de l'information est jugée essentielle pour assurer la démocratie et favoriser l'appropriation des enjeux. Plus l'information circule, mieux, considère-t-on, le pouvoir est partagé entre toutes et tous. Mais encore le temps, le temps qui manque pour diffuser l'information. Prendre le temps implique de faire des choix. En plus, des organismes se butent au désintérêt pour des dossiers dont certains susciteront davantage l'intérêt d'une instance ou de l'équipe de travail plutôt que de l'ensemble des membres. Comment susciter l'intérêt ? Est-ce uniquement un problème de forme, de présentation ou encore tout simplement de temps ? Comme si cela était simple de trouver du temps. Mais plus largement, des participantes et participants sont d'avis que les organismes communautaires doivent se préoccuper davantage de leur vie associative et qu'ils y gagneraient en terme d'identité et d'appartenance à leur mission.

Le temps revient toujours parmi les préoccupations : prendre le temps de mobiliser les personnes, laisser le temps aux membres de prendre leur place, prendre le temps de les soutenir dans leurs démarches d'implication dans l'organisme. De même que le pouvoir : partager le pouvoir entre équipe de travail et membres du conseil d'administration, entre coordination ou toutes autres personnes impliquées ou qui démontrent une volonté de le faire.

Parler ici de mobilisation en lien avec le rôle des administratrices et des administrateurs soulève des questions sur le véritable rôle qui leur est dévolu. Une administratrice ou un administrateur doit adhérer à la mission et aux valeurs de l'organisme communautaire sinon, même s'il possède des qualités professionnelles indéniables, comptable, avocate ou avocat par exemple, il n'en sera pas pour autant impliqué pour réaliser cette mission.

De façon générale, les nouvelles dispositions du *Code civil du Québec* influencent l'évolution des modes de gestion de maints organismes communautaires. Outre ce

" *Comment faire pour conserver l'authenticité de notre démarche ?* " (Trois-Rivières)

contexte légal qui doit nécessairement être pris en compte, il est rappelé que certains organismes ont déjà expérimenté différents modes de gestion et qu'il serait utile de prendre en considération leur histoire respective pour faire ressortir les repères de l'alternatif dans les modes de gestion. Des modes de gestion, à prime abord, de nature plus alternative sont encore utilisés par certains tel le fonctionnement en collectif où l'équipe de travail et les participantes et les participants prennent leur place dans l'organisme autrement que par les moyens que sont, par exemple, les assemblées générales.

*" (...) les organismes ne sauraient porter le titre de communautaire, féministe, coopératif ou alternatif, sans l'engagement résolu et assidu de mettre en place des modes de gestion qui ont pour résultats tangibles une démocratisation du pouvoir, du savoir et de l'avoir parmi leurs membres, salariéEs et participantEs. Le débat sur ce que sont ou seront ces résultats tangibles leur appartient, et repose donc sur la participation informée et active de chacunE. "*³

Dans tous les cas, la mobilisation des personnes, membres, participantes et participants, et leur implication constituent, pour les modes de gestion, un des repères déterminants de l'alternatif. Celle-ci peut se faire même si l'organisme évolue selon des modèles qu'on dit traditionnels. Autrement dit, ce n'est pas parce qu'un conseil d'administration gère un organisme que la gestion n'en sera pas alternative pour autant. À l'inverse, des modes novateurs comme les collectifs ne sont pas non plus garants d'une gestion alternative.

³ *Id.*, p. 12.

Les valeurs qui motivent les travailleuses et les travailleurs dans les organismes communautaires

Au fur et à mesure de leur développement, les organismes communautaires et les groupes de femmes ont mis des mots sur leurs pratiques. On est conscient que certains de ses mots s'apprennent maintenant dans les collèges et dans les universités. Les travailleuses et les travailleurs dans le milieu communautaire détiennent assurément des compétences multiples même si tous n'ont pas été formés sur les bancs d'écoles. Les pratiques communautaires peuvent s'acquérir de diverses façons. Il est jugé essentiel qu'encore aujourd'hui, les expériences personnelles soient prises en compte face aux compétences professionnelles.

L'un sera-t-il plus "professionnel" ? Il se peut bien que l'un et l'autre le soient mais de manière différente. L'un aura acquis ses compétences au fur et à mesure de ses expériences de travail. Ou de vie, ajoute-t-on puisque plusieurs intervenantes et intervenants, animatrices et animateurs ont connu le sort des membres de l'organisme pour lequel ils travaillent dorénavant. Et les travailleuses et les travailleurs peuvent être qualifiés ou qualifient leurs pratiques de professionnels même si ces personnes ne détiennent pas de diplôme universitaire ou collégial. Cette qualification réfère aux pratiques fondées par exemple sur des codes d'éthique, des protocoles d'intervention ou des formations appropriées aux problématiques.

Historiquement, les groupes de femmes qui utilisent l'intervention féministe refusent de se présenter comme des expertes : les femmes qui participent à leurs activités sont les mieux à même de déterminer les solutions à leurs problèmes; elles sont en quelque sorte les expertes. Cela n'empêche pas des travailleuses de ces groupes de qualifier leurs pratiques fondées sur l'intervention féministe, de professionnelles.

La tendance est à être de plus en plus exigeant lors de l'embauche de travailleuses et de travailleurs. Détenteurs de diplômes d'études supérieures et polyglottes dans les

" Notre rapport à l'organisme fait la différence. On y travaille parce qu'on y croit. "
(Sainte-Luce)

régions concernées, sont recherchés, ce qui fait que certains organismes communautaires ou groupes de femmes peuvent se retrouver face à des difficultés grandissantes d'intégration de personnel dans les équipes. Qu'est-ce qui fait qu'une personne se retrouve à l'emploi d'un organisme communautaire plutôt que dans un établissement du réseau ou de l'entreprise privée ? Parfois, bien malin qui pourrait le dire !

*" Est-ce que nos critères d'embauche du personnel, de recrutement ou d'exclusion de nos membres, la formulation de nos codes de vie ou d'éthique, etc., se distinguent de leurs vis-à-vis institutionnels ? Comment légitimons-nous leurs différences et ressemblances ? "*⁴

Par contre, pour d'autres participantes et participants, la réponse semble aller de soi. Ce sont ses valeurs qui sous-tendent l'embauche et l'intégration d'une personne dans l'équipe de travail d'un organisme communautaire. Ses valeurs seront en lien avec la mission de l'organisme et cette personne aura considéré que de travailler pour un organisme communautaire ayant telle mission lui permettra de répondre aux valeurs qu'elle défend. Cela n'empêche pas que la travailleuse ou le travailleur soit là aussi pour la *job*. Avec les coupures budgétaires dans les services publics, pour qui veut pratiquer son métier ou sa profession, l'heure n'est pas toujours au choix professionnel, ce qui ne signifie pas que l'on considère nécessairement les organismes

communautaires comme les aires d'attente du réseau public. Non, il existe toujours ce choix, pour plusieurs d'entre eux, cette croyance en des valeurs que le milieu communautaire permet de mieux combler.

Il faudrait donc avoir la "foi", la "vocation" pour travailler dans le milieu communautaire ? Encore là, des mythes s'écroulent. Même si la grande majorité des organismes communautaires et des groupes de femmes ne peuvent toujours verser des salaires des plus attrayants, les travailleuses et les travailleurs sont rémunérés et les conditions de travail sont maintenant à l'ordre du jour des réunions des instances décisionnelles. Car travailler dans un organisme communautaire ne doit pas

" Les niveaux de compétence, de générosité et de disponibilité demandés sont incroyables. Un peu plus et on serait en train de créer des communautés religieuses laïques. " (Longueuil)

impliquer d'être aussi démunis et dans les mêmes conditions de vie non adéquates que les personnes pour qui l'organisme existe. Cependant, plusieurs disent être encore sous-payés pour travailler dans le milieu communautaire. On se qualifie de diverses façons, par exemple de bénévoles rémunérés, de militantes ou militants.

" Ouvrons ici une parenthèse amère : n'est-il pas curieux que nous acceptions l'iniquité salariale et des conditions de travail largement inférieures à la moyenne dans des milieux communautaires largement dominés par les femmes, alors que partout ailleurs on se bat contre cette iniquité ? Refermons cette parenthèse qui illustre, dans une certaine mesure, l'une des contradictions du communautaire à laquelle il faudra bien s'attaquer sous peine d'avoir des pratiques d'employeurs réactionnaires. " ⁵

A l'inverse, certains précisent que de recevoir une rémunération pour son travail ne signifie pas que l'on ne soit pas engagé de même que les diplômes n'enlèvent rien à

⁴ Jean Gagné, *L'institutionnalisation des pratiques alternatives. Document de travail.*

⁵ H. Lamoureux, *op. cit.*, pp. 11-12.

cette même volonté d'engagement. La définition de l'engagement dépend des personnes. On constate souvent que la relève, en général des jeunes, semble moins impliquée et a plus tendance à prendre un certain recul. Mais n'est-elle pas tout de même engagée, mais sous d'autres formes qui peuvent être tout aussi valables ? Pour d'autres, souvent les plus vieux, leur travail fait en quelque sorte partie d'un mode de vie; les valeurs d'engagement sont vécues en plus de l'implication considérée comme normale dans un emploi. Ce sont souvent eux qui font valoir que les problèmes ne quittent pas la vie des personnes quand l'organisme ferme ses portes pour la fin de semaine et que les activités des organismes devraient prendre en compte cette réalité.

Les programmes d'employabilité constituent une autre source de préoccupation dans la gestion des organismes : quelques fois, beaucoup de compromis sont faits pour embaucher des travailleuses et des travailleurs dans le cadre de ces programmes; les compétences ne sont pas réellement reconnues; des organismes vivent des contradictions avec les valeurs qu'ils prônent par leurs missions et leurs activités. Comme on l'a vu, offrir de bonnes conditions de travail et une qualité de vie devrait être la norme, ce que ne permettent pas en soi les programmes d'employabilité.

" Nous ne savons pas tout. Nous allons créer, essayer, prendre des risques. " (Trois-Rivières)

Les personnes embauchées dans le cadre de ces programmes sont souvent des bénévoles, des militantes et des militants de l'organisme, l'accès à l'emploi devrait leur permettre de sortir de la pauvreté, même si ces personnes travaillent pour "la cause". Ne pourrait-on pas bénéficier de ces programmes et les adapter à la mission de l'organisme ? Cela dépend du pouvoir de négociation de l'organisme. Trop souvent, il arrive que ce soit l'organisme qui s'ajuste au programme plutôt que l'inverse. Lors

des Rencontres, certains ont affirmé que leur organisme avait refusé une subvention pour s'assurer d'une gestion plus saine de l'équipe. Cette affirmation a été faite dans le contexte plus global du refus d'une subvention parce que son acceptation imposerait de réaliser une activité qui ne s'inscrit pas dans la mission de l'organisme.

Quelques repères de l'alternatif dans les activités de l'organisme

Le terme "activités" est préféré à celui de "services" parce qu'il inclut notamment la défense de droits, l'éducation et la sensibilisation, parce qu'il implique la participation, alors que les services se donnent sur une base unilatérale et réfèrent trop, selon plusieurs, aux pratiques du réseau de la santé. Les rapports volontaires à l'organisme et l'utilisation d'approches fondées sur le respect des personnes et de leurs besoins constituent les repères de l'alternatif qui sont nommés le plus couramment.

Des rapports volontaires à l'organisme

Tout d'abord, les personnes se présentent de leur propre gré à l'organisme. Les rapports sont basés sur le caractère volontaire de leur participation. Pour leur part, les organismes dénoncent le fait d'être obligés d'offrir des services parce que les établissements du réseau leur réfèrent une partie de leurs "clientèles".

Ouvrons ici une parenthèse pour mentionner les malaises généralisés sur la façon de désigner les personnes qui participent aux activités ou qui ont recours à des services : usagères ou usagers, clientes ou clients, participantes ou participants ? Mais encore, pour qui l'organisme tente-t-il de remplir sa mission ? Ses membres ou les usagers, clients ou participants ? Les deux doivent-ils être confondus ? Un client ou un usager peut être considéré comme une personne faisant partie d'une population à risque. Un membre, un bénévole est-il perçu de la même façon ? Non, répond-on, ces personnes qui participent aux activités devraient être placées sur le même pied, comme des personnes qui tentent de se prendre en main et non comme des "problèmes à deux pattes". C'est possible. On raconte que des membres vivant des situations problématiques s'impliquent activement dans des organismes dont ils sont membres, à

titre de membres du conseil d'administration, de bénévoles actifs dans l'organisme, en plus de bénéficier de ses services. Pourtant, de façon générale, ces personnes seraient considérées par la société comme incapables de prendre des responsabilités ou d'assumer le leadership d'une action.

" Les personnes ne sont pas des problèmes. " (Longueuil)

" Comment nos activités de "service" favorisent-elles l'inscription de nos membres dans un réseau convivial en tant que citoyen-ne-s et non seulement au titre de "bénéficiaires" ?

Participons-nous à la création de foyers de solidarité entre nos membres ou de ceux-ci avec la communauté ? "6

L'organisme doit favoriser la prise en charge tout en répondant à un besoin immédiat s'il y a lieu et en respectant le cheminement individuel de chacune et de chacun. L'approche de l'intervention est globale. L'organisme doit tenter de dépasser le service individuel. L'intervenante ou intervenant s'intéresse aux déterminants et agit aussi dans une optique de prévention.

Certaines personnes s'adressent aux organismes comme s'ils étaient des donneurs de services en demandant : " Que pouvez-vous faire pour moi ? " Cette attitude peut laisser sous-entendre que les personnes s'adressant aux organismes ne sont pas prêtes à s'impliquer; lorsque c'est le cas, cette situation est très difficile ou peut même être inacceptable pour un organisme communautaire ou un groupe de femmes, car une fois le service rendu, la personne s'en va sans avoir participé ni même essayé de participer à un processus de prise en charge. Ce genre de situation, constaté de plus en plus fréquemment, inquiète plusieurs personnes ayant participé aux

Rencontres. Que faire avec cette réalité ? Comment doser les interventions et les activités pour que cette situation ne risque pas de faire basculer, à moyen terme, la mission d'un organisme ? Une réflexion devra se faire sur la question.

" La notion de "clientèle", qui renvoie à la notion d'"offre de services" (...), est loin de faire consensus au sein du mouvement communautaire autonome. Nous préférons parler de "population rejointe" par les activités d'un organisme. En effet, les personnes impliquées au sein des organismes n'interviennent pas en tant que clients mais bien plutôt en tant que citoyennes et citoyens, elles sont amenées à s'impliquer dans " La mission est claire. C'est l'opérationnalisation qui peut la compromettre." (Longueuil)

" Est-ce alternatif de s'occuper des personnes ? (Trois-Rivières)

l'activité du groupe plutôt que de recevoir passivement un service. Cela fait partie de l'approche mise de l'avant par l'action communautaire autonome."⁷

L'opposition entre bénévoles et personnel salarié est soulevée à maintes reprises. Le choix d'être bénévole ou salarié est quelquefois personnel mais aussi social. Les bénévoles sont parfois qualifiés de militantes ou de militants. Dans certains cas, les usagers et usagers qui ne sont pas membres de l'organisme peuvent intervenir dans la vie démocratique de l'organisme, entre autres au moyen de leur participation dans des comités de travail. La congruence entre les usagers, militants ou bénévoles membres et l'équipe de travail est vue comme nécessaire pour au moins tendre vers des pratiques alternatives.

⁶ J. Gagné, *op. cit.*

⁷ Comité aviseur de l'action communautaire autonome, *Avis concernant la proposition de politique Le milieu communautaire : un acteur essentiel au développement du Québec : Document soumis à monsieur André Boisclair ministre de la Solidarité sociale*, 18 février 2000, 14 p., p. 6.

L'utilisation d'approches fondées sur le respect des personnes et de leurs besoins

Flexibilité et souplesse sont essentielles pour être à l'écoute des besoins et surtout en mesure d'y répondre. Les interventions se font en fonction des situations vécues par les personnes. L'organisme doit aussi jouer un rôle de formation et d'accompagnement. Le respect des personnes implique de prendre le temps, prendre le temps d'expliquer, d'accompagner, de faire de l'éducation populaire ou simplement d'attendre la personne si c'est ce qui est le plus respectueux de son rythme.

Être alternatif, c'est être capable de s'adapter constamment aux besoins et aux réalités des personnes. Peut-on être encore alternatifs lorsqu'on a trouvé une recette et qu'on l'applique depuis quinze ou vingt ans ? Non, a-t-on répondu. Les pratiques alternatives se caractérisent par leur constante évolution. Pour ce faire, les organismes doivent faire preuve d'une grande ouverture. La remise en question peut être quasi perpétuelle.

Dans les activités de leur organisme, les participantes et les participants aux Rencontres de l'alternative ont identifié une série de pratiques considérées comme alternatives.

- ❖ C'est écouter les personnes sans les étiqueter, sans hiérarchiser les rapports, d'égal à égal.
- ❖ C'est ne pas "tenir un dossier" sur chacune des personnes.
- ❖ C'est pouvoir les recevoir sans rendez-vous.
- ❖ C'est ne pas s'adresser à elles en leur disant : " Vous avez un problème. "
- ❖ C'est ne pas leur fixer des obligations du type de se conformer à un horaire qui ne leur convient pas.
- ❖ C'est leur laisser le choix de revenir ou non, au moment où elles seront prêtes.

- ❖ C'est les recevoir juste pour prendre un café si elles en ont envie.
- ❖ C'est leur permettre de créer des liens, leur donner l'occasion de connaître d'autres ressources.
- ❖ C'est de faire confiance, de consulter, d'impliquer, de supporter.

Et surtout, c'est de prendre le temps !

Partie 2

DES OUTILS DE L'ALTERNATIF

Autant les participantes et les participants aux Rencontres de l'alternative ont été quasi unanimes à reconnaître l'effet ressourçant de nommer ce qu'on entend par l'alternative, autant elles ont éprouvé des difficultés à identifier les outils que les organismes communautaires et les groupes de femmes ont à leur disposition ou utilisent pour mettre en place les conditions de réussite de l'alternative dans la vie de leurs organismes.

Quelquefois, certains de ces outils doivent être démystifiés telle l'évaluation : plusieurs témoignent de leurs expériences en évaluation, l'évaluation qu'on dit informelle et qui constitue une pratique courante chez les organismes communautaires et les groupes de femmes, mais peu d'entre eux ont déjà eu recours à l'évaluation systématique de leurs projets, activités, programmes ou services.

D'autres fois, les outils qui sont nommés, servent fréquemment dans la vie des organismes telle la formation. Mais on souhaite que le recours à la formation soit élargi aux membres, aux bénévoles, aux militantes et aux militants. La formation devrait aussi sortir du cadre des domaines techniques et être offertes sur des aspects politiques et historiques ayant trait à l'organisme de même que sur des enjeux sociaux. On se réapproprie des outils destinés aux bailleurs de fonds tels les rapports d'activités et financiers, afin que ceux-ci servent davantage de repères pour l'action. On se force à écrire, écrire, écrire pour transmettre l'histoire des organismes.

Lors des Rencontres de l'alternative, les participantes et les participants ont démontré hors de tout doute que l'imagination ne leur manque pas : ils ont nommé une multitude d'autres outils qui permettent de sauvegarder, d'instaurer ou de développer des pratiques alternatives. Ces outils sont présentés à la fin de cette partie sous forme de tableau synthèse.

L'évaluation

L'évaluation est vue par les participantes et les participants aux Rencontres de l'alternative, comme un outil essentiel pour se recentrer sur sa mission et évaluer si les moyens utilisés par l'organisme pour atteindre ses objectifs, sont adéquats. L'évaluation permet d'être critiques face à son action, de faire des choix conscients. Elle est en fait un des rares outils à la disposition des organismes, mentionne-t-on.

En principe, toutes et tous s'entendent sur les avantages que peut comporter une évaluation, mais on s'inquiète de certains aspects :

- de l'implication exigée pour sa réalisation; des organismes ont l'expérience d'une évaluation imposée par certains programmes gouvernementaux qu'ils considèrent comme très contraignante;
- de l'utilisation des résultats par les bailleurs de fonds; on craint que ceux-ci ne s'en servent pour justifier des coupures dans le financement;
- de la réalisation d'une évaluation qui porterait sur la mission d'un organisme; en principe, tel qu'il a été entendu avec le ministère de la Santé et des Services sociaux, la mission et la pertinence d'un organisme de même que les modèles

d'intervention ou de pratiques constituent obligatoirement des objets exclus de l'évaluation⁸;

" La mission même, le bien-fondé, la pertinence de l'organisme. Les organismes communautaires existent par la volonté des communautés et de leurs membres et non par celle de l'État. Ils constituent un mouvement social autonome, d'intérêt public mais indépendant du réseau public de santé et de services sociaux. L'État reconnaît cette autonomie et son inviolabilité quand il inscrit dans la loi que " les organismes communautaires sont libres de déterminer leurs orientations, leurs politiques et leurs approches " (Loi sur les S.S.S.S., art. 335).

Les modèles d'intervention et de pratiques. Les organismes communautaires implantent des pratiques différentes, novatrices, alternatives. Cette caractéristique est intimement liée à la nature même de l'organisme et fait partie intégrante de son autonomie (...).

Les organismes communautaires ne peuvent être évalués à partir de critères qui relèvent d'autres paradigmes ou modèles de pratiques et qui risquent d'homogénéiser et d'uniformiser les pratiques. "⁹

Les participantes et les participants aux Rencontres s'inquiètent également des aspects suivants :

- de la réalisation d'une évaluation fondée seulement sur des aspects quantitatifs ou les résultats d'une activité ou d'un service;
- des recours à l'évaluation pour rendre des comptes uniquement, non pas que les organismes communautaires ne doivent pas rendre des comptes mais parce qu'ils veulent choisir les moyens pour le faire;

⁸ Comité ministériel sur l'évaluation, *L'évaluation des organismes communautaires et bénévoles*, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, septembre 1997, 75 p., p. 47. Le tableau 1 dans le premier cahier du *Manuel d'évaluation participative et négociée* de Louise Gaudreau et de Nicole Lacelle, à la page 17, résume l'ensemble des objets qui peuvent être retenus et qui doivent être exclus d'une évaluation impliquant le ministère de la Santé et des Services sociaux et un organisme communautaire.

⁹ *Id.*

- du contrôle du processus d'évaluation; qui la fera, comment et sur quel objet ?

" Plusieurs se posent la question : l'évaluation n'est-elle pas une manière, pour les bailleurs de fonds, de s'assurer que notre action s'inscrive davantage dans les priorités que ceux-ci auront fixées ? Que restera-t-il alors de notre autonomie ? Et c'est ainsi que s'amorce tout un débat autour de l'évaluation, par crainte que celle-ci ne devienne un outil de contrôle de l'action communautaire. "10

L'évaluation souhaitée par les participantes et participants aux Rencontres devrait avoir les caractéristiques suivantes :

- Elle doit être voulue et considérée comme utile par l'organisme, et non imposée par un bailleur de fonds ou encore, pire, réalisée par le bailleur de fonds lui-même, ce qui constituerait une atteinte à l'autonomie des organismes communautaires.
- Elle doit être systématique, ce qui la distingue des pratiques informelles d'évaluation que sont par exemple les bilans et les rapports d'activités.
- Elle sera rigoureuse, non pas que les pratiques informelles d'évaluation ne le soient pas elles aussi, mais pour lui assurer une plus grande crédibilité.

" Les organismes communautaires doivent appliquer à eux-mêmes l'approche critique qu'ils ont historiquement développée face à la société, à l'État et à ses appareils, et au secteur privé. Inutile de rappeler ici à quel point les mouvements sociaux (communautaire, féministe, écologique, etc.) ont été et demeurent des "empêcheurs de tourner en rond" dans la conjoncture politique, économique et sociale du Québec. Inutile de rappeler que sur l'ensemble des problématiques sociales (pauvreté, violence conjugale, itinérance, santé mentale, toxicomanie, sida, etc.), les organismes communautaires mettent de l'avant des valeurs et des pratiques qui contestent l'ordre du monde.

(...) C'est cette capacité subversive que le mouvement communautaire doit nourrir. Or, pour ce faire, ce mouvement critique envers la société doit être retourné et être appliqué avec la même vigueur, la même vivacité et, je dirais

¹⁰ Yves Jalbert, Lyse Pinault, Gilbert Renaud et Ricardo Zuniga, *Epsilon : Guide d'auto-évaluation des organismes communautaires*, Montréal, COCQ-Sida, 52 p., pp. 7-8.

aussi, la même intransigeance face à nous-mêmes. Et nous devons le faire à partir des principes et des valeurs qui sont promues quotidiennement dans les organismes. Par exemple :

- *La primauté de la personne, sa capacité d'autonomie, sa volonté de réappropriation du pouvoir sur sa vie et sur son environnement : comment cela se vit-il dans mon organisation ?*
- *L'enracinement dans le milieu : comment cela se réalise-t-il dans le fonctionnement de mon groupe ?*
- *Le travail sur les causes de la pauvreté et de l'exclusion, et pas seulement sur les conséquences : dans la vraie vie, comment cela se manifeste-t-il dans mon organisme ?*
- *La vie associative qu'ils pratiquent, la démocratie, l'éducation populaire, etc. : comment cela se vit-il dans mon organisation ?*¹¹

Les participantes et les participants aux Rencontres de l'alternative ont mentionné qu'ils faisaient constamment, sinon quotidiennement, de l'évaluation :

- Suite à des activités avec les membres, des participantes ou participants, et des usagères ou usagers;
- Lors de rencontres de l'équipe de travail et/ou de conseil d'administration, pour préparer des bilans, des rapports d'activités, à partir de la mission, de plans d'action ou de toute autre source.

Cependant, ceux-ci sont conscients que ces pratiques sont informelles et doivent être distinguées des pratiques systématiques en évaluation.

" Les journaux de bord, les bilans de projets, les rapports au C.A., les rapports annuels à l'assemblée générale et d'autres documents comportent une dimension d'évaluation. Mais cette pratique d'évaluation courante dans le communautaire reste informelle. Elle n'est pas nécessairement mauvaise pour autant, mais elle n'est pas systématique. Sa force, comme sa faiblesse, repose entièrement sur l'expérience, le savoir-faire, l'esprit critique des individus qui la font.; (...) elle [une évaluation systématique] ne repose plus seulement sur la rigueur des

¹¹ Lorraine Guay, "La position : L'évaluation comme outil stratégique de renforcement du communautaire", dans *Actes du colloque du programme Pratiques novatrices en milieu communautaire*, le 2 mai 1997, Montréal, p. 12 et 13.

individus qui la font mais aussi sur la rigueur du processus, de la méthode employée. Quelle est cette faiblesse de l'évaluation informelle ? Il faut connaître et avoir confiance en celles et ceux qui ont fait l'évaluation pour avoir confiance en son contenu (...).

*Bien que valable en tant que pratique de vérification et de rectification continue de l'action, l'évaluation informelle a l'exactitude et la crédibilité des personnes qui la font. Une évaluation systématique, en se donnant toutes les chances d'être exacte par une méthodologie précise, se donne une crédibilité beaucoup plus large. On peut vérifier, par soi-même, en examinant les faits et leur interprétation, si l'on est d'accord avec les conclusions peu importe qu'on connaisse ou non les personnes ou les organismes concernés.*¹²

Le transfert et le développement des connaissances

La formation est l'outil nommé le plus souvent par les participantes et les participants aux Rencontres de l'alternative. C'est aussi celui qui semble être utilisé le plus couramment. Dans le cas de la formation aux membres des conseils d'administration, celle-ci devrait porter sur différents volets de la vie de l'organisme, tant son histoire que sa mission, ses orientations, la conjoncture interne et externe, le fonctionnement de l'organisme et ses pratiques. On déplore que les sujets techniques soient préférés aux aspects théoriques.

Idéalement, la formation devrait être continue et ne pas viser seulement les nouvelles ou nouveaux venus. Elle devrait s'adresser plus largement aux membres et aux participantes et aux participants aux activités, notamment pour favoriser la relève parmi les bénévoles ou militantes et militants.

¹² Louise Gaudreau et Nicole Lacelle, *Manuel d'évaluation participative et négociée, Cahier 1 S'approcher de l'évaluation*, Montréal, Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB), Coalition des

La formation est considérée comme un outil qui peut être très stimulant pour équilibrer l'action et la réflexion. On éprouve cependant beaucoup de difficultés à la réaliser parce que là encore, on manque de temps. Pourtant, ironiquement, la formation n'a jamais été autant nécessaire pour faire face aux multiples enjeux sociaux et économiques auxquels les organismes sont confrontés.

Des activités de sensibilisation à l'extérieur de l'organisme doivent aussi avoir lieu pour faire connaître sa mission et ses activités, et recruter des membres. On souligne que le nombre de membres ne sera pas garant de pratiques démocratiques si les membres n'adhèrent pas en toute connaissance de cause à la mission de l'organisme.

Peu d'organismes représentés aux Rencontres ont fait état qu'ils avaient recours à la recherche pour se développer ou maintenir des pratiques alternatives. La recherche apparaît comme un luxe pour la majorité. Quelques personnes ont souligné qu'elles avaient utilisé la recherche-action avec comme objectif de recentrer l'organisme sur sa mission. Si les organismes avaient recours à la recherche, celle-ci devrait répondre à certains de leurs objectifs et ne pas être utile uniquement aux chercheuses ou chercheurs universitaires. A ces conditions, la recherche-action semble un outil plus adéquat pour répondre aux attentes des organismes.

L'appropriation de certains outils tels les rapports d'activités et financiers

Les rapports d'activités et financiers sont souvent vus comme un mal nécessaire à la reddition de comptes auprès des bailleurs de fonds. Pourtant, ils constituent le

tables régionales d'organismes communautaires (CTROC), Centre de formation populaire (CFP) et Service aux collectivités

portrait de l'organisme pour une période de temps donnée. Les réaliser demande de reconstituer un pan de la vie de l'organisme et de faire le point sur ses activités, mais, surtout, ils servent à faire état, à rendre compte aux membres de ce qui a été fait et de ce que cela a coûté.

Les rapports d'activités et les rapports financiers doivent servir en tout premier lieu à l'organisme. Plusieurs participantes et participants aux Rencontres ont mentionné qu'ils s'étaient appropriés ces outils pour leur propre développement plutôt que de les préparer pour satisfaire un bailleur de fonds.

Nous parlons ici plus particulièrement des rapports d'activités puisque la production des rapports financiers répond à des règles comptables incontournables, ce qui n'empêche pas de se réapproprier ceux-ci pour retransmettre l'information aux membres de l'organisme.

Lorsque des rapports doivent être remis à un bailleur de fonds, plusieurs disent utiliser leur propre langage, celui de la culture de l'organisme; ceux-ci ne veulent pas se voir imposer le recours à un vocabulaire utilisé par les établissements du réseau institutionnel de la santé ou par différents ministères. Il importe de faire connaître son langage qui est en quelque sorte celui des membres, qui porte leur vision des choses et nomme leurs voies de solution.

Unanimement, les rapports devraient être simplifiés. Certains disent ne pas utiliser les formulaires des bailleurs de fonds et remettent des rapports sous la même forme que ceux préparés pour l'organisme. Ainsi, le rapport pourra être sous forme de

lettre, contenir des illustrations et, de façon générale, être adapté aux besoins de l'organisme.

La préparation des rapports d'activités implique de faire état des résultats atteints. Plusieurs éprouvent beaucoup de difficultés à donner des résultats quantitatifs parce qu'ils ne les considèrent pas comme suffisamment significatifs. La présentation et l'analyse de résultats qualitatifs sont privilégiées.

Les organismes disposent rarement de statistiques et ne sont pas favorables non plus à développer des moyens pour les recueillir. S'ils en ont, on hésite à les fournir parce que la lecture peut varier selon l'analyse que l'on en fait; de plus, les statistiques ne reflètent pas la valeur qualitative des rapports et des liens qui sont développés avec les personnes. Si toutefois, on y avait recours pour présenter certains résultats, on ne veut pas généraliser leur utilisation et devoir accoler des chiffres à tout résultat ou à tout processus.

La transmission de l'histoire des organismes

On entend souvent dire qu'il n'est pas nécessaire de tout réinventer, que ce soit la roue ou le bouton à quatre trous. Dans le contexte des pratiques des organismes communautaires, il pourrait s'agir de se réappropriier l'histoire des organismes. D'où vient-on ? Qu'est-ce qui a été fait avant nous ?

Si cela peut sembler simple, malheureusement, l'histoire, pour plusieurs, est à faire, à reconstituer. Cette histoire, on peut la retrouver dans les procès-verbaux, les comptes rendus, les rapports d'activités et plusieurs autres documents produits

régulièrement ou ponctuellement par l'organisme. On pourrait aussi compléter en la reconstituant à partir d'entrevues si cela s'avérait nécessaire.

Il est précisé que certains organismes produisent beaucoup d'écrits sur certains aspects telle la philosophie de l'organisme. Ainsi, certains mentionnent insérer un texte dans leur rapport d'activités annuel sur leur philosophie. Mais sur les pratiques, peu sont prolifiques. Le simple fait d'être fidèles à consigner par écrit le compte rendu des réunions et des activités de l'organisme, et de rendre disponible l'information, donne les moyens de retransmettre au moins certains aspects de son histoire.

Des participantes et participants aux Rencontres déplorent que l'histoire des organismes communautaires ne soit pas consignée ou surtout ne puisse être transmise faute des outils qui permettraient de la retracer. Celle-ci devrait être communiquée entre autres aux instances telles que le conseil d'administration et, plus largement, aux membres. De plus, les écrits, en général, quelque'ils soient, seront utiles lors d'évaluations.

*" L'évaluation nécessite des écrits : même si l'on sait bien qu'il est difficile de trouver du temps pour le faire, l'expérience d'une action collective doit le plus possible être mise par écrit afin d'assurer, à l'interne, le partage de l'information, des interrogations, des ajustements, des prises de décisions, bref le partage de l'expérience acquise. L'écrit assure ainsi la transmission de l'expérience aux nouveaux venus, tout comme il permet de montrer à d'autres ce que le groupe fait. "*¹³

Les bénévoles ou militantes et militants de l'organisme devraient être mis à contribution pour la réalisation des bilans, sinon les bilans et les rapports d'activités

¹³ Y. Jalbert et al., *op. cit.*, p. 14.

risquent de ne refléter que le point de vue de l'équipe de travail ou du conseil d'administration.

Synthèse de moyens utiles (outils, lieux, facteurs, etc.) pour instaurer, sauvegarder et développer des pratiques alternatives

DES INCONTOURNABLES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du financement de base pour les organismes communautaires et les groupes de femmes. ▪ Diversification des sources de financement incluant des sources d'autofinancement. ▪ Solidarité et communication entre les organismes sur la base de leurs missions respectives. ▪ Définition de priorités, ce qui permet d'être vigilantes et vigilants face au respect de la mission de l'organisme. Un organisme a raconté qu'il nommait une personne "gardienne des priorités"; celle-ci est responsable de toujours ramener cette préoccupation. Lors de la définition des priorités, au préalable, les limites de "faire plus avec moins" devraient être cernées : jusqu'à quel point se rend-on service à vouloir tout faire avec des moyens toujours plus restreints ? ▪ Évaluation des partenariats et, de façon générale, des lieux de représentation. Un organisme pourrait décider de participer à certains lieux aux conditions qu'il s'est fixé, par exemple la reconnaissance de ses compétences et de ses expertises, et des missions respectives de
----------------------------	---

	<p>chacun des partenaires. Les conditions de succès doivent être définies. Dire non peut être alternatif.</p>
DES ÉCRITS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparation d'un rapport à la fin de chaque activité concluant sur des recommandations. ▪ Préparation de plans d'action, de plans de travail, qui sont concrets, réalisables, par conséquent qui cernent les priorités. Certains des objectifs qu'on y retrouve, pourraient être mesurables. ▪ Confection de trousse pour les membres du conseil d'administration ou de d'autres instances de même que pour les membres de l'organisme. Le contenu des trousse peut varier dépendamment d'à qui elles s'adressent. ▪ Application de codes d'éthique ou de déontologie, sur les droits et responsabilités des travailleuses et travailleurs, intervenantes et intervenants, animatrices et animateurs. ▪ Application de protocoles ou chartes d'intervention chez les organismes qui font de l'intervention. ▪ Adoption de règlements généraux adaptés aux besoins et aux réalités des organismes, qui prévoient des structures et des modes de fonctionnement adéquates. Les règlements généraux, ça se modifie en cours de route et ce n'est pas coulé dans le béton.
DES LIEUX DE RÉFLEXION ET D'ÉCHANGES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation de journées de réflexion, appelées aussi "lac-à-l'épaule", non seulement pour les membres des conseils d'administration et l'équipe de travail, mais aussi pour les militantes et militants, bénévoles et membres.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De façon générale, organisation de lieux de débats. Avoir des débats ne signifie pas nécessairement entrer en crise. Les débats sont sains. Par contre, des modalités de règlement des conflits doivent être prévus à l'avance. ▪ Organisation des assemblées générales comme des moments de ressourcement pour toutes et tous. ▪ Promotion des pratiques démocratiques qui, en elles-mêmes, favorisent les échanges et la réflexion.
<p>DES LIEUX ET OUTILS RASSEMBLEURS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retour au sens de la fête pour celles et ceux qui l'auraient perdu, ou joindre l'utile à l'agréable, par exemple en jumelant une assemblée avec une fête. ▪ Mise en place de projets communs dans l'organisme, qui rallient, en bref rassembler plutôt que de mener, et qui renforcent le sentiment d'appartenance. ▪ Identification des gains et des "bons coups" et organisation d'événements pour les célébrer. ▪ Sauvegarde du caractère souverain de l'assemblée générale dans les faits. Il est vu comme nécessaire d'aller au-delà des lois pour maintenir la vie démocratique dans les organismes. ▪ Instauration d'outils pour que la mission se vive au quotidien, parce que l'assemblée générale n'est pas le seul lieu où se prennent démocratiquement les décisions.
<p>DES OUTILS POUR FAVORISER LA CIRCULATION DE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Échange d'informations par différents moyens, écrits (journaux, bulletins, etc.) et verbaux (points à l'ordre du jour des différentes

L'INFORMATION ET LE PARTAGE DU POUVOIR

réunions), dans et entre différents lieux de l'organisme, de même qu'avec l'extérieur (médias locaux, régionaux ou nationaux).

- Utilisation des médias externes pour promouvoir un discours commun aux organismes communautaires et aux groupes de femmes, "produire le sens" de son action et de sa mission.
- Organisation d'activités d'échanges avec des membres de la communauté et entre membres de différentes instances dans l'organisme.
- Recours à la mixité entre les permanentes et permanents, et les membres du conseil d'administration ou de d'autres instances, sur les comités de travail.
- Recours au travail en équipe.
- Décloisonnement des tâches dans l'équipe de travail et prise en charge de certaines tâches par des membres du conseil d'administration. La prise en charge de tâches par les membres du conseil d'administration au complet est rendue d'autant plus nécessaire lorsqu'un organisme n'a pas ou n'a plus de responsable à la coordination. Ce découplage peut avoir lieu en se basant sur les compétences et les forces de chaque personne.
- Répartition de la représentation dans les lieux extérieurs, non seulement auprès de l'équipe de travail et des membres du conseil d'administration, mais aussi auprès des autres membres intéressés, ce qui peut alléger la tâche de l'équipe de travail, mais surtout renforcer la vie associative. C'est ce qu'on a appelé "amener notre monde avec nous".

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Répartition de la représentation non seulement auprès des membres et de l'équipe de travail de l'organisme, mais à l'intérieur de réseaux homogènes dont les organismes membres ont une vision commune des enjeux et se rencontrent pour échanger et prendre position. ▪ Promotion de pratiques, au moyen de l'éducation populaire, qui doivent permettre d'outiller les personnes afin qu'elles puissent agir elles-mêmes sur les causes de leurs problèmes, qu'elles puissent participer aux changements de leurs conditions.
DES INCLASSABLES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recours à des personnes-ressources externes, à des personnes dont l'expérience est reconnue. ▪ Recours à des travaux d'étudiantes et étudiants aux études supérieures (mémoires et thèses) sur le milieu communautaire dans tous ses volets. Ces travaux n'ont pas été publiés nécessairement mais sont disponibles dans les bibliothèques des universités et inscrits en références dans leurs banques informatisées. Ils ont l'avantage, en général, de poser un regard extérieur sur l'organisme ou le sujet faisant l'objet du mémoire ou de la thèse. ▪ Mise en place de moyens qui respectent le rythme des personnes, des participantes et des participants à la vie de l'organisme. ▪ Mise en place de mesures qui favorisent la conciliation entre les responsabilités et l'implication dans un organisme, par exemple le remboursement des frais de gardiennage. ▪ Syndicalisation, moyen qui soulève des points de vue opposés. Alors que certaines personnes y voient un moyen pour préserver des pratiques

	<p>alternatives, d'autres sont d'avis qu'il faut refuser la syndicalisation pour préserver la spécificité du communautaire. Il y aurait incompatibilité entre les deux sous réserve de réinventer les syndicats.</p>
--	--

Partie 3

HISTOIRES VÉCUES DE PRATIQUES ALTERNATIVES

Six histoires vous sont présentées dans la troisième partie du document synthèse des Rencontres de l'alternative :

- Le petit chaudron en pleine ébullition : Les cuisines collectives comme stratégie de solidarité;
- Le coffre à outils de la COCQ-Sida : Epsilon, Outillons-nous et un projet d'infrastructure de recherche;
- La gestion féministe dans les centres de femmes : Le comment faire ?
- Le fonctionnement en collective des CALACS : Par conviction politique et par souci de cohérence;
- Placer son mot : La parole aux jeunes dans les maisons de jeunes et dans leur Regroupement;
- Au-delà des cartables et des feuilles mobiles : L'appropriation de l'écrit pour favoriser la citoyenneté.

Ces histoires ne doivent pas être lues comme étant des solutions à tous les maux. Par exemple, la recherche-action semble être utilisée relativement souvent par les organismes communautaires. Mais lors d'une discussion sur le recours à la recherche aux Rencontres de l'alternative, une participante soulignait que celle-ci aura plus ou moins de chances de réussir dépendamment de divers facteurs. La culture de l'organisme est l'un de ceux-ci. L'exemple des ressources en santé mentale avait été apporté comme des lieux où traditionnellement, ces organismes se situent en opposition aux milieux institutionnels. Dans une histoire que nous avons choisi de vous raconter, la recherche-action n'est pas l'outil privilégié, le regroupement de la COCQ-Sida ayant plutôt fait le choix de mettre sur pied sa propre infrastructure de recherche.

Parmi les six histoires présentées, aucune histoire ne fait état d'une utilisation systématique de l'évaluation. Plusieurs organismes communautaires sont à l'étape du devis. La pratique de l'évaluation systématique en est à ses débuts et les organismes ne semblent pas encore en être rendus à recourir à l'évaluation systématique et formelle dans leurs pratiques.

Redisons-le, il ne s'agit pas de recettes miracles ni de modèles applicables à tous les organismes. On doit plutôt y voir des exemples d'organismes qui ont pris des moyens, qui se sont donnés des outils pour maintenir ou développer des pratiques alternatives. Inspirez-vous en, c'est ce pourquoi elles vous sont racontées.

Le petit chaudron en pleine ébullition Les cuisines collectives comme stratégie de solidarité

Une partie du titre est empruntée au rapport de recherche des auteures Danielle Fournier, Monique Provost et Nadine Goudreault, intitulé *Pauvreté et autonomie sociale : les cuisines collectives comme stratégie de solidarité*. À lui seul, il illustre bien les attentes du Regroupement des cuisines collectives en participant à cette recherche menée en partenariat avec Relais-femmes. Mais revenons en arrière de quelques années pour raconter les tous débuts méconnus des cuisines collectives au Québec.

Au Québec, Jacinthe Ouellette, sa sœur et une voisine sont à l'origine de la première cuisine collective qui, en mai 1985, sans tambour ni trompette, dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve à Montréal, voit le jour dans la cuisine de l'une d'entre elles. Ces trois femmes sont aux prises avec l'objectif de nourrir non seulement

adéquatement mais aussi suffisamment leurs familles avec les maigres ressources dont elles disposent, les prestations de la sécurité du revenu et les allocations familiales. Invitée par un organisme communautaire du quartier à témoigner de son expérience, madame Ouellette sera difficile à convaincre parce que d'accepter de " parler de cette entraide, c'est [en quelque sorte] avouer sa pauvreté " (p. 8).

L'idée se propage très vite : dix ans après la découverte de cette première cuisine collective, 500 cuisines collectives étaient répertoriées au Québec en 1995. En plus, ce nombre est probablement beaucoup plus élevé parce que personne ne peut mettre un chiffre sur le nombre de femmes qui se retrouvent entre elles pour cuisiner en commun. Quant au Regroupement des cuisines collectives du Québec, il célèbre ses dix années d'existence en 2000 et rejoint 250 cuisines et organismes les regroupant.

La définition d'une cuisine que l'on retrouve dans le rapport de recherche, c'est celle d'" une petite unité de quelques personnes qui se réunissent une ou plusieurs fois par mois pour faire la cuisine " (p. 34). Plus précisément, le Regroupement prévoit que ces femmes se réunissent sur une base volontaire pour cuisiner des plats qu'elles rapportent chez elles. Le Regroupement ajoute dans sa définition du membre régulier que celui-ci " doit adhérer aux objectifs de travailler dans la dignité en visant l'autonomie et la prise en charge " (p. 19). Les cuisines collectives impliquent la participation active de leurs membres. En ce sens, elles ne sont pas des organisations de dépannage alimentaire même si certaines d'entre elles remettent des paniers de provisions aux participantes.

Mais quel est le portrait réel du mouvement des cuisines collectives au Québec ? C'est pour répondre à cette question que le Regroupement répond à l'invitation, en 1994, de participer à une recherche en partenariat avec l'organisme Relais-femmes et

des chercheuses de l'Université de Montréal. Des participantes des cuisines sont aussi sollicitées, entre autres pour déterminer les thèmes de la recherche. Cette recherche a ceci de particulier qu'elle prend la forme d'une recherche-action. Les auteures du rapport empruntent la définition suivante pour décrire la recherche-action :

" En définitive, la recherche-action ne constitue pas tant une nouvelle technique de collecte d'informations qu'une nouvelle approche de la recherche : c'est une modalité de recherche qui rend l'acteur chercheur et qui fait du chercheur un acteur, qui oriente la recherche vers l'action et qui ramène l'action vers des considérations de recherche. Elle est différente de la recherche fondamentale qui ne fonde pas sa dynamique sur l'action et de la recherche appliquée qui ne considère encore les acteurs que comme des objets de recherche et non comme des sujets participants. "¹⁴

La recherche-action sera un long mais fructueux processus qui s'étendra sur quatre années. Le Regroupement a considéré que celui-ci était rendu nécessaire afin que ses membres s'approprient les objectifs de base des cuisines collectives. L'enjeu est exprimé dans cet extrait du rapport :

" Le Regroupement doit composer avec la diversité organisationnelle des groupes de cuisines. La présence de différentes cultures représente une force dans la mesure où il y a une adhésion aux objectifs de base (autonomie, prise en charge, dignité, etc.) qui permet de développer une appartenance au réseau des cuisines collectives, sinon cela pourrait devenir une source de division au sein du Regroupement. " (p. 89)

Les données recueillies pendant la recherche révèlent entre autres beaucoup d'informations sur le degré d'autonomie des cuisines, les projets et les activités qu'elles réalisent, les objectifs qu'elles poursuivent. À partir des résultats, un outil de formation est élaboré portant plus particulièrement sur les aspects socio-politiques des pratiques des cuisines collectives. L'outil est conçu pour leur

¹⁴ B. Gauthier (sous la dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1993, p. 524-525.

permettre de s'approprier les résultats de la recherche, une préoccupation constante du Regroupement des cuisines collectives.

L'outil prend la forme d'un casse-tête de 13 morceaux qui correspond aux 13 thèmes abordés par la formation d'une heure et demi chacune. Il comporte entre autres un bloc de discussion, notamment sur les préjugés et la prise en charge, et un bloc appelé analyse critique qui aborde les deux aspects suivants :

- Le travail salarié comme voie d'intégration sociale et la valorisation du travail invisible des femmes;
- Le fossé grandissant entre les pauvres et les riches, et un regard sur l'organisation de la société.

Depuis une année, certains blocs de l'outil du casse-tête servent aux participantes des cuisines collectives, particulièrement à s'approprier les valeurs de base des cuisines collectives dans le cadre des discussions sur ce que le Regroupement appelle sa base d'unité. La base d'unité du Regroupement sera adoptée à l'assemblée générale en juin 2000 qui se déroulera sous le thème "Le petit chaudron en pleine ébullition".

Ressources et références

Le Regroupement des cuisines collectives du Québec (RCCQ) rassemble 250 cuisines collectives et organismes qui en regroupent. Le RCCQ de même que des participantes de cuisines ont participé activement à la recherche-action dont il est question ici.

Regroupement des cuisines collectives du Québec (RCCQ)

1605, rue de Champlain, Montréal (Québec H2L 2S5)

Tél. : (514) 529-3448, téléc. : (514) 529-1359, courriel : rccq@cam.org

Relais-femmes était également partenaire de la recherche-action. " Dans une perspective de changement social, Relais-femmes développe, en concertation avec les milieux féministe, communautaire, universitaire et syndical, des projets de formation et de recherche en matière de condition féminine. "

Relais-femmes

110, rue Sainte-Thérèse, bureau 301, Montréal (Québec) H2Y 1E6

Tél. : (514) 878-1212, téléc. : (514) 878-1060, courriel : relais@cam.org

Les informations et les extraits sont tirés du rapport de recherche rédigé par :

Danielle Fournier, Monique Provost et Nadine Goudreault

Pauvreté et autonomie sociale : les cuisines collectives comme stratégie de solidarité

Disponible auprès du Regroupement des cuisines collectives du Québec ou de Relais-femmes

Le coffre à outils de la COCQ-Sida : Epsilon, Outillons-nous et un projet d'infrastructure de recherche

Les groupes de lutte contre le sida ont eu à se réorienter profondément depuis leur création. Au fil des ans, dans un court laps de temps tout de même, ceux-ci ont vu les besoins de leurs membres, usagères et usagers, complètement changé. De l'accompagnement dans les derniers moments, les groupes doivent dorénavant se préoccuper principalement des personnes vivant avec le VIH tout au long de leur vie.

36 organismes sont regroupés dans la Coalition des organismes communautaires québécois de lutte contre le sida mieux connue par son acronyme, la COCQ-Sida. Trois projets de la COCQ-Sida sont présentés ici. Le premier appelé Epsilon avait comme objectif de développer un processus destiné à habilitier les organismes dans leur auto-évaluation. Epsilon a entre autres soutenu les cinq groupes participants au projet pilote dans l'évaluation de leurs écrits, rapports d'activités, plans d'action et procès-verbaux de conseils d'administration.

Toujours dans le cadre de ce même projet Epsilon, la COCQ-Sida a lancé les groupes d'appréciation partagée, les GAP. Pourquoi les GAP ?

" Un organisme communautaire ne saurait être réduit qu'à ce que peuvent nous transmettre les documents écrits, si bien rédigés soient-ils. La réalité de ces organismes et leur fonctionnement nous apprennent que la parole y occupe également une fonction importante dans l'évaluation que l'on fait d'une action, d'un projet ou

dans les ajustements que l'on apporte à une activité. Cependant, cette parole s'échange régulièrement de manière informelle, laissant encore une fois peu de traces.

Dans le but de consolider l'action communautaire et ce qui la fonde - la conscience d'une mission commune et la participation de tous les membres à l'action collective - nous avons expérimenté une formule (que nous avons baptisé "groupe d'appréciation partagée" ou GAP) qui permet, d'une part, un renforcement du sentiment d'appartenance et qui assure, d'autre part, la participation du plus grand nombre possible de membres à la réflexion - et donc à l'évaluation de l'action." (p. 37)

En pratique, comment se déroulent les GAP ? Ces groupes " rassemblent des participants, c'est-à-dire des acteurs qui concourent à la réalisation de l'action, en vue de les amener à partager leur point de vue sur l'expérience et à s'interroger sur les suites à donner à cet exercice d'appréciation " partagée (p. 37). Les GAP peuvent être utilisés à différents moments de la vie d'un organisme et dans des situations particulières. L'exemple donné dans le guide d'Epsilon est le suivant : un fort roulement de bénévoles est constaté dans un organisme de même qu'un certain désintéressement; un GAP de bénévoles et un GAP d'usagers et usagères pourraient alors être organisés pour tenter de cerner la situation et apporter des correctifs.

Suite au projet, la formule des GAP a été reprise par une majorité de membres de la COCQ-Sida qui offre des services d'animation de GAP. Pour favoriser l'auto-évaluation des écrits, la Coalition dispense aussi des services d'analyse documentaire. Il est intéressant de remarquer que les membres de la Coalition doivent procéder annuellement à l'analyse de leur rapport d'activités.

Outillons-nous est le second projet coordonné par la COCQ-Sida qui est présenté ici. Celui-ci favorise le transfert des connaissances et s'adresse aux intervenantes et intervenants communautaires. Plus que de la transmission d'informations, les sessions

de formation visent l'utilisation de ces informations dans les pratiques des groupes de lutte contre le sida.

Le contenu des formations est construit à partir des résultats d'enquêtes de diverses sources. Jusqu'à maintenant, les données résultent d'enquêtes auprès d'hommes gais. A partir de septembre 2000, des résultats d'enquêtes auprès d'autres clientèles devraient aussi être analysés pour d'éventuelles formations dans le cadre de *Outillons-nous*.

Le parcours semble impressionnant, mais la COCQ-Sida veut aller encore plus loin dans sa démarche en réalisant elle-même des projets de recherche. Pour cela, elle devra se voir reconnaître l'accès à des subventions de recherche sans que la chercheuse ou le chercheur principal ne soit universitaire. A ce jour, la Coalition a outillé sur la préparation de lettres d'intention et de protocoles de recherche, et quelques projets de recherche ont été soumis. "Pour et par le communautaire", c'est cette orientation que doit prendre la recherche selon la COCQ-Sida et pour ce faire, elle tient à tout prix à son autonomie.

Ressources et références

Un guide a été publié dans le cadre du projet Epsilon. En plus de fournir des informations détaillées sur le recours aux GAP, notamment en présentant des grilles d'animation pour chacun des groupes de participants, ce guide donne entre autres des outils sur la réalisation des écrits et leur analyse, tels les procès-verbaux, les rapports d'activités et les plans d'action. Une version anglaise est en préparation et devrait paraître sous peu.

Yves Jalbert, Lyse Pinault, Gilbert Renaud et Ricardo Zuniga

Epsilon : Guide d'auto-évaluation des organismes communautaires

Disponible auprès de la COCQ-Sida

COCQ-Sida

4205, rue Saint-Denis, bureau 320, Montréal (Québec) H2J 2K9

Tél. : (514) 844-2477, Téléc. : (514) 844-2498, Courriel : cocqsida@videotron.ca

La gestion féministe dans les centres de femmes

Le comment faire ?

En juin 1993, les membres de l'R des centres de femmes adoptaient ce qu'elles appellent la *Base d'unité politique des centres de femmes du Québec*. On y retrouve notamment que :

" Les centres de femmes contribuent à définir une nouvelle société qui doit tenir compte des aspirations et des valeurs féministes. Ils interviennent tant au niveau des attitudes personnelles qu'au niveau politique. Ce faisant, ils remettent en question l'idéologie patriarcale qui détermine l'organisation sociale et s'insinue au cœur de nous-mêmes. "

C'est en ces termes résumés que l'on retrouve des valeurs essentielles au projet de bon nombre de centres de femmes au Québec. Or, la gestion des centres de femmes doit être fondée sur un modèle en cohérence avec ces valeurs féministes. Mais entre l'idéal et la réalité, la question du comment faire se pose souvent.

" Si les centres ont fait le choix de promouvoir et d'adhérer à un modèle de gestion conforme à leur orientation féministe, ils pourraient tous témoigner qu'il n'est pas facile d'en appliquer les principes dans la réalité de tous les jours. Dans un contexte où la compétitivité, la concurrence, la performance et l'efficacité sont des valeurs montantes, cela représente tout un défi de maintenir un modèle de gestion alternatif. À l'ère de l'individualisme, il n'est pas toujours évident pour les centres de garder le cap sur leur projet féministe. " (*Guide de réflexion en vue de la participation des centres à la consultation La gestion féministe dans les centres de femmes : comment ça se passe ?*, p. 5)

Qu'est-ce que la gestion féministe implique comme pratiques ? Les valeurs inhérentes à l'orientation féministe des centres de femmes se traduisent par " la démocratisation des structures de pouvoir et l'humanisation du rapport au travail " (p. 24). Mais encore, au quotidien, comment cela se passe-t-il ?

C'est pour tenter d'apporter des réponses à ces questions que le projet de recherche-formation comme elles le qualifient, *La gestion féministe dans les centres*

de femmes : Le comment faire ? a vu le jour. Plus précisément selon les termes mêmes du document de présentation de la formation, le projet vise " à assurer une plus grande cohérence entre le modèle organisationnel des centres et les principes de la base d'unité politique ".

Les grandes étapes du projet sont les suivantes :

- ◆ Une tournée de consultation constituée de huit rencontres régionales et interrégionales à travers le Québec, a eu lieu. Ces rencontres ont rassemblé autant des administratrices que des travailleuses des centres.
- ◆ Une analyse des informations recueillies lors de la tournée de consultation a été réalisée et un document, à usage interne pour les centres, a été rédigé. En plus de faire état des nombreux problèmes vécus au quotidien par les centres, il énonce plusieurs pistes de solutions.
- ◆ L'analyse des informations recueillies a aussi permis de dégager les principaux besoins en formation des centres sur les outils de gestion.
- ◆ Une tournée de formation a eu lieu sur les thèmes de :
 1. Vie associative démocratique ou gestion participative;
 2. La gestion des ressources humaines dans un rapport alternatif au travail salarié.
- ◆ Une deuxième tournée de formation s'est amorcée exclusivement sur le thème de la gestion des conflits.
- ◆ Enfin, le projet se terminera avec la publication d'un guide d'intervention présentant la démarche et les outils de la formation offerte aux centres de femmes.

Ressources et références

Le projet, coordonné par l'R des centres de femmes du Québec, est mené en partenariat avec Relais-femmes et l'École de service social de l'Université de Montréal.

L'R des centres de femmes du Québec
110, rue Sainte-Thérèse, bureau , Montréal (Québec) H2Y 1E6
Tél. : (514) 876-9965, téléc. : (514) 876-9176, courriel :

Relais-femmes
110, rue Sainte-Thérèse, bureau 301, Montréal (Québec) H2Y 1E6
Tél. : (514) 878-1212, téléc. : (514) 878-1060, courriel : relais@cam.org

Le fonctionnement en collective dans les CALACS Par conviction politique et par souci de cohérence

Lors des Rencontres de l'alternative, les participantes en provenance de CALACS (centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel) ont fait la promotion de leur mode de gestion, le fonctionnement en collective. Mais pour les CALACS, le fonctionnement en collective est-il seulement un mode de gestion ?

Il semble bien que non, nous ont-elles expliqué. Le fonctionnement en collective fait partie des conditions d'adhésion au Regroupement québécois des CALACS. Les motifs pour imposer un mode de gestion comme condition d'adhésion sont exposés comme suit:

" Par conviction politique et pour être cohérentes avec notre analyse, nous travaillons et luttons pour éliminer les inégalités et les déséquilibres engendrés par des structures patriarcales et hiérarchiques. Nos modes de gestion et de fonctionnement doivent par conséquent correspondre à cette analyse et permettre d'inventer de nouvelles structures adaptées à ce que nous sommes et ce que nous souhaitons comme société. C'est la raison pour laquelle les centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel s'entendent pour adopter un fonctionnement en collective puisque les valeurs qui le sous-entendent sont plus compatibles avec le féminisme que les structures traditionnelles. "

Sont exposées également les valeurs liées à ce type de fonctionnement :

- Le fonctionnement sans hiérarchie est privilégié;
- la prise de décision par consensus est privilégiée;
- le processus est aussi important que le résultat;
- les communications claires sont privilégiées.

Outre les CALACS, le fonctionnement en collective a été adopté par bon nombre de groupes dans le mouvement des femmes, notamment des centres de femmes et des maisons d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale, qui estiment qu'il correspond mieux aux valeurs féministes.

En pratique, le fonctionnement en collective se répercute dans tous les aspects de la vie des CALACS. Mais la plus importante distinction réside dans le fait que l'instance décisionnelle des centres est la collective plutôt qu'un conseil d'administration.

Comme autre impact, puisque la prise de décision se fait par consensus, le droit de vote est exercé d'une façon toute autre que dans le cadre d'un mode traditionnel de gestion :

" Si toutes y adhèrent [à la proposition], il y a consensus et la décision est adoptée. Si par contre une ou plusieurs personnes s'y opposent, il y a rediscussion et reformulation de la proposition. Si l'unanimité n'est toujours pas atteinte, la décision est exceptionnellement prise à la majorité des voix exprimées par les membres de la collective (simple, 2/3 ou 3/4 des membres). En cas d'égalité des voix, la question est rejetée et le processus recommence. "

Encore plus exceptionnelle est la reconnaissance de la place des émotions et des intuitions au même titre que les idées et les opinions :

" En étant [...] attentives au processus, le résultat sera plus satisfaisant pour chacune. En étant disponibles à prendre du temps pour le groupe et ses membres, les tâches et la façon dont elles sont accomplies seront plus agréables pour toutes. "

Doit-il y avoir ou les CALACS doivent-ils tendre à ce qu'il y ait une majorité de militantes sur la collective ? Comment concilier la plus grande démocratie possible avec l'augmentation du membership ? Ce sont quelques-unes des questions qui seront discutées lors de la prochaine assemblée générale du Regroupement des CALACS. Entre temps, certains moyens sont déjà utilisés pour maintenir ou parvenir à un fonctionnement le plus égalitaire possible. Le marrainage, la formation, la co-animation, la mise en place de comités de travail et, de façon générale, le partage des connaissances relatives aux différents dossiers sont quelques-uns de ces moyens.

Ressources et références

Les informations et les extraits proviennent de la base d'unité du Regroupement des CALACS.

Regroupement québécois des CALACS

C.P. 267, succ. De Lorimier, Montréal (Québec) H2H 2N6

Tél. : (514) 529-5252, téléc. : (514) 529-5255, courriel :

Placer son mot

La parole aux jeunes dans les maisons de jeunes et dans leur Regroupement

La place des jeunes dans les maisons de jeunes et les instances du Regroupement des maisons de jeunes du Québec se traduit de diverses façons. Voyons-les selon les trois niveaux, local, régional et national.

□ Au niveau local :

- ◆ Le projet maisons de jeunes tel qu'il est promu par le Regroupement des maisons de jeunes du Québec, exige qu'au moins un poste au conseil

d'administration soit réservé à une ou un jeune âgé entre 12 et 18 ans. Les jeunes qui y siègent ont un droit de parole bien entendu mais surtout un droit de vote. Ils sont élus à l'assemblée générale annuelle de leur maison.

- ◆ Les structures décisionnelles, quelles qu'elles soient, doivent être accessibles aux jeunes. Cette obligation à laquelle s'engage une maison qui adhère au Regroupement consiste à s'assurer que les jeunes puissent réellement dire leur mot et être écoutés.
- ◆ Les jeunes constituent une instance distincte de la maison, au même titre que le conseil d'administration et l'équipe de travail. Il s'agit en quelque sorte d'une instance démocratique jeunes qui prend la forme, la plupart du temps, d'un comité de jeunes. D'autres formes peuvent aussi être adoptées, l'essentiel étant que les jeunes soient partie prenante des décisions. Voyons le modèle le plus courant, le comité de jeunes. Celui-ci est formé de jeunes. Ses membres sont délégués par les jeunes de la maison et les représentent au sein du comité de jeunes. Le comité joue notamment un rôle de courroie de transmission entre le conseil d'administration, les jeunes et l'équipe d'animation afin de recueillir les opinions, les projets, les suggestions des autres jeunes et les acheminer aux différentes instances de la maison. Le comité de jeunes est là aussi pour soutenir l'équipe d'animation, prendre position sur différents sujets, prendre une part active dans la détermination du mode de vie de la maison et diffuser l'information aux autres jeunes de la maison. La diffusion se fait le plus souvent après la réunion du comité de jeunes auprès des jeunes présents à la maison.
- Au niveau régional :
 - ◆ L'instance régionale du Regroupement est le regroupement par région des maisons de jeunes membres. D'autres instances régionales peuvent aussi coexister tel un comité de jeunes régional. Formé de jeunes choisis au sein des

comités de jeunes locaux et animé par une animatrice ou un animateur d'une maison, le comité de jeunes régional joue un peu le même rôle que le comité de jeunes dans une maison, mais à un niveau régional. Par exemple, les sujets qui sont à l'ordre du jour du comité de jeunes régional du Centre du Québec sont les suivants : on y fait un tour des maisons pour présenter les activités et l'atmosphère de sa maison, on discute de suggestions apportées par les jeunes de sa maison, entre autres en vue de projets communs. Ainsi, le comité de jeunes régional du Centre du Québec organise présentement la visite d'une réserve autochtone pour s'informer sur la culture d'une nation autochtone et développer des liens interculturels. Il a déjà tenu une rencontre avec un avocat pour informer ses membres et les jeunes des maisons sur leurs droits.

- ◆ Plusieurs régionaux du Regroupement organisent ce qu'ils appellent une mini-AGA. Les délégations à l'assemblée générale annuelle du Regroupement, composées de deux jeunes et d'un adulte, sont convoqués à une mini-AGA. La mini-AGA sert à préparer l'assemblée générale annuelle du Regroupement et surtout à faire l'apprentissage des pratiques démocratiques. Le déroulement de l'AGA du Regroupement est reproduit. En avant-midi, quelques ateliers ont lieu parmi les thèmes de l'AGA du Regroupement. En après-midi, une AGA est simulée suivant l'ordre du jour de celle du Regroupement et les différents points sont expliqués. De façon générale, c'est une ou un jeune ayant déjà été délégué à l'AGA du Regroupement, qui préside la mini-AGA.

□ Au niveau national :

- ◆ Les jeunes sont incités à participer aux comités de travail nationaux du Regroupement. Par exemple, depuis plusieurs années déjà, un jeune participe activement aux travaux du comité de promotion du Regroupement responsable entre autres de la tenue de la Journée annuelle des maisons de jeunes.

- ♦ L'assemblée générale annuelle constitue un des moments forts du Regroupement à chaque année. Celle-ci se déroule sur deux jours, une fin de semaine de mai, à l'extérieur de Montréal, dans un camp. Chaque maison membre se nomme une délégation de trois personnes dont deux jeunes. Un vaste débat débutera dans les mois à venir sur l'obligation pour les maisons de jeunes de déléguer deux jeunes. Un outil de consultation est en préparation et cette consultation pourrait mener à des modifications aux règlements généraux du Regroupement à l'AGA 2001. Faut-il préciser que l'esprit de la consultation n'est pas d'enlever le droit de parole aux jeunes ou encore de le restreindre en remettant en cause la composition obligatoire de la délégation, mais plutôt de favoriser l'autonomie des maisons de jeunes dans la constitution de leur délégation à l'AGA du Regroupement.

Une maison de jeunes appartient-elle aux jeunes qui la fréquentent ? Ce sont les jeunes et leurs parents qui en sont membres dans la plupart des maisons de jeunes. Quel est leur place dans les instances de la maison, dans celles du Regroupement des maisons de jeunes du Québec ? Comme nous l'avons vu précédemment, différents mécanismes sont prévus. La question sera d'actualité au Regroupement et dans les maisons de jeunes dans les prochains mois et les jeunes pourront certes placer leur mot.

Références

- Sur le déroulement et les procédures d'une assemblée générale : *Placer son mot.*
- Sur les comités de jeunes régionaux et dans les maisons de jeunes : *Action - défi- aventure : Le comité de jeunes.*
- Sur le projet maisons de jeunes qui prévoit la place des jeunes sur les conseils d'administration : *Politique d'adhésion et procédure de marrainage.*
- Sur l'autoévaluation : *L'autoévaluation des pratiques en maisons de jeunes.*

Les publications citées précédemment sur les pratiques dans les maisons des jeunes et dans les instances du Regroupement des maisons de jeunes du Québec sont disponibles auprès du :

Regroupement des maisons de jeunes du Québec (RMJQ)
3958, rue Dandurand, Montréal (Québec) H1X 1P7
Tél. : (514) 725-2686, téléc. : (514) 725-0700, courriel : rmjq@cam.org

Au-delà des cartables et des feuilles mobiles L'appropriation de l'écrit pour favoriser la citoyenneté, dans un groupe en alphabétisation

Au milieu des années 1990, le groupe La Boîte aux lettres à Longueuil était en réflexion sur des façons de faire qui lui permettraient de renouveler ses pratiques. Les membres du conseil d'administration et l'équipe de travail se questionnaient sur les moyens de favoriser l'implication des participantes et des participants, des jeunes âgés entre 16 et 25 ans, aux activités de l'organisme et surtout le transfert des acquis en lecture et en écriture dans d'autres secteurs de leur vie.

L'équipe de travail innove alors en mettant en place des lieux pour favoriser la participation directe : un comité de participantes et de participants peut intervenir au même titre que les membres du conseil d'administration et l'équipe de travail. Les membres de ce comité sont élus à l'assemblée générale. Le comité délègue une représentante ou un représentant qui siège au conseil d'administration. Il permet de renforcer la vie associative du groupe.

Mais cela ne suffisait pas. Pour impliquer davantage les participantes et les participants aux activités d'alphabétisation, l'idée est née de renforcer l'appropriation de l'écrit par la lecture et l'écriture. Comment y arriver ? La Boîte aux lettres fait appel aux services aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal. Les services aux collectivités de l'UQAM proposent la voie de la

recherche-action. Rappelons que la recherche-action a ceci de particulier que les participantes et les participants à la recherche ne sont pas considérés comme des objets mais plutôt comme des sujets participants à la recherche-action au même titre que les chercheurs universitaires. À titre d'exemple, autant les jeunes participant à l'atelier d'écriture que les membres du conseil d'administration et l'équipe de travail, intervenantes et coordonnatrice, sont impliqués dans la recherche.

Voici les objectifs de la recherche menée depuis 1996 par la Boîte aux lettres, recherche qui porte le titre de *Au-delà des cartables et des feuilles mobiles* :

" La Boîte aux lettres de Longueuil reçoit des jeunes âgés entre 16 et 25 ans qui ne possèdent pas les compétences nécessaires en lecture et écriture pour fonctionner de façon autonome dans leur vie d'étudiant, de jeune adulte. Leur processus de l'appropriation de l'écrit semble s'être figé au cours de leur jeune vie. Comprendre la nature de ce processus figé, identifier des pratiques novatrices pour redynamiser le rapport à l'écrit (lecture et écriture) et favoriser ainsi le transfert des acquis dans divers domaines de leur vie afin d'accroître leur participation à la société en tant que citoyens à part entière, sont les principaux objectifs de ce projet de recherche. "

L'approche biographique utilisée dans le cadre de la recherche amène les jeunes à rédiger des textes sur l'histoire de leur formation. Les fondements de l'approche biographique sont décrits comme suit : " Cette approche s'appuie sur la construction d'un récit individuel fait par chaque sujet et la collectivisation des expériences personnelles du rapport à l'écrit. " Les récits éclairent les chercheurs sur le vécu des participantes et des participants, leurs stratégies d'apprentissage et les conséquences de leur faible niveau d'alphabétisme. Voici quelques courts extraits de récits :

(DEUX OU TROIS EXTRAITS DE RÉCITS À INTÉGRER).

" Le renouvellement des pratiques se nourrit et s'inspire de ce que les jeunes adultes produisent dans leur récit, l'analyse qu'ils en font et les observations qui émanent de leurs comportements. " Parmi les résultats partiels, on note " la mise en évidence de l'importance pour un jeune adulte qui a un parcours scolaire semé d'embûches et d'échecs, de déconstruire (décoder) un certain rapport à l'école et à l'apprentissage [de même que de reprendre] en main son propre processus d'alphabétisation (formation) ".

La Boîte aux lettres se questionnait sur ses pratiques. La recherche-action, d'ores et déjà, même si celle-ci ne sera complétée qu'en 2001, propose des solutions pour le renouvellement de ses pratiques et le développement de pratiques novatrices en alphabétisation. En renouvelant ses pratiques, le groupe s'assure que celles-ci s'inscrivent dans sa mission. De ce fait, la démarche entreprise favorise un processus de recentrage sur la mission de la Boîte aux lettres qui est en fait de permettre aux jeunes qui fréquentent l'organisme de transférer les acquis en alphabétisation dans leur vie personnelle et en société.

Aussi l'équipe de la Boîte aux lettres mène de front les deux volets : la recherche en développant de nouvelles connaissances sur l'appropriation de l'écrit, et l'action en modifiant ses pratiques d'alphabétisation. À cela s'ajouteront d'éventuelles activités de diffusion et de formation auprès d'autres milieux d'intervention en alphabétisation. Pour cette raison, il est question de recherche-action-formation.

Ressources

Les informations et les extraits contenus dans le présent texte proviennent d'un document interne du groupe La Boîte aux lettres.

La Boîte aux lettres

212, rue de Gentilly Ouest, Longueuil (Québec) J4H 1Z6

Tél. : (450) 646-9273, téléc. : (450) 646-9281, courriel : bal@cam.org

La recherche-action a été menée pendant deux années en partenariat avec le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal (SAC-UQAM). Le Service aux collectivités de l'UQAM a comme mandat de servir de relais entre le milieu universitaire et des groupes tels les organismes communautaires ayant des besoins en recherche et en formation.

Service aux Collectivités de l'Université du Québec à Montréal
C.P. , Montréal (Québec)

Tél. : (514) 987-3000, poste 3177, téléc. : (514) 987-6845, courriel :

Quelques autres ressources et références

Centre de formation populaire (CFP)

Est-il nécessaire de rappeler le rôle de support joué par le Centre de formation populaire auprès des organismes communautaires au Québec ? Le CFP peut fournir des services de formation et d'accompagnement à l'évaluation.

3575, boul. Saint-Laurent, bureau 406, Montréal (Québec) H2X 2T7

Tél. : (514) 842-2548, téléc. : (514) 842-1417, courriel :

Troupe de théâtre Mise au jeu

Quelques références :

DANS L'INTRO, SITUER LES SIX HISTOIRES EN FONCTION DES TROIS
VOLETS DES RENCONTRES:

Mission : cuisines collectives et groupes d'intervention sur le sida.

Gestion : CALACS et centres de femmes

Activités : mdj, ressources alternatives en santé mentale et groupe en alphabétisation

L'expérience de la Boîte aux lettres ne doit pas être vue comme la solution à tous les maux. Aux Rencontres de l'alternative, lors de discussions sur le recours à la recherche, une participante soulignait que celle-ci aura plus ou moins de chances de réussir dépendamment de divers facteurs. La culture de l'organisme est l'un de ceux-ci. L'exemple des ressources en santé mentale avait été apporté comme des lieux où traditionnellement, ces organismes se situent en opposition aux milieux institutionnels.

Il ne s'agit pas de recette miracle ni de modèle applicables à tous les organismes. On doit plutôt y voir des exemples d'organismes qui ont pris des moyens, se sont donnés des outils pour maintenir ou développer des pratiques alternatives.

Parmi les six histoires présentées, aucune histoire ne fait état d'une utilisation systématique de l'évaluation. Plusieurs organismes communautaires sont à l'étape de devis. La pratique de l'évaluation systématique en est à ses débuts et les organismes n'en sont pas encore rendus à recourir à l'évaluation systématique et formelle dans leurs pratiques.

Les modes de gestion participent à la définition des pratiques alternatives.

OUTILLONS-NOUS

Voici pourquoi sont nés les GAP :

" Un organisme communautaire ne saurait être réduit qu'à ce que peuvent nous transmettre les documents écrits, si bien rédigés soient-ils. La réalité de ces organismes et leur fonctionnement nous apprennent que la parole y occupe également une fonction importante dans l'évaluation que l'on fait d'une action, d'un projet ou dans les ajustements que l'on apporte à une activité. Cependant, cette parole s'échange régulièrement de manière informelle, laissant encore une fois peu de traces.

Dans le but de consolider l'action communautaire et ce qui la fonde - la conscience d'une mission commune et la participation de tous les membres à l'action collective - nous avons expérimenté une formule (que nous avons baptisé "groupe d'appréciation partagée" ou GAP) qui permet, d'une part, un renforcement du sentiment

d'appartenance et qui assure, d'autre part, la participation du plus grand nombre possible de membres à la réflexion - et donc à l'évaluation de l'action. "¹ (p. 37)

En pratique, comment se déroulent les GAP ? Ces groupes " rassemblent des participants, c'est-à-dire des acteurs qui concourent à la réalisation de l'action, en vue de les amener à partager leur point de vue sur l'expérience et à s'interroger sur les suites à donner à cet exercice d'appréciation " partagée (p. 37). Les GAP peuvent être utilisés à différents moments de la vie d'un organisme et dans des situations particulières. L'exemple donné dans le guide d'Epsilon est le suivant : un fort roulement de bénévoles est constaté dans un organisme de même qu'un certain désintéressement; un GAP de bénévoles et un GAP d'usagers et usagères pourraient alors être organisés pour tenter de cerner la situation et apporter des correctifs.

La formule des GAP a été utilisée par les organismes participants au projet Epsilon. Le projet Epsilon avait comme premier objectif de développer un processus destiné à habiliter les organismes dans leur auto-évaluation.

Dans le cadre du projet Epsilon, les GAP étaient définis comme des activités d'auto-évaluation et ont été jumelées à d'autres activités d'auto-évaluation que devaient mener les groupes participants au projet. Ces autres activités ont consisté en l'analyse de six procès-verbaux consécutifs des rencontres du conseil d'administration et en l'analyse par le conseil d'administration du rapport d'activités et du plan d'action de l'année en cours.

Dans son ensemble, le processus proposé " oriente l'évaluation vers l'auto-habilitation des organismes par l'élaboration et l'essai de différents types d'outils, conçus

¹ Les informations et les extraits sont tirés de la publication *Epsilon : Guide d'auto-évaluation des organismes communautaires* produite dans le cadre du projet Epsilon.

spécialement dans - et par - les organismes communautaires, en vue de mener à des évaluations formatives, internes, centrées sur le processus " (p. 16).

Dans une deuxième phase, le projet visait à évaluer les instruments développés par les organismes participants, à les réviser et à les améliorer avant de les proposer à l'ensemble des organismes de la COCQ-Sida.