

A simple line-art icon of a laptop computer, with the screen area containing text.

Les formations
virtuelles
de l'AFO

Assemblée
de la francophonie de l'Ontario

Créer des instances participatives

Par où commencer?

Jonathan Durand Folco
Professeur adjoint à l'École d'innovation sociale
Université Saint-Paul



ATELIER D'INNOVATION SOCIALE
MAURIL-BÉLANGER

Table des matières

1. Qu'est-ce que la gouvernance démocratique?

2. Les piliers d'une bonne mobilisation et animation

3. Créer des instances participatives pour stimuler la vie démocratique

4. Apporter des solutions pour renforcer la participation



Les formations
virtuelles
de l'AFO



1. Qu'est-ce que la gouvernance démocratique?

Gouvernance = buzzword?

Terme flou, polysémique, désignant comment une organisation ou un domaine d'activité peut être gouverné.

Gouvernance est une notion plus large et fluide que celle de « gouvernement », elle implique une pluralité d'acteurs.

Exemples: gouvernance urbaine, gouvernance d'entreprise, gouvernance du système de santé, gouvernance territoriale...

Gouvernance ≠ gestion

Gouvernance: décisions stratégiques, conseil d'administration, règlements généraux, politiques internes, mécanismes de reddition de comptes, etc.

Gestion: décisions opérationnelles, équipe et relations de travail, gestion des ressources humaines, réalisation des projets et activités de l'organisation.

Modèle traditionnel

- Origine: corporate governance (années 1980-1990)
- Primauté des actionnaires et experts
- Principes (OCDE)
 - droits et traitement équitables des actionnaires
 - intérêts des différentes parties prenantes
 - rôles et responsabilités du conseil d'administration
 - valorisation des compétences, administrateurs indépendants
 - thèmes privilégiés: intégrité, transparence, redevabilité
- « Bonne gouvernance » centrée sur les pratiques, modèle diffusé dans toutes les organisations privées, publiques, communautaires, etc.

Modèle démocratique

- Origine: économie sociale, milieu communautaire, autogestion
- Primauté des parties prenantes et des membres
- Principes:
 - droits et traitement équitable des membres/parties prenantes
 - mission sociale comme finalité première
 - représentativité du conseil d'administration
 - inclusion et mobilisation des membres
 - transparence et démocratisation des structures
 - accent sur l'intelligence collective, diversité points de vue
- Perspective sociopolitique: contribuer à la démocratisation de l'économie et la société

2. Les piliers d'une bonne mobilisation/animation

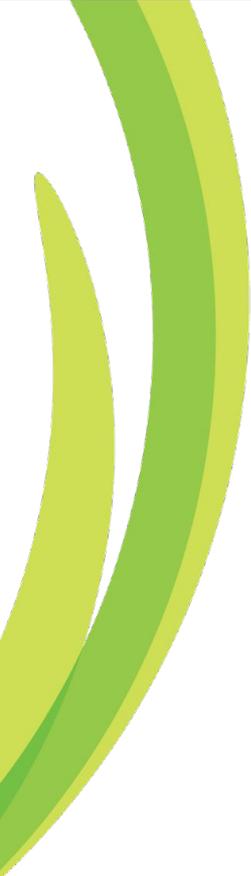
Déficit de participation

Symptômes	Faible participation aux instances, manque d'intérêt, ignorance des enjeux de l'organisation, désengagement, indifférence, etc.
Causes	<ul style="list-style-type: none">● Manque d'information sur les activités de l'organisation● Incompréhension de la structure organisationnelle● <i>Rubber-stamping</i> et lourdeur des assemblées générales● Instances peu dynamiques● Absence d'incitatifs● Manque de temps● Contraintes financières
Remèdes	<ul style="list-style-type: none">● Meilleure circulation de l'information● Clarté des structures et processus démocratiques● Agir sur les bases motivationnelles de la participation● Bonne animation et techniques de facilitation

Activer les vertus démocratiques

Déf. vertu:	Disposition à agir et ressentir de manière appropriée en fonction des circonstances; capacité à se relier au monde, aux autres et à soi-même afin de mener une vie bonne ou réussie
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none">● Traits de caractère● Acquisition par habitude, par la pratique● Influence du contexte social, culturel et organisationnel● Habilité sociale favorisant épanouissement individuel et collectif● Éviter les extrêmes: heuristique du "juste milieu"● Importance de la sagesse pratique (expérience, expérimentation)
Exemples de vertus	<ul style="list-style-type: none">● Engagement (vs indifférence, sectarisme)● Écoute (vs dogmatisme, candeur)● Redevabilité (vs autoritarisme, transparence excessive)● Inclusion (vs exclusion, radicalisme rigide)● Intelligence collective (vs bêtise, technocratie)

Incitatifs de la participation (motivation)



Pouvoir	Capacité à influencer l'issue des décisions et l'organisation
Appartenance	Sentiment de fierté à faire partie de l'organisation
Liberté	Sentiment de pouvoir s'exprimer sans gêne et sans peur d'être jugé
Plaisir	Sentiment de progresser et de s'épanouir par son implication

Éléments clés d'une réunion réussie

Accueil et ambiance (plaisir)	<ul style="list-style-type: none">● Créer une atmosphère conviviale (plaisir)● Importance de l'informel: échanges pré-rencontre● Objectifs clairs de l'activité/réunion (pouvoir)
Apprendre à se connaître (appartenance)	<ul style="list-style-type: none">● Activités brise-glace (plaisir)● Tour de table: à éviter?● Importance du "check-in" : attention au ressenti/disposition d'esprit, expliciter les attentes de chacun·e (engagement)
Facilitation et tours de parole (liberté)	<ul style="list-style-type: none">● Interpeller directement les personnes qui s'expriment peu, alternance hommes/femme (inclusion)● Périodes de plénière/discussion libre (écoute)● Éviter de laisser les discussions tourner en rond, identifier points de convergence (intelligence collective)● Diviser le groupe en sous-groupes pour favoriser les interactions (créativité)
	<ul style="list-style-type: none">● Check-out: retour sur les attentes/ressenti, rétroaction immédiate

Trois aspects à équilibrer



Contenu

Clarté des informations utiles à la prise de décision

Procédures

Règles explicites qui encadrent le déroulement

Climat

Ambiance générale et bien-être ressenti par les participants

Fonctions de l'animateur/animateur

- Faciliter les échanges
- Répondre aux questions
- Reformuler
- Régler des conflits
- Donner la parole
- Surveiller le temps
- Savoir conclure
- Établir un compte rendu

3. Instances participatives et vie démocratique

Pourquoi créer des instances participatives?

- 
- Favoriser la mobilisation des membres
 - Améliorer la circulation de l'information
 - Stimuler le sentiment d'appartenance
 - Partager davantage le pouvoir entre les membres
 - Travailler sur plusieurs dossiers parallèlement
 - Décider de façon plus agile entre le CA et l'AGA

Fonctions des instances participatives

- **Accomplir une ou des tâches spécifiques**
 - Réaliser un projet
 - Étudier une question
 - Créer une politique, un plan d'action
 - Exécuter des mandats
- **Travailler sur des thématiques récurrentes**
 - Réfléchir aux bonnes pratiques
 - Développer des nouveaux projets
 - Conseiller les instances décisionnelles
- **Créer un espace de concertation pour les membres**
 - Discuter des besoins et préoccupations de certaines parties prenantes
 - Faire circuler l'information
 - Créer un dialogue continu entre les membres et les instances

Considérations importantes

- Quelle est la fonction ou raison d'être de l'instance?
- L'instance est-elle permanente ou temporaire?
- Mode de fonctionnement propre à chaque instance?
- Composition des instances (qui participe?)
- Niveaux de pouvoir: consultation, recommandation, co-décision, plein pouvoir décisionnel
- L'instance est-elle inscrite dans les règlements généraux?
- L'instance dispose-t-elle de ressources (budgets, RH...)?

Exemples d'instances participatives

- Tâche spécifique
Ex: comité organisateur, comité de travail, comité d'embauche
- Enjeux thématiques
Ex: comité gouvernance, comité RH, comité ÉDI, comité mobilisation
- Espaces de concertation
Ex: comité des partenaires, cercle de locataires, comité bon voisinage, plénières

Variété de modèles organisationnels

- **Modèle traditionnel**
vote majoritaire, code Morin, prédominance du CA, hiérarchie
- **Sociocratie**
consentement, cercles, double lien, élection sans candidat
- **Holacratie**
gouvernance itérative, méthode agile, etc.
- **Entreprise opale**
raison d'être évolutive, plénitude, auto-gouvernance
- **Autogestion**
autonomie des personnes concernées, auto-organisation
- **Do-ocratie**
initiative personnelle, forte autonomie, responsabilisation, just do it

Variété de méthodes de prises de décision

- **Consensus**
recherche de la meilleure décision possible, unanimité du groupe, inclusion de toutes les préoccupations, tout le monde adhère pleinement
- **Consentement**
recherche d'une décision qui ne soulève aucune objection majeure, décision suffisamment bonne pour avancer, tout le monde est prêt à « vivre avec »
- **Conseil**
chacun peut prendre une décision en consultant les personnes concernées, responsabilité de la décision prise, pas besoin de consulter tout le monde
- **Mandat**
Déléguer une autorité limitée à un groupe de personnes sur un domaine précis, les limites doivent être claires, et le pouvoir peut être décisionnel

Comparaisons des modèles décisionnels

- **Consensus**
 - Favorise une grande adhésion, mais peut prendre beaucoup de temps
 - À préconiser pour les décisions à haut risque ou à haute importance stratégique
- **Consentement**
 - Priorise l'efficacité par rapport à l'adhésion, donc encourage l'action et l'expérimentation
 - À préconiser pour les décisions à faible risque ou à faible importance stratégique
- **Conseil**
 - Maximise l'autonomie tout en s'appuyant sur l'intelligence collective
 - À préconiser lorsqu'il y a une forte cohésion dans le groupe et pour les décisions dont l'issue est difficile à prévoir, où une expertise particulière est requise
- **Mandat**
 - Favorise la mise à profit et la reconnaissance des expertises particulières
 - À préconiser lorsqu'il y a un climat de confiance et une grande transparence

Exemple d'instance: le cercle



Principes	<ul style="list-style-type: none">● Base de tout processus participatif● Égalité, ouverture, écoute, expression des attentes● Partage des expériences, solutions et apprentissages● Approche orientée vers le consentement (et non vote/conflit)
Usages	<ul style="list-style-type: none">● Check in, check out● Tours de paroles (temps de parole en alternance, minuté)● Règle de non-opposition (différence unanimité/consentement)● Possibilités de combiner avec d'autres méthodes
Espace	<ul style="list-style-type: none">● Attention à la disposition des chaises, tables, etc.● Possibilité de s'asseoir par terre, étirements, etc.● Utilisation de matériel de facilitation graphique (papier, posts-its, crayons)● Version en ligne: utilisation d'outils numériques collaboratifs, tours de parole en cercle

Méthodes et activités participatives



World Café	<ul style="list-style-type: none">● Différentes tables pour discuter de différents sujets simultanément (question établies d'avance)● Conversation de 15-20 minutes, en rotation● 1 responsable par table (prise de notes), post-its, idées en vrac● Récolte des échanges en grand groupe● Convient aux groupes de 15 à 100 personnes
Forum-Ouvert	<ul style="list-style-type: none">● Question complexe à résoudre● Les participants peuvent librement créer des ateliers thématiques● Principe du butinage: liberté de circuler entre tables/espaces● Convient aux groupes de 15 à 1000 personnes
Exploration appréciative	<ul style="list-style-type: none">● Méthode de résolution de problèmes axé sur le champ des possibles● Consultation des enjeux spécifiques, identification de solutions● Peut être utilisé dans le contexte d'une évaluation sur les impacts d'un programme, d'un service, d'une organisation

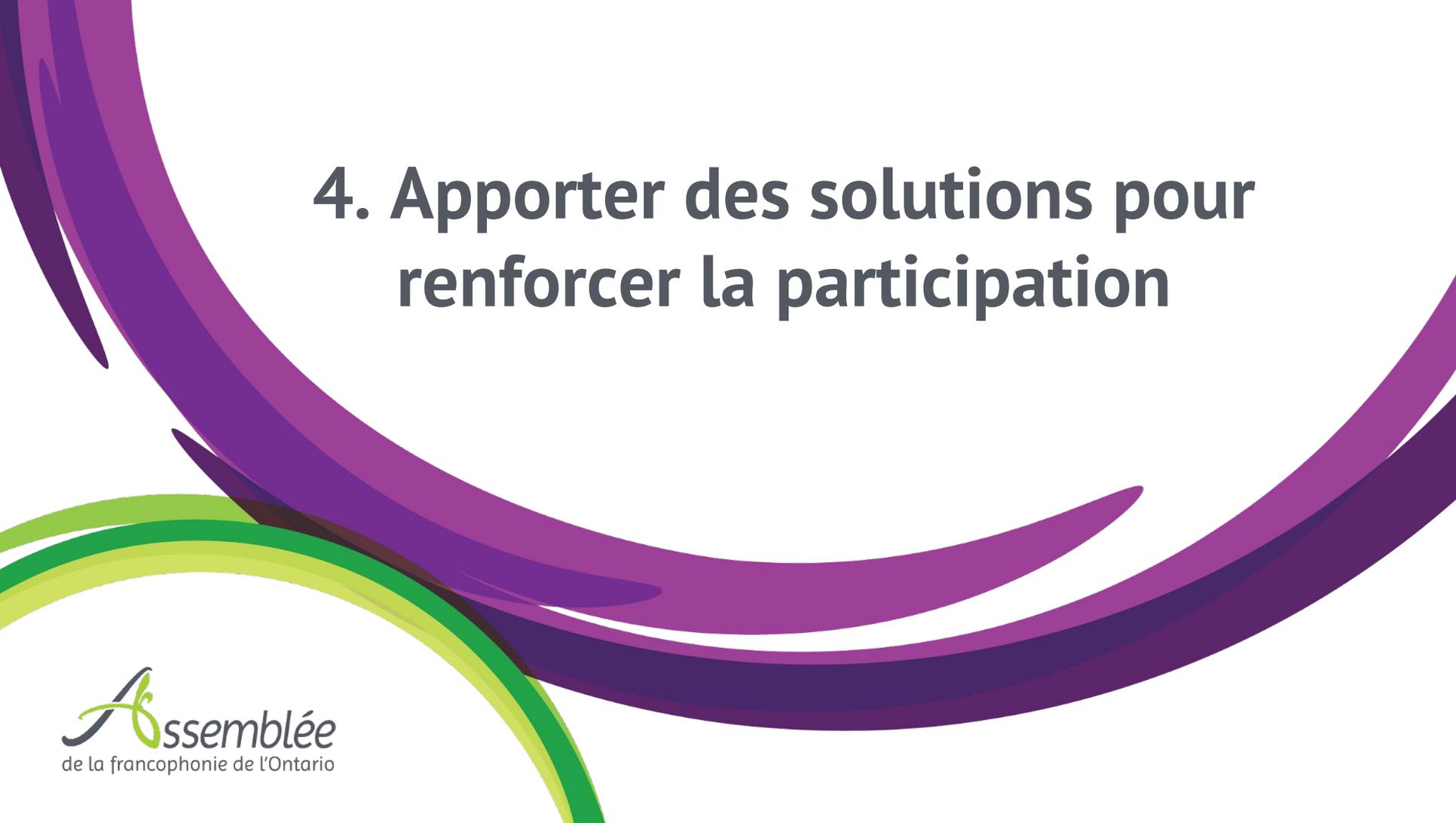
Autres exemples de méthodes

- Ateliers de co-création
- Exercices de vision
- Évaluation participative
- Cartographie des ressources
- Consultation autonome de partenaires
- Sondages

Pour en savoir plus: <https://urbanismeparticipatif.ca/outils>
<https://www.percolab.com/fr/>

Références

- Coopérative Hum!
<https://hum-hum-hum.fr/>
- Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec (TCFRQ) - devenue Citoyenneté Jeunesse
<https://citoyennetejeunesse.org/>
- Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, 2019.
- Outils et dispositifs participatifs
<https://urbanismeparticipatif.ca/outils>
- Institut pour la démocratie économique (IDEE)
<http://idee.quebec/>
- Logiciel collaboratif



4. Apporter des solutions pour renforcer la participation

Atelier (via Miro)

- Durée totale: 45 minutes
- Étape 1: discussions en sous-groupes de 4-5 personnes (20 minutes)
- Étape 2: discussion en grand groupe (25 minutes)
- Objectifs de l'activité:
 - Identifier les problèmes démocratiques de votre organisation
 - Modifier/inventer des instances intermédiaires
 - Ajuster vos modèles d'animation et prise de décision

Merci!

- Atelier d'innovation sociale Mauril-Bélanger
<https://innovationsocialeusp.ca/>
- Email: jdurandf@ustpaul.ca