



# Travailler ensemble

## Approche collaborative et démocratique

Entraide  
Équité  
Solidarité  
Justice sociale

Démocratie participative  
Droit de vote ou consensus?

Leadership partagé

Empowerment des organisations  
et des concertations

Postures du travailler ensemble

Être bienveillantE

Faire confiance

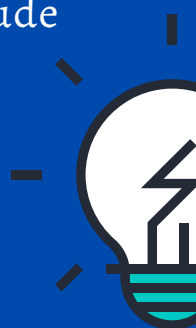
Être présentE

Être à l'aise avec l'incertitude

Tolérer l'ambiguïté

Parler avec intention

Être à l'écoute



# Travailler ensemble

## Approche collaborative et démocratique

### Présentation de l'approche

Travailler ensemble : par définition, c'est le mandat de tout organisme communautaire, car qui dit communautaire dit ensemble, évidemment. Mais avec qui? L'ensemble dont il est question doit d'abord être défini :

- Qui sont ses membres, ses partenaires et ses collaborateurs/collaboratrices (actuels et potentiels)?
- Dans quel milieu et dans quel contexte agit-il?
- Pourquoi ses membres travaillent-ils/elles ensemble et quels sont leurs objectifs communs?
- Comment travaillent-ils/elles ensemble?
- Quels sont leurs principes et leurs règles de collaboration?

Des ensembles sont très connus, dont la définition est claire, comme les équipes sportives, les orchestres, les troupes de théâtre, les syndicats, etc. Les organismes communautaires que l'on connaît ici aujourd'hui sont nés d'une volonté de personnes de se regrouper, dans un endroit donné et à un moment précis, pour exercer des activités dans un but explicite.

### Un exemple concret : Les maisons d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale

Dans plusieurs villes du Québec, durant les années 1970-1980, des femmes se sont regroupées pour ouvrir une maison afin de procurer un toit sécuritaire et de l'aide à d'autres femmes (et leurs enfants) qui vivaient de la violence conjugale. Ces pionnières ont mis en place des organismes locaux pour répondre à des besoins criants, luttant pour se faire reconnaître et faire financer collectivement ces services aujourd'hui considérés comme essentiels. Dans cet exemple, l'ensemble est défini : des femmes qui s'organisent pour en aider d'autres, dans un contexte précis et dans des lieux déterminés, avec des moyens clairs et basés sur une vision commune: il est possible pour les victimes de violence conjugale de s'en sortir! Chacune des maisons ouvertes constitue un ensemble né d'une mobilisation *par la base, par et pour* des femmes. Cet ensemble est le fruit d'un travail horizontal et est basé sur des valeurs communes partagées (l'entraide et la solidarité, la militance pour la justice sociale) par ses membres qui l'ont doté des structures non hiérarchisées.



### ***Travailler ensemble : de qui s'agit-il ?***

Pour tout ensemble constitué, il importe d'établir qui sont les membres : quels éléments de la société y sont inclus? Qui ce groupe représente-t-il? Au nom de **qui parle**-t-il? Qui en est absent? Qui exactement porte sa parole? Sur la base du principe qu'un ensemble travaille par, pour et avec un groupe de personnes, la raison pour laquelle il se constitue doit être déterminée par les personnes concernées.

Tout ensemble constitué se doit d'être inclusif et représentatif du milieu au sein duquel il agit.

Ainsi, dans l'exemple ci-dessus, une maison d'hébergement a bien sûr pour mission de venir en aide à une partie très spécifique de la population, soit les femmes victimes de violence conjugale. Sur cette base, une activité collective se doit d'être élaborée par, pour et avec les femmes qui la fréquentent, en s'assurant que cette activité soit inclusive. L'inclusion est ici intrinsèquement liée à la mission même de la maison et toute forme de discrimination constituerait de fait un déni de sa mission.

### ***Principes et règles de collaboration***

Pour travailler ensemble, il importe que les membres du groupe créé déterminent collectivement leurs principes et leurs règles de collaboration, le tout basé sur des **valeurs partagées**, et qu'ils/elles s'engagent à les respecter ensuite.

De manière générale, les règles prévoient comment se font les discussions au sein de l'ensemble constitué, précisent quand et comment les membres se répartissent équitablement le droit de parole, comment s'expriment leurs opinions, incluant les désaccords. Les règles précisent aussi les modes de débat et de prise de décision.

### **Un peu d'histoire : des organismes communautaires aux concertations**

Il existe plusieurs organismes communautaires, à vocation de services et/ou d'éducation populaire, agissant dans un grand nombre de domaines. Ils ont été créés sur une base démocratique et reflètent des valeurs d'entraide, d'équité, de solidarité et de justice sociale. Au fil du temps, ils ont réalisé qu'au-delà de leur mission propre, ils pouvaient travailler ensemble, parce que leurs actions se complètent et que, regroupés, ils ont une meilleure reconnaissance, ainsi qu'une force d'action accrue et une plus grande marge de manœuvre pour faire changer la société.

Les concertations sont nées du besoin de trouver des façons novatrices de faire face aux enjeux complexes. Ainsi, plusieurs ne se limitent plus à regrouper des organismes communautaires voulant travailler entre eux, mais incluent aussi dans leurs rangs des institutions publiques, parfois des citoyenNEs engagéeEs sur une base individuelle et même des organisations privées ou commerciales.

Une concertation[23], c'est une façon de travailler ensemble qui est choisie. C'est un processus facilitant la reconnaissance des forces de chaque membre, qui permet d'éviter le dédoublement inutile des actions et le travail en silo. Une concertation parle d'une même voix, ce qui peut notamment faciliter l'accès à des leviers financiers. Dans un territoire donné et dans un domaine défini, le fait de travailler ensemble constitue véritablement un réseau ou un filet dans lequel chaque membre est un lieu d'ancrage et d'action en lien avec l'ensemble des autres. Avec le temps, travailler ensemble permet de développer et de renforcer le sentiment d'appartenance au même milieu. **Basé sur des pratiques participatives, le travail concerté mise sur l'intelligence collective, qui permet de développer une vision globale tout en choisissant d'agir localement.**

Pour travailler ensemble, un certain nombre de principes s'appliquent, que l'ensemble soit constitué d'unités individuelles ou d'unités qui sont déjà collectives en elles-mêmes.

### **Exemple de principes directeurs d'un processus de travail collectif Développement social Vieux-Longueuil (DSVL) [23]**

- Couvrir tout le territoire ciblé en étant inclusif, afin de mobiliser l'ensemble des organismes et acteurs/actrices.
- Reconnaître et maximiser les efforts et les ressources des acteurs/actrices du milieu ; protéger le financement à leur mission de base.
- Mettre en valeur ce qui se fait dans le milieu et tisser des liens entre les concertations existantes.
- Développer une compréhension globale des réalités du territoire, tout en continuant d'agir localement.
- Prioriser les portions du territoire (secteurs, quartiers, milieux de vie) et les enjeux sur lesquels les acteurs veulent intervenir en fonction d'une vision commune et partagée.
- Donner la flexibilité nécessaire pour intervenir, en fonction des choix collectifs, sur les différentes problématiques qui émergeront.
- Documenter l'impact social de l'action concertée.
- Travailler sur les causes de la pauvreté et de l'exclusion sociale dans un but de transformation sociale.
- Travailler avec les citoyenNEs afin de déterminer leur juste place, en favorisant l'émergence de leur parole et leur participation.

## DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE

[23] Développement social Vieux-Longueuil, Structure de gouvernance. Un processus de concertation locale, multisectorielle et multiréseaux pour l'arrondissement du Vieux-Longueuil. Document adopté par les acteurs sociaux de l'arrondissement du Vieux-Longueuil le 22 janvier 2019 et modifié le 4 décembre 2019.

## ***Les modes de collaboration***

En plus des principes et règles de collaboration dont tout ensemble se dote, comme le **leadership partagé**, le groupe, que ce soit un petit collectif de personnes ou une concertation, établit les modalités selon lesquelles il veut que se réalise le travail collectif. Cela est défini par sa structure de gouvernance, qui :

- prévoit la représentativité des membres,
- définit les espaces et les moments de collaboration, les instances décisionnelles (sous-groupes de discussion, comités de réflexion ou de travail, assemblées ou grandes rencontres, etc.),
- précise les processus de prise et de répartition de la parole (ex : alternance homme/femme, 1er et 2e tours de parole, alternance organismes communautaires/institutions publiques/citoyenNES, vote secret ou à main levée, type de majorité, quorum, etc.).

Même si les unités formant un ensemble sont des organisations, elles sont représentées par des personnes. Les postures que prennent ces personnes doivent bien sûr refléter les valeurs de l'organisation qui les mandate dans une instance de travail collectif, mais elles doivent avant tout favoriser ce dernier.

### **LES 6 POSTURES DU TRAVAILLER ENSEMBLE [24]**

#### ***1. Être bienveillantE :***

Suspendre son jugement envers les idées, envers les autres et envers soi-même.

#### ***2. Faire confiance :***

Suivre son intuition, oser s'exprimer, faire confiance aux autres et au processus.

#### ***3. Être présentE :***

S'engager à vivre pleinement l'expérience du moment présent.

#### ***4. Être à l'aise avec l'incertitude :***

Tolérer l'ambiguïté et accepter l'incertain.

#### ***5. Parler avec intention :***

Assumer la responsabilité de sa parole ou de son silence.

#### ***6. Être à l'écoute :***

... de soi, des autres, du silence et de ce qui se construit.

[24] Dynamo, Mob Camp, Mont Orford, juin 2019

## **Prise de décision et démocratie**

La société occidentale d'aujourd'hui, bien qu'elle se réclame démocratique, entretient des valeurs basées sur l'individualité et la performance. Pourtant, la démocratie n'est pas synonyme de libertés individuelles, mais de libertés sociales. Dans un système démocratique, les gens doivent travailler ensemble au maintien de la justice sociale et non travailler individuellement au maintien d'intérêts personnels.

- Fédération québécoise des centres communautaires de loisirs, 2003.

Aucun système n'est parfait, mais ceux qui appliquent les principes démocratiques sont à privilégier si l'on souhaite reconnaître le potentiel des personnes, la création de liens entre elles, la participation de toutEs sur un pied d'égalité et l'expression d'une diversité de points de vue. Un système démocratique vise également des modes de décision où la voix de chacunE compte.

Par définition, le terme démocratie signifie "le pouvoir du peuple". Par extension, il s'agit d'un système politique de prise de décision par le peuple. Néanmoins, la notion de consensus n'est pas intrinsèque au concept de démocratie. Historiquement, en démocratie, c'est la majorité qui l'emporte. En ce sens, il est important de se demander qui a le droit de vote. À certaines époques, les femmes et les personnes racisées étaient exclues de ce droit et encore aujourd'hui, il est possible que des personnes soient excluEs des processus de prise de décision collective. L'aspect démocratique du travail collaboratif tel qu'on le conçoit maintenant est relativement récent dans l'histoire de l'humanité. Les gens ont longtemps pu travailler ensemble en appliquant d'autres méthodes de gouvernance (ex : avec unE cheffe, notion parfois élargie jusqu'à l'impérialisme et à l'oppression de groupes humains par d'autres). Les structures autoritaires, directives, autocratiques et dictatoriales existent encore, même au sein de pays démocratiques. Toutefois, bien des cheffEs et patronNEs réalisent que le travail concerté sur une base volontaire et dans le respect des personnes s'avère nettement plus productif que les méthodes autoritaires.

Il est toujours important de se demander sur quels principes de majorité les décisions sont prises : à majorité simple, au deux tiers ou au trois quarts, par consensus, à l'unanimité. On réduit souvent la démocratie au droit de vote, qui est certes très important et demeure souvent le moyen ultime de prendre une décision, mais de manière générale, les concertations tentent d'établir un consensus sur toute décision à prendre, ce qui est une façon efficace de renforcer l'unité et la capacité de travailler ensemble.

Les décisions consensuelles intègrent les idées de l'ensemble des membres, les rendant acceptables à touTEs, chacunE soutenant le groupe dans le choix ainsi fait; touTEs ont la possibilité d'avoir été écoutéE. « Le consensus va plus loin que le vote en donnant une mesure plus exacte du niveau d'adhésion que suscite la décision. Sa méthode permet aux différents points de vue de s'exprimer. Il n'est pas nécessaire que la proposition adoptée soit la meilleure décision selon chacune des personnes.

Il suffira que chaque personne puisse simplement juger qu'il s'agit de la meilleure solution possible dans les circonstances, compte tenu du groupe, du moment et de la situation.» [25] Le consensus repose sur la capacité de chacunE à faire des compromis pour arriver à une solution répondant au bien commun.

Le consensus formel repose sur les contributions de chaque membre, qui a le droit de comprendre ce qui est demandé au groupe avant que la discussion commence ou se poursuive. Durant la discussion, chaque membre a la responsabilité de participer activement avec discipline et respect, de traiter chaque proposition de manière à ce qu'elle puisse devenir la meilleure décision possible pour le groupe et d'exprimer clairement son désaccord en expliquant ses préoccupations et ses réserves.

S'il est parfois pertinent de reporter une décision pour approfondir la réflexion dans le calme, même après qu'un temps raisonnable ait été accordé à une discussion, il arrive qu'un consensus ne soit pas possible. Le groupe prend alors la décision par un vote lors duquel chaque voix compte et cette décision est celle de la majorité, soit minimalement 50 % plus une des voix.

Selon l'importance du sujet traité, le groupe peut décider que le vote se tienne à main levée ou par écrit, en scrutin secret. Il peut aussi prévoir que des décisions très importantes exigent au moins deux tiers des voix (66,6 %). Les organisations ont des règlements généraux qui prévoient ces situations. Les concertations, très souvent constituées sur une base informelle, n'ont pas toujours de règlements de ce genre, mais elles ont généralement des principes de gouvernance établis.

Pour s'assurer que chaque vote ait le même poids, les concertations choisissent généralement de donner un seul droit de vote à chacune des organisations membres.

### **Quelle population spécifique vise l'approche?**

L'approche collaborative et démocratique ne vise aucune population spécifique, puisqu'elle s'applique à tout le monde. Elle porte toutefois la lunette démocratique, cette façon d'agir sur le monde en reconnaissant des droits égaux à touTEs qui favorise la participation pleine et entière de chacunE des membres d'un ensemble constitué. La question de l'inclusion de toutes les formes de diversité est fondamentale dans la réflexion sur le travailler ensemble, car sans inclusion, la démocratie peut en fait être un voile camouflant l'imposition de la force d'une majorité sur une ou des minorités.

[25] Comité de pilotage PRDS de Laval, Petit guide de prise de décision par consensus formel, Laval, 2016, p. 1.

## Questions préalables

Savoir : Quelles sont nos connaissances (individuelles et collectives) sur cette approche ainsi que sur les groupes de personnes, les secteurs et les enjeux qu'elle vise?

Savoir-faire : Quels sont nos pratiques, nos réflexes, nos façons de faire, en lien avec cette approche?

Savoir-être : Comment les personnes ayant différents points de vue sont-elles accueillies? Quelles attitudes adoptent nos équipes?

Savoir-devenir : Est-ce que les personnes ayant différents points de vue ont des chances égales de se développer au sein de nos organismes, projets, services et activités? Ont-elles la possibilité d'influencer leur évolution?

## Questions porteuses

- Qui parle et qui a voix au chapitre? Qui fait partie du groupe et qui n'en fait pas partie? Est-ce que ce groupe est représentatif de la population de son milieu ou ne représente-t-il que les intérêts d'un nombre restreint, d'une corporation, etc.?
- Comment les valeurs communes à la base du projet se traduisent-elles dans les principes de collaboration? Quels éléments du projet démontrent qu'il est vraiment de nature collaborative et inclusive?
- Quelle est la structure du projet? Quand, comment, par qui se discutent les idées, se prennent les décisions?
- Quels sont les éléments de cette structure qui garantissent le caractère démocratique du projet?

## Exemples concrets d'obstacles

La volonté d'une personne / petit groupe de tout contrôler, d'imposer ses idées.

La volonté d'aller vite, sans prendre de temps de discuter correctement pour parvenir à décider collectivement (parfois sous certaines pressions extérieures).

La tentation de revenir en arrière, à une étape déjà franchie par le groupe (que ce soit parce que des personnes ont manqué ces étapes ou parce qu'unE membre souhaite renverser une décision déjà prise par le groupe).