

PARTICIPATION CITOYENNE ET VIE ASSOCIATIVE

Trousse
de formation

sur la gestion féministe

à l'intention des
groupes de femmes et autres
groupes communautaires

Production de
L'RC des centres de femmes du Québec



Version
SEPTEMBRE 2002

Réalisation de la démarche de formation à l'origine de la trousse

Comité d'orientation :

- Lyse Cloutier, *L'Écho des femmes de la Petite Patrie*
- Anne-Marie David, *CÉGEP du Vieux Montréal*
- Danielle Fournier, *Université de Montréal*
- Élyse Gauthier, *Centre de femmes L'Étincelle*
- Céline Martin, *Relais-femmes*
- Martine Turgeon, *Centre-femmes de Lotbinière*
- Sandra Trottier, *L'R des centres de femmes du Québec*

Coordination du projet :

Sandra Trottier

Conception de la formation :

Sandra Trottier en collaboration avec
Danielle Fournier

Production du matériel pédagogique et des outils de gestion :

Sandra Trottier

ISBN 2-920747-14-2

© 2001

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2001

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Canada, 2001



R é a l i s a t i o n d e l a t r o u s s e d e f o r m a t i o n

Conception, recherche et rédaction :

Sandra Trottier de *L'R des centres de femmes*

Collaboration à la réalisation :

Suzanne Biron de *L'R des centres de femmes*

Comité de lecture :

- Suzanne Biron, *L'R des centres de femmes du Québec*
- Odile Boisclair, *Centre des femmes de Laval*
- Lyne Dessureault, *CÉGEP du Vieux Montréal*
- Diane Prud'homme, *Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence conjugale*
- Anne St-Cerny, *Fédération du Québec pour le planning des naissances*

Révision et correction :

Isabelle Chagnon, Nicole Caron

Conception graphique et infographie :

Denise-Madeleine Cotte

Impression : Urgence copies

Vente et distribution :

L'R des centres de femmes du Québec

110 rue Sainte-Thérèse, local 507

Montréal, H2Y 1E6

Téléphone : (514) 876-9965

Télécopieur : (514) 876-9176

Courrier électronique : rfemqc@total.net

La production de cette trousse a bénéficié d'un appui financier de Condition féminine Canada, dans le cadre du Programme promotion de la femme. Les vues exprimées dans cette trousse sont toutefois uniquement celles de L'R des centres de femmes du Québec.

- Un merci particulier à Danielle Fournier pour sa précieuse contribution et son appui indéfectible tout au long de ce projet. Un très grand merci également à Michèle Asselin, Suzanne Biron et Josette Catellier de L'R des centres de femmes du Québec. Une pensée toute spéciale pour toutes celles qui ont soutenu d'une façon ou d'une autre ce projet.

Table des matières

PRÉSENTATION DE LA FORMATION ET DE LA TROUSSE	
■ Pourquoi une formation sur la gestion féministe	1
■ En quoi consiste la démarche de formation proposée par cette trousse ?	6
■ Que contient votre trousse ?	8
■ Consignes générales	9
■ Les objectifs de la formation	13
■ Le canevas de la formation en bref	15
■ Repères visuels	17
LA PARTIE MAÎTRESSE DE LA TROUSSE	
Contenu, objectifs et activités pédagogiques	
■ Bloc A : La gestion d'une organisation féministe : ce que ça implique	19
– Objectifs du bloc A et canevas des activités en bref	19
– Description des activités et consignes	21
– Boîte à outils	31
■ Bloc B : Le défi de la cogestion ou le partage des responsabilités et des pouvoirs entre les membres, les administratrices et les travailleuses	33
– Objectifs du bloc B et canevas des activités en bref	33
– Description des activités et consignes	35
– Boîte à outils	43
■ Bloc C : Les problèmes d'ordre moral rencontrés dans nos organisations ou comment y faire face ?	45
– Objectifs du bloc C et canevas des activités en bref	45
– Description des activités et consignes	47
– Boîte à outils	53
■ Bloc D : La gestion des ressources humaines dans un rapport alternatif au travail salarié	55
– Objectifs du bloc D et canevas des activités en bref	55
– Description des activités et consignes	57
– Boîte à outils	69
Questionnaire d'évaluation des participantes	
Bibliographie	
Annexe 1 : Pour l'animatrice : lectures préalables	
Annexe 2 : La <i>Base d'unité politique des centres de femmes</i>	

Présentation de la formation et de la trousse



Pourquoi une formation **sur** **la gestion féministe ?**

• Origine du projet •



La production de la présente trousse constitue l'aboutissement d'un projet de recherche et de formation mené dans le réseau des centres de femmes de l'automne 1997 à juin 1999. Ce projet, intitulé Gestion des centres de femmes : projet féministe - Le comment faire ?, est né de la volonté collective des centres de femmes de se donner les outils et moyens nécessaires à l'application d'un modèle de gestion inspiré des valeurs et principes féministes inhérents à leur orientation et à leur mission.

Voués à la promotion et à la défense des intérêts et droits des femmes, les centres sont des lieux d'affirmation et d'exercice de leur citoyenneté. Dans cet esprit, ils ont opté pour un modèle organisationnel qui soutient la prise de parole des femmes ainsi que leur pouvoir d'être et d'agir (empowerment) au sein même de leurs ressources. Ce modèle se caractérise essentiellement par :

- **une démocratisation des structures de pouvoir ;**
- **un travail de cogestion entre les travailleuses salariées et les élues ;**
- **une prédominance de la dimension humaine du travail.**

Si l'adhésion idéologique à ce modèle est assez unanime, force est de constater que son expérimentation quotidienne n'est pas chose évidente. Plusieurs centres pourraient témoigner qu'il faut une bonne dose de conviction, de ténacité et de souplesse pour faire face aux défis que pose l'application d'un modèle alternatif de gestion à une époque où la compétitivité, la concurrence, la performance et l'efficacité ne sont plus seulement les attributs et le leitmotiv de l'entreprise privée !

La complexité des nouvelles réalités et problématiques sociales, la multiplication des lieux de concertation et de représentation, le développement technologique de même que les exigences et contraintes liées au financement des groupes communautaires comptent parmi les facteurs ayant engendré une certaine institutionnalisation de nos organisations et une professionnalisation de notre travail.

Dans cette foulée, le niveau de connaissances, de compétences et d'expertise attendu des principales actrices des centres de femmes a considérablement augmenté. Sans compter que la participation à la vie associative et aux structures décisionnelles suppose l'appropriation de dossiers de plus en plus complexes et spécialisés qu'il n'est pas donné à toute membre élue de bien maîtriser, on le comprendra !

Face à ces caractéristiques qui ont marqué l'évolution de nos organisations, comment favoriser une participation significative des femmes aux décisions concernant l'orientation et le développement de leurs ressources ? Comment maintenir des structures organisationnelles qui laissent place à la formation et à l'apprentissage des membres qui y interviennent ? Comment favoriser un partage équitable des pouvoirs et des responsabilités entre travailleuses et administratrices et faire en sorte que les unes et les autres se sentent partie prenante du projet de l'organisme et soient étroitement associées à sa mise en œuvre ?

De plus, dans un contexte qui commande un niveau de performance toujours plus élevé, est-il possible de préserver un rapport alternatif au travail salarié, marqué davantage par le désir de s'engager que par l'obligation d'avoir un bon rendement ? Comment maintenir une organisation du travail au service d'un projet collectif, tout en préservant la satisfaction, la motivation et la valorisation des travailleuses et en favorisant le développement de leur potentiel ?

C'est pour tenter d'apporter des réponses à ces questions et de prévenir les écarts potentiels entre leurs principes féministes et leurs pratiques de gestion que les centres de femmes s'engageaient, à l'automne 1997, dans ce projet sur le comment faire de la gestion féministe.



Un projet en trois temps

Piloté par L'R des centres de femmes, ce projet a été réalisé en partenariat avec l'École de service social de l'Université de Montréal. Un comité aviseur¹, formé de représentantes des centres de femmes et de personnes extérieures, a aidé à sa mise en forme. Enfin, une subvention du Fonds des services aux collectivités du ministère de l'Éducation du Québec a rendu possible la réalisation de l'ensemble des étapes de notre projet, soit :

1. Ce comité était composé de Lyse Cloutier de l'Écho des femmes de la Petite Patrie, Élyse Gauthier du Centre de femmes L'Étincelle, Martine Turgeon du Centre-femmes de Lotbinière, Anne-Marie David, du département de techniques en travail social au cégep du Vieux-Montréal, Danielle Fournier de l'École de service social de l'UdeM, Céline Martin de Relais-femmes et Sandra Trottier, coordonnatrice du projet.

Dans cette foulée, le niveau de connaissances, de compétences et d'expertise attendu des principales actrices des centres de femmes a considérablement augmenté. Sans compter que la participation à la vie associative et aux structures décisionnelles suppose l'appropriation de dossiers de plus en plus complexes et spécialisés qu'il n'est pas donné à toute membre élue de bien maîtriser, on le comprendra !

Face à ces caractéristiques qui ont marqué l'évolution de nos organisations, comment favoriser une participation significative des femmes aux décisions concernant l'orientation et le développement de leurs ressources ? Comment maintenir des structures organisationnelles qui laissent place à la formation et à l'apprentissage des membres qui y interviennent ? Comment favoriser un partage équitable des pouvoirs et des responsabilités entre travailleuses et administratrices et faire en sorte que les unes et les autres se sentent partie prenante du projet de l'organisme et soient étroitement associées à sa mise en œuvre ?

De plus, dans un contexte qui commande un niveau de performance toujours plus élevé, est-il possible de préserver un rapport alternatif au travail salarié, marqué davantage par le désir de s'engager que par l'obligation d'avoir un bon rendement ? Comment maintenir une organisation du travail au service d'un projet collectif, tout en préservant la satisfaction, la motivation et la valorisation des travailleuses et en favorisant le développement de leur potentiel ?

C'est pour tenter d'apporter des réponses à ces questions et de prévenir les écarts potentiels entre leurs principes féministes et leurs pratiques de gestion que les centres de femmes s'engageaient, à l'automne 1997, dans ce projet sur le comment faire de la gestion féministe.



Un projet en trois temps

Piloté par L'R des centres de femmes, ce projet a été réalisé en partenariat avec l'École de service social de l'Université de Montréal. Un comité avisé¹, formé de représentantes des centres de femmes et de personnes extérieures, a aidé à sa mise en forme. Enfin, une subvention du Fonds des services aux collectivités du ministère de l'Éducation du Québec a rendu possible la réalisation de l'ensemble des étapes de notre projet, soit :

1. Ce comité était composé de Lyse Cloutier de l'Écho des femmes de la Petite Patrie, Élyse Gauthier du Centre de femmes L'Étincelle, Martine Turgeon du Centre-femmes de Lotbinière, Anne-Marie David, du département de techniques en travail social au cégep du Vieux-Montréal, Danielle Fournier de l'École de service social de l'UdeM, Céline Martin de Relais-femmes et Sandra Trottier, coordonnatrice du projet.

Favoriser une réflexion critique sur l'expérience acquise en matière de gestion et une structuration de celle-ci de façon à assurer une plus grande cohérence entre les pratiques de gestion des centres de femmes et les principes de leur Base d'unité politique³.

Plus spécifiquement, ces objectifs consistaient à :

- situer le processus de gestion des centres de femmes en concordance avec les valeurs, les idéaux et les principes qui guident leur mission ;
- dégager les éléments permettant d'établir un modèle de cogestion du travail ainsi que de relations et de conditions de travail qui soit conforme à leur vision alternative du travail salarié ;
- donner les moyens aux administratrices, aux travailleuses et aux bénévoles des centres de femmes d'utiliser les outils appropriés dans les diverses situations problématiques qu'elles rencontrent dans la cogestion du centre.

Cette expérience s'est avérée fort positive pour le réseau des centres de femmes. En plus de stimuler une réflexion critique sur la gestion et l'organisation du travail, ce projet aura permis d'élaborer, de diffuser et d'expérimenter des outils concrets pour soutenir la mise en place du modèle de gestion privilégié par les centres.



Un intérêt largement partagé

Cette initiative de L'R a suscité un grand intérêt autour de nous, pendant comme après sa réalisation. Des organismes nationaux de formation ont montré un intérêt particulier pour les résultats de notre consultation, alors que des groupes locaux se sont procuré certains de nos documents et outils de gestion. D'autres groupes nous ont consultées relativement à des problématiques vécues dans leur organisme, sachant qu'elles étaient abordées dans notre formation. Enfin, des tables de concertation de groupes de femmes nous ont adressé des demandes de formation, que nous avons malheureusement dû décliner.

3. Vous trouverez en annexe une copie de la Base d'unité politique des centres de femmes. Sa lecture vous permettra de mieux comprendre l'orientation et la mission des centres.

1. La production d'un guide de réflexion² sur la gestion féministe

Avec le soutien de cet outil, les travailleuses et les administratrices de chaque centre ont été conviées à partager leurs préoccupations et leurs analyses relativement aux cinq thématiques du guide, soit :

- Le partage du pouvoir entre administratrices et travailleuses
- Le rapport au travail salarié
- Les conditions de travail
- Les relations au travail
- La résolution de conflits

Cette activité de réflexion a servi de démarche préparatoire à la participation des centres à la deuxième étape de notre projet, une tournée de consultation sur les pratiques de gestion féministe.

2. La réalisation de la consultation

Huit rencontres interrégionales, réalisées à l'automne 1997, ont réuni, au total, 240 travailleuses et administratrices provenant de 75 centres de femmes différents. Cette vaste consultation a permis de mieux cerner l'expertise développée par les centres en matière de gestion et de recenser les principaux problèmes et défis rencontrés au quotidien. Ce fut l'occasion, pour le comité aviseur du projet, de vérifier ses hypothèses quant aux difficultés d'application du modèle organisationnel privilégié par les centres. Une analyse de l'information recueillie lors de cette tournée a permis de dégager les principaux besoins des travailleuses et des administratrices des centres en matière de formation et ainsi d'orienter le contenu de la formation à venir.

3. La réalisation d'une tournée provinciale de formation sur la gestion féministe

De novembre 1998 à mai 1999, cette tournée nous a conduites dans 11 régions administratives du Québec. Sandra Trottier, agente de développement à L'R, en a assuré l'animation avec la collaboration de Danielle Fournier, de l'Université de Montréal. Elizabeth Cobbett du Centre des femmes de Verdun a également agi à titre d'animatrice à différentes occasions.

Au total, 250 déléguées de centres de femmes provenant de différentes localités urbaines ou rurales ont participé à cette formation sur la gestion féministe qui avait pour but de :

2. Ce guide de réflexion est inclus dans la trousse. On en recommande la lecture à toute personne qui s'apprête à animer cette démarche de formation.

Ces préoccupations et besoins manifestés par nos partenaires féministes et communautaires nous ont convaincues de la pertinence et de la nécessité de rendre largement accessibles l'ensemble des outils de réflexion et de gestion ainsi que tout le matériel pédagogique élaborés dans le cadre de notre projet. Il nous apparaissait particulièrement intéressant de permettre la formation d'agentes multiplicatrices pouvant agir à titre de formatrices dans leurs réseaux respectifs.

C'est dans cette perspective que L'R des centres de femmes du Québec a conçu cette trousse de formation, avec le soutien financier du Programme promotion de la femme. La démarche qu'elle propose, de même que le matériel et les différents outils qu'elle contient, ont été révisés et bonifiés pour s'assurer de leur pertinence tant pour les groupes de femmes que pour tout autre groupe communautaire.

Car la question de la participation pleine et entière des femmes à la vie associative et à la gestion d'une organisation nous interpelle toutes et tous. Elle s'avère tout aussi incontournable pour un groupe composé exclusivement de femmes que pour un groupe mixte. Elle se pose en termes d'exercice de la citoyenneté et d'égalité.

• Une trousse pour vous ? •



Vous êtes préoccupée par la vie associative de votre organisation ?

Vous êtes stimulée à l'idée de questionner vos pratiques de gestion, de réfléchir aux défis que présente la démocratisation de votre organisation en tant qu'enjeu dans l'exercice de la citoyenneté des femmes ?

Vous souhaitez être mieux équipée pour résoudre adéquatement les problèmes, difficultés et défis que pose l'application d'un modèle de gestion alternatif et féministe ?

Vous avez à cœur de préserver un rapport alternatif au travail salarié ?

Alors, cette trousse est pour vous ! Elle vous accompagnera dans la recherche et l'expérimentation de moyens, mécanismes et pistes d'actions pour favoriser la responsabilisation collective des femmes face à la gestion de leur organisme et pour soutenir leur engagement dans l'actualisation de la mission de cet organisme.

En quoi consiste la démarche de formation proposée ?

D'une durée de deux jours, cette session de formation s'intéresse à la vie associative et à la gestion d'une organisation, dans une perspective féministe et démocratique.

Son contenu est divisé en quatre blocs :

- Bloc A — La gestion d'une organisation féministe : ce que ça implique
- Bloc B — Le défi de la cogestion ou le partage des responsabilités et des pouvoirs entre les membres, les administratrices et les travailleuses
- Bloc C — Les problèmes d'ordre moral rencontrés dans nos organisations : comment y faire face ?
- Bloc D — La gestion des ressources humaines dans un rapport alternatif au travail salarié

La séquence de ces blocs a été pensée de manière à assurer une continuité dans l'évolution du contenu. Cela dit, comme chacun d'entre eux comporte ses propres objectifs et activités pédagogiques, les blocs peuvent être traités distinctement. En effet, chaque bloc peut faire l'objet d'une formation en soi, auquel cas on peut même y consacrer plus de temps.

En fait, cette formation peut être offerte en totalité ou en partie, selon la formule qui conviendra le mieux aux besoins et selon la disponibilité des personnes à qui elle est destinée. Moyennant quelques aménagements, elle peut très bien se donner en pièces détachées, par exemple, à raison d'une demi-journée par semaine sur une période d'un mois ou encore sur deux jours non consécutifs.

Bref, si la formation sur deux jours représente la formule idéale, il ne faut pas hésiter à l'adapter, ni à se servir, au besoin, des nombreux outils qu'elle contient.



L'approche

Cette formation a été conçue pour permettre la mise en valeur des connaissances des participantes et des acquis tirés de leurs pratiques. Dans cette perspective, nous avons opté pour une approche pédagogique interactive qui invite la formatrice à faire équipe avec les participantes pour faire de cette formation

une expérience positive et enrichissante. Loin de faire ombrage au rôle de la formatrice, cette approche commande chez celle-ci de grandes capacités d'écoute de même que beaucoup de compétences et de souplesse dans l'art d'animer.

La formatrice devra entre autres voir à :

- instaurer un climat favorisant l'expression des différents points de vue ;
- intervenir au bon moment pour relancer un débat ou en dégager l'enjeu principal ;
- formuler la synthèse des échanges lors des discussions en grand groupe ;
- favoriser la prise de parole des plus timides et faire patienter les plus volubiles.

Elle devra également savoir tirer profit de la diversité des expériences et des connaissances des participantes. Les questions qu'osent poser les non-initiées sont souvent fort profitables pour l'ensemble d'un groupe. Il en va de même pour les interventions de celles dont l'expérience offre une distance critique qui alimente la réflexion collective. En d'autres mots, l'approche privilégiée par cette formation vise la contribution des unes comme des autres à la transmission des savoirs, à l'émergence d'une réflexion critique et à la détermination de moyens d'action.

Pour atteindre ces objectifs, la démarche pédagogique s'appuie sur des activités variées qui, proposées en alternance, insuffleront un dynamisme à la formation et favoriseront l'implication des participantes. De plus, elles permettront l'acquisition de connaissances pratiques et théoriques ainsi que l'expérimentation d'outils concrets visant la résolution de problèmes de gestion rencontrés dans les groupes de femmes ou les groupes communautaires.

Si, pour différentes raisons, la démarche de formation devait être modifiée, la formatrice devra maintenir un bon dosage entre les exposés de type magistral, les exercices en sous-groupes, les remue-méninges en grand groupe et les plénières.

• Qui peut donner la formation ? •

Il sera beaucoup plus facile de s'approprier le contenu et la démarche de cette formation aux personnes qui ont :

- une bonne expérience d'animation de groupe ou de formation en éducation populaire ;
- une bonne connaissance des fondements (ou principes) de l'intervention féministe ;
- une expérience de la gestion participative ;
- un grand intérêt à réfléchir, discuter, débattre sur les problématiques abordées.



Que contient **votre** **trousse de formation ?**

La trousse a été élaborée avec le souci de la rendre facile à consulter et simple d'utilisation et d'en faire un outil de soutien des plus complets. Vous y trouverez tous les renseignements et consignes nécessaires à l'animation et au déroulement de la formation ainsi qu'à votre préparation. En plus de consignes détaillées, des repères visuels (pictogrammes) vous aideront à suivre le déroulement des activités et vous permettront de connaître, en un coup d'œil, le type d'intervention que vous aurez à faire.

Vous trouverez également, au fur et à mesure que se déroulera la formation, des indications claires quant à la façon d'utiliser le matériel pédagogique, de présenter les documents destinés aux participantes et de livrer le contenu à partir de documents ou de notes rédigées à l'intention de la formatrice. Nous avons choisi de regrouper ces documents à la fin de chaque bloc, dans la Boîte à outils, selon un système simple de numérotation, plutôt que de les intercaler dans les consignes d'animation.

Le matériel de votre trousse se présente dans l'ordre suivant :

- Les consignes générales
Celles-ci visent à soutenir votre préparation personnelle et à assurer le bon déroulement de la formation.
- Tous les objectifs de la formation réunis sur une page
- Le canevas de la formation en bref
Vous obtiendrez, en un coup d'œil, un aperçu de la séquence des activités pédagogiques, de leur thème et du temps qui leur est alloué.
- La présentation des pictogrammes qui vous serviront de repères visuels
- Les quatre blocs de la formation, comprenant chacun :
 - les objectifs pédagogiques ;
 - le canevas des activités du bloc en bref ;
 - la description des activités et les consignes d'animation ;
 - la boîte à outils
Ces outils sont présentés en première page de la boîte avec certaines précisions sur leur utilisation.
- Le questionnaire d'évaluation des participantes
- La bibliographie
- Annexe 1 : Pour l'animatrice : lectures préalables
- Annexe 2 : La Base d'unité politique des centres des femmes

Consignes **générales**

• Un canevas adaptable aux conditions variables •

Offerte en version intégrale, cette formation est assez exigeante pour les participantes comme pour la formatrice. En parcourant la trousse, vous aurez vite l'occasion de constater qu'elle requiert une gestion efficace du temps, son contenu étant dense et son rythme pour le moins soutenu.

Cela dit, le canevas proposé se veut souple, de manière à s'adapter aux conditions variables de la formation. Le contenu et l'horaire des activités devront être ajustés selon le nombre de participantes, leur degré d'implication, leurs attentes et leurs besoins particuliers. L'endroit et le moment de la semaine où se déroulera la formation peuvent également influencer sur la capacité du groupe à assimiler l'information et à s'impliquer. Les participantes seront beaucoup moins réceptives si la formation leur est offerte un vendredi et un samedi, par exemple, après leur semaine de travail.

Bref, chaque groupe a sa dynamique propre et son rythme particulier. Il est bien important d'en tenir compte même si cela suppose de limiter le temps consacré à un exercice ou d'en restreindre les objectifs. Dans certains cas, il peut même s'avérer plus judicieux de sauter une activité ou un contenu pour s'attarder à un sujet ou à une problématique suscitant beaucoup d'intérêt au sein du groupe.

Une bonne préparation et une connaissance préalable des caractéristiques et de la composition du groupe vous permettront plus facilement d'apporter les ajustements nécessaires à la démarche et au contenu de la formation

• Votre préparation en tant que formatrice •

Le rôle premier de la formatrice est d'alimenter les réflexions et les débats du groupe en s'appuyant principalement sur les expériences et les questions des participantes elles-mêmes.

La trousse comprend plusieurs textes qui vous aideront dans votre préparation et vous permettront d' étoffer vos interventions. Certains sont directement liés à



la formation, d'autres y sont complémentaires. Deux documents, compris dans cette trousse, devraient être lus préalablement à tout autre : premièrement, le guide de réflexion *La gestion féministe dans les centres de femmes : comment ça se passe ?* de Sandra Trottier et deuxièmement, *La gestion démocratique dans les organismes communautaires*, de Josée Belleau. Un troisième, intitulé *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*, de Nancy Guberman et al. (1997), est également incontournable. Vous pouvez vous le procurer au Centre de formation populaire.

Nous suggérons de lire l'ensemble du matériel contenu dans la trousse une première fois pour vous en imprégner. Une deuxième lecture vous permettra de vous approprier le contenu et d'en avoir une meilleure maîtrise. Portez une attention toute particulière aux notes et aux documents destinés à votre préparation ou qui serviront de soutien à vos exposés et synthèses. Vous les repêrerez facilement en consultant la première page des boîtes à outils. De plus, même si la trousse fournit déjà beaucoup de matériel, vous avez peut-être accès à d'autres textes complémentaires ; ces lectures ne peuvent qu'ajouter à la qualité de votre préparation.

Prévoyez au moins deux jours pour votre préparation personnelle et une bonne journée pour l'achat du matériel (chemises des participantes, feuilles de couleurs différentes pour les mises en situation, etc.) et la photocopie du matériel pédagogique et des nombreux outils destinés aux participantes. À cet effet, n'oubliez pas que les documents de cette trousse sont vos originaux ! Il serait sans doute plus sage de les reproduire avant d'en faire usage pour votre préparation. Vous aurez sûrement envie de les bonifier en y ajoutant des notes et des repères personnels.



La taille du groupe et le travail en sous-groupes

Il est important de constituer des groupes d'au moins 12 et d'au plus 18 personnes. Sous la barre des 12 participantes, la dynamique risque d'être moins stimulante. À l'inverse, un groupe de plus de 18 personnes rend la prise de parole plus difficile et la tâche d'animation plus lourde. Le travail en sous-groupes étant très important, nous suggérons, pour chacun d'entre eux, un nombre de participantes se situant entre quatre et six.

Le travail en sous-groupes, en alternance avec le travail de groupe, doit être maintenu autant que possible, même si les participantes sont peu nombreuses

ou qu'elles expriment quelques réserves. Sur le plan pédagogique, le travail en sous-groupes :

- favorise la prise de parole et la participation active de celles, entre autres, qui s'expriment moins facilement en grand groupe ;
- facilite l'émergence des points de vue minoritaires, plus difficiles à amener en grand groupe où le discours majoritaire risque de dominer ;
- permet au débat d'aller plus en profondeur.

De plus, cette formule est à la fois plus dynamique et moins exigeante sur le plan de l'écoute et de la concentration. Elle stimule l'intérêt et l'attention des participantes en introduisant des ruptures dans le rythme de la session.

• Une salle adéquate •

Comme vous vous apprêtez à vivre deux journées assez intenses, l'environnement dans lequel vous interviendrez n'en sera que plus important. Dans la mesure du possible, tentez d'avoir une salle bien éclairée et aérée. Assurez-vous qu'elle est spacieuse pour pouvoir disposer les tables en U et pour que les participantes puissent s'asseoir confortablement. Vous-même aurez besoin d'une table de bonne grandeur pour y disposer votre matériel d'animation et les documents destinés aux participantes. Vous trouverez utile de les avoir bien en vue.

Pour le travail en sous-groupes, il est préférable d'avoir accès à des salles adjacentes ; si c'est impossible, disposez dans la salle des chaises en îlots.

• Des temps d'arrêt •

L'horaire de chaque bloc vous indique les heures de pauses. Il faut être souple dans l'application de cet horaire et s'assurer qu'il concorde avec le degré d'énergie et d'attention du groupe. Parfois, il vaut mieux arrêter le travail et prendre une pause pour donner au groupe la chance de bouger et de se détendre.

Le temps consacré au dîner ne doit pas dépasser une heure. Un dîner sur place fait gagner du temps et permet aux participantes d'aller se promener et de changer d'air.



Les objectifs de la formation

... en quatre blocs

Bloc A

La gestion d'une organisation féministe : ce que ça implique

- Comprendre la nature et les fonctions de la gestion
- Se familiariser avec les différentes étapes du processus de gestion
- Dégager les principales caractéristiques de la gestion féministe

Bloc B

Le défi de la cogestion ou le partage des responsabilités et des pouvoirs entre les membres, les administratrices et les travailleuses

- Partager notre vision de la démocratie sous l'angle organisationnel
- Identifier les conditions favorables à la démocratisation de nos organisations
- Clarifier les responsabilités et pouvoirs des instances d'une organisation

Bloc C

Les problèmes d'ordre moral rencontrés dans nos organisations : comment y faire face ?

- Prendre conscience de nos responsabilités morales en tant que travailleuses et administratrices
- Identifier les attitudes et outils à développer pour prévenir et résoudre les problèmes d'ordre moral rencontrés dans nos organisations

Bloc D

La gestion des ressources humaines dans un rapport alternatif au travail salarié

- Susciter une réflexion critique autour de la dimension humaine du travail dans les groupes de femmes
- Légitimer le processus de négociation entre travailleuses et administratrices en le situant dans l'ensemble du processus de gestion d'une organisation
- Identifier les outils et mécanismes à développer pour préserver la satisfaction, la motivation et la santé des individus au travail

Les objectifs de la formation

... en quatre blocs

Bloc A

La gestion d'une organisation féministe : ce que ça implique

- Comprendre la nature et les fonctions de la gestion
- Se familiariser avec les différentes étapes du processus de gestion
- Dégager les principales caractéristiques de la gestion féministe

Bloc B

Le défi de la cogestion ou le partage des responsabilités et des pouvoirs entre les membres, les administratrices et les travailleuses

- Partager notre vision de la démocratie sous l'angle organisationnel
- Identifier les conditions favorables à la démocratisation de nos organisations
- Clarifier les responsabilités et pouvoirs des instances d'une organisation

Bloc C

Les problèmes d'ordre moral rencontrés dans nos organisations : comment y faire face ?

- Prendre conscience de nos responsabilités morales en tant que travailleuses et administratrices
- Identifier les attitudes et outils à développer pour prévenir et résoudre les problèmes d'ordre moral rencontrés dans nos organisations

Bloc D

La gestion des ressources humaines dans un rapport alternatif au travail salarié

- Susciter une réflexion critique autour de la dimension humaine du travail dans les groupes de femmes
- Légitimer le processus de négociation entre travailleuses et administratrices en le situant dans l'ensemble du processus de gestion d'une organisation
- Identifier les outils et mécanismes à développer pour préserver la satisfaction, la motivation et la santé des individus au travail

Canevas de la formation *en bref*

La vie associative d'une organisation féministe démocratique

	Heure	Durée	Activités
Bloc A	9h15	15 min	1. Présentation des participantes
	9h30	15 min	2. Présentation de la formation
	9h45	20 min	3. Les quatre dimensions d'une organisation
	10h05	15 min	4. Le cycle de gestion d'une organisation
	10h20	20 min	5. La planification : <i>exercice en sous-groupes</i>
	10h40	15 min	Pause
	10h55	25 min	La planification : <i>plénière</i>
	11h20	50 min	6. Qu'en est-il de la gestion féministe ? <i>travail en sous-groupes, plénière</i>
	12h10	60 min	Dîner
Bloc B	13h10	35 min	1. La démocratie : qu'est-ce qu'on en pense ? <i>exercice individuel, mise en commun, exposé synthèse</i>
	13h45	15 min	2. La démocratie sous l'angle organisationnel : quelques modèles de gestion
	14h	45 min	3. Les conditions favorables à la démocratisation de nos organisations <i>travail en sous-groupes, plénière</i>
	14h45	15 min	Pause
	15h	15 min	4. Jeu sur les pouvoirs et responsabilités de différentes instances d'une organisation : assemblée générale, conseil d'administration, équipe de travail
	15h15	40 min	5. Les obligations et devoirs des administratrices selon la Loi...et notre projet démocratique
Bloc C	15h55	20 min	1. Qu'est-ce qu'un problème d'ordre moral ?
	16h15	15 min	Clôture de la première journée

	Heure	Durée	Activités
Bloc C (suite)	9h00	30 min	2. Quand nos valeurs, nos principes et notre sens du devoir sont mis à rude épreuve... <i>travail en sous-groupes</i>
	9h30	60 min	3. Des pistes de solution aux problèmes moraux rencontrés au niveau de l'administration, de la gestion et de l'intervention <i>plénière</i>
	10h30	10 min	4. Le code de déontologie : un outil pour soutenir la résolution des problèmes d'ordre moral
	10h40	15 min	Pause

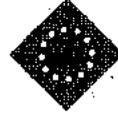
La gestion des ressources humaines dans un rapport alternatif au travail

Bloc D	10h55	10 min	1. Introduction
	11h05	30 min	2. Quatre thématiques liées à la gestion des ressources humaines : A. La division du travail B. La gestion du temps supplémentaire C. Les facteurs de stress et de burnout D. La négociation entre travailleuses et administratrices
	11h35	5 min	3. Plénière sur les thèmes des points A à D - quelques consignes
	11h40	35 min	A. La division du travail
	12h15	60 min	Dîner
	13h15	35 min	B. La gestion du temps supplémentaire
	13h50	35 min	C. Les facteurs de stress et de burnout
	14h25	35 min	D. La négociation entre travailleuses et administratrices
	15h	15 min	Pause
	15h15	40 min	4. L'évaluation des travailleuses
	15h55	15 min	5. Ce qui caractérise le rapport employées/employeur dans une organisation féministe
	16h10	20 min	6. Évaluation écrite et orale. Mot de la fin

Repères visuels... pour vous aider



Exposé
de l'animatrice



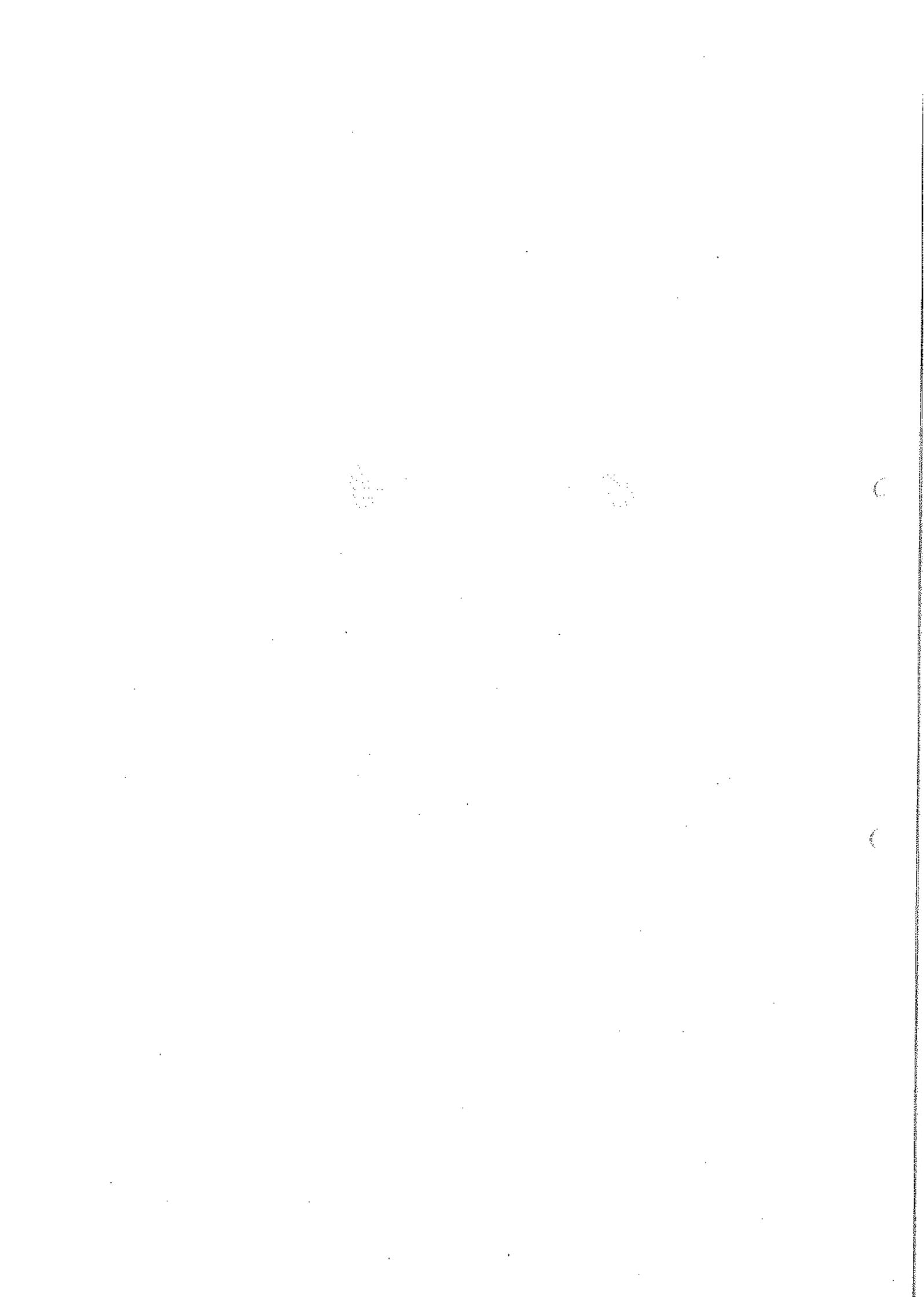
Tour de table
et plénière



Exercice en
sous-groupes

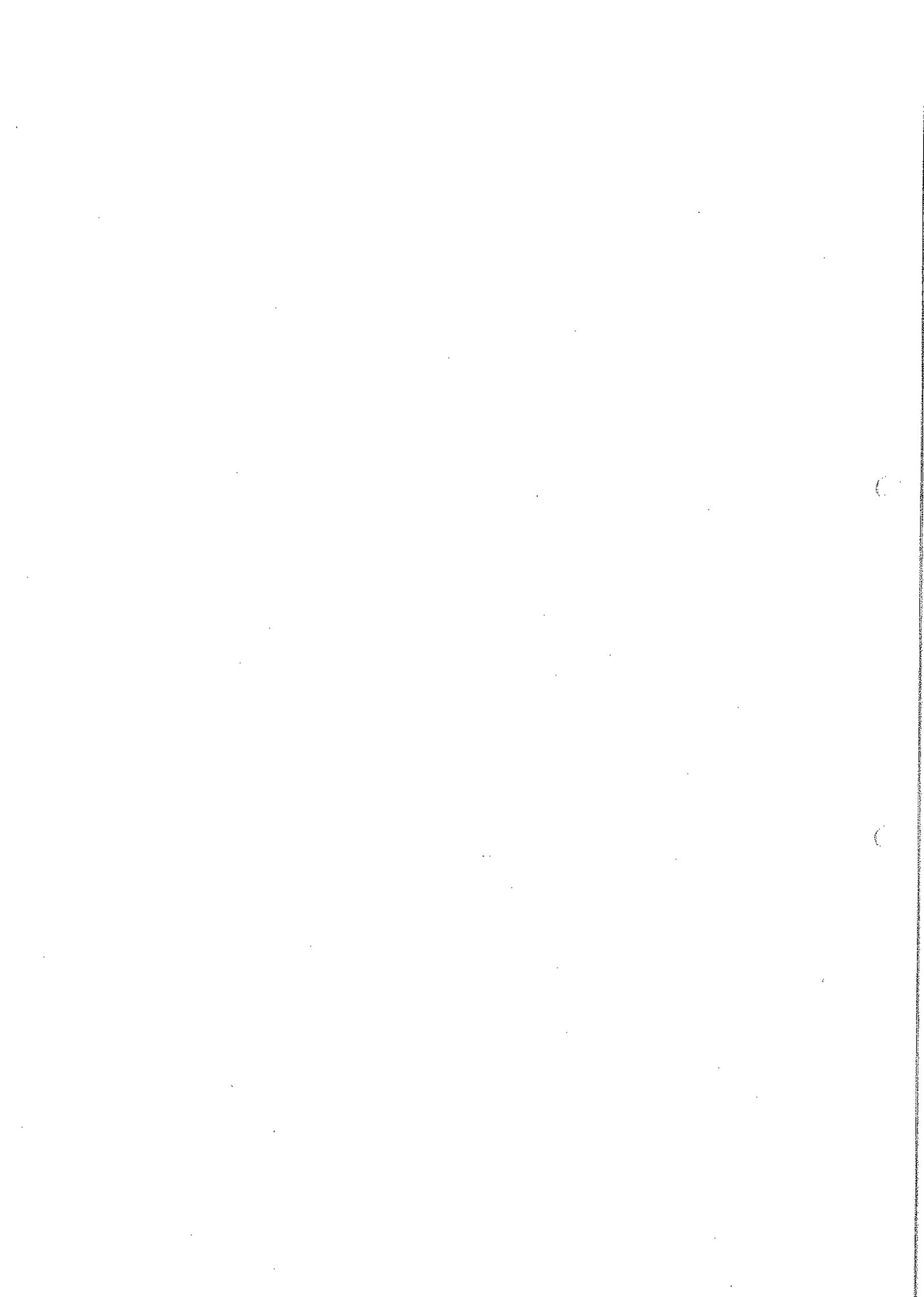


Exercice
individuel



Contenu, objectifs et activités pédagogiques





La gestion d'une organisation féministe : ce que ça implique

Objectifs pédagogiques

- Comprendre la nature et les fonctions de la gestion
- Se familiariser avec les différentes étapes du processus de gestion
- Dégager les principales caractéristiques de la gestion féministe

Canevas des activités *en bref*

Heure	Durée	Activités
9h15	15 min	1. Présentation des participantes
9h30	15 min	2. Présentation de la formation
9h45	20 min	3. Les quatre dimensions d'une organisation
10h05	15 min	4. Le cycle de gestion d'une organisation
10h20	20 min	5. La planification : <i>exercice en sous-groupes</i>
10h40	15 min	Pause
10h55	25 min	La planification : <i>plénière</i>
11h20	50 min	6. Qu'en est-il de la gestion féministe ? <i>travail en sous-groupes, plénière</i>
12h10	60 min	Dîner



Description des activités et consignes

BLOC

A

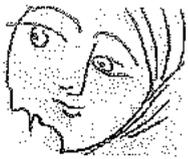
1.

Présentation des participantes

9h15 - 15 minutes

TOUR DE TABLE

- Faites un tour de table pour que chaque participante puisse préciser :
 - de quel groupe elle provient ;
 - si elle est travailleuse ou administratrice et depuis combien de temps ;
 - ses motivations et attentes face à la formation.
- Vérifiez si les participantes se connaissent et ont déjà travaillé ensemble.
- Faites une synthèse des attentes et des motivations auxquelles la formation peut répondre. Sans minimiser votre apport dans le groupe, soulignez que la formation mise sur la participation et l'expérience de chacune. Le partage des divers points de vue, des connaissances et des expériences contribueront à la richesse des échanges et des acquis. Précisez que vous n'aurez probablement pas de réponses à toutes les questions, encore moins de recettes miracles aux problèmes qui pourraient être posés par des participantes. Insistez sur le fait que n'importe quelle formation comporte ses limites propres. Il faut donc plutôt s'attendre à trouver des instruments adaptables à différentes réalités. Votre rôle consiste notamment à favoriser l'émergence et la mise en commun des questionnements, réflexions et pistes de solutions. Après tout, vous serez certainement la personne la mieux préparée de cette formation !



2. Présentation du programme et du déroulement de la formation

9h30 - 15 minutes

- Présentez les objectifs de la formation, le programme et le déroulement des deux journées. Soulignez qu'il y aura alternance entre les différents types d'activités pédagogiques afin de rendre la formation la plus dynamique possible. Insistez sur le fait que le contenu, bien que dense, peut être ajusté de manière à tenir compte des intérêts et des préoccupations des participantes. Dans ce sens, le temps consacré à chacune des parties peut changer.
- Précisez que les documents et outils de gestion distribués ne seront pas tous présentés ou utilisés dans le cadre de la formation. Dans certains cas, il s'agit plutôt d'outils complémentaires que les participantes seront invitées à lire ultérieurement.
- Réglez les questions techniques concernant l'horaire, les périodes de pause et de repas.

3. Les quatre dimensions d'une organisation : le pourquoi, le quoi, le qui et le comment

9h45 - 20 minutes

EXPOSÉ DE L'ANIMATRICE

L'objectif de cet exposé est de permettre aux participantes d'avoir une vision globale de leur organisation avant de s'attarder plus spécifiquement à l'une ou l'autre de ses dimensions.

Il importe, en effet, de situer chacune des dimensions d'un organisme en relation d'interdépendance avec les autres afin de mieux comprendre comment le tout s'articule, évolue, se transforme en lien avec les besoins de la communauté.

Cet exposé sert donc de point de départ à la formation ou de mise en contexte des grands thèmes qui y seront abordés. Il offre, de plus, une bonne introduction au point 4 en faisant le lien entre le processus de gestion et les fondements même de l'organisme.



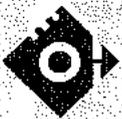
POUR PRÉPARER VOTRE EXPOSÉ, reportez-vous à l'Outil 1, « Les quatre dimensions d'un organisme », qui se trouve dans la Boîte à outils A. C'est ce schéma que vous aurez à présenter aux participantes. Il illustre de façon synthétique le contenu de l'Outil 2, que vous devez lire également. Après la lecture de ce texte, vous aurez peut-être envie de bonifier votre copie du schéma en y ajoutant des notes.

- Distribuez aux participantes leur copie du schéma de l'Outil 1 afin de leur permettre de suivre plus facilement.
 - À partir de votre copie annotée, présentez chacune des dimensions d'une organisation illustrées par le schéma. Le faire dans l'ordre suivant : **ORIENTATION - ACTION - PÉDAGOGIE - ORGANISATION**.
 - Pour faciliter la compréhension du schéma, il importe de donner des exemples concrets pour chacune des dimensions ou d'inviter les participantes à le faire.
 - Invitez les participantes à poser des questions, à commenter, à partager leurs réflexions.
- **Rappel du matériel requis :**
- Les photocopies de l'Outil 1 sur les quatre dimensions d'un organisme
 - Votre copie annotée de l'Outil 1
 - Votre copie annotée de l'Outil 2, « Extraits de textes tirés de *Des outils pour l'action communautaire* »

4.

Le cycle de gestion d'une organisation

10h05 - 15 minutes

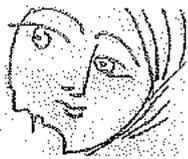


EXPOSÉ DE L'ANIMATRICE

Cet exposé vise à clarifier les fonctions de la gestion « tout court » avant de tenter de dégager ce qui caractérise la gestion féministe.

POUR CE COURT EXPOSÉ, référez-vous à l'Outil 3, « Le cycle de vie d'un projet ».

- Pour susciter l'intérêt des participantes, introduisez l'exposé en leur adressant des questions du type : *Gérer un organisme, ça rime à quoi ? Ça sert à quoi ? ou encore Qu'est-ce que la gestion, selon vous ?*



- Laissez deux ou trois volontaires s'exprimer sur le sujet. Ensuite, faites le lien avec le point précédent en soulignant que la gestion a pour fonction, en quelque sorte, d'assurer une cohérence entre les quatre dimensions d'une organisation. Plus précisément, on peut définir la gestion comme suit :

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

- Distribuez ensuite l'Outil 3 « Le cycle de vie d'un projet » aux participantes. Ce schéma illustre les différentes étapes de la gestion.
- Présentez les trois grandes étapes brièvement en précisant que ce schéma peut aussi bien illustrer le cycle de gestion d'un projet spécifique à durée limitée (par exemple, la mise sur pied d'une halte-garderie) que le cycle annuel de gestion d'un organisme, qui va de l'élaboration du plan d'action au bilan annuel (qui correspond, la plupart du temps, à la période entre les assemblées générales annuelles).
- Insistez sur les fonctions de la gestion. Faire comprendre aux participantes que le cycle de gestion aide l'organisme (les travailleuses, les administratrices et les membres) à garder le cap sur l'essentiel, à orienter et à planifier son action en fonction des besoins jugés prioritaires et des finalités qu'il poursuit. Cela est particulièrement utile dans le contexte actuel où beaucoup de pression est exercée sur les groupes communautaires et les groupes de femmes pour qu'ils répondent à tous les besoins.
- Concluez la présentation en précisant que la planification est l'étape la plus importante du processus de gestion, et que c'est pour cette raison que vous allez, avec le groupe, vous pencher de plus près sur cette question.

► **Rappel du matériel requis :**

- Les photocopies de l'Outil 3 « Le cycle de d'un projet »

5. La planification

10h20 - 60 minutes
(incluant une pause de 15 minutes)



EXERCICE EN SOUS-GROUPES – 20 minutes

Le but de cet exercice est de déterminer, dans l'ordre, les différentes étapes du processus de planification à partir d'une série de phrases et de mots clés inscrits sur des bandes de papier plastifié. Cet exercice doit être réalisé en sous-groupes.

POUR VOTRE PRÉPARATION, référez-vous à l'Outil 4 « Les cinq étapes du processus de planification » et lisez l'Outil 5 « Qu'est-ce que la planification ? ». Prenez connaissance également du matériel de l'Outil 6 « Les mots clés de la planification ».

- **Divisez les participantes en trois sous-groupes. Pour accélérer la formation des équipes, attribuez un numéro, de 1 à 3, à chacune des participantes en faisant un tour de table. Demandez ensuite aux participantes de se regrouper par numéro : les nos 1 ensemble, les nos 2 ensemble...**
- **Remettez à chacune des équipes un « kit » de mots clés ; celui-ci contient 20 bandes plastifiées, dont 9 sont marquées d'un point bleu. Expliquez aux participantes que leur travail consiste à :**
 - **déterminer d'abord les cinq grandes étapes du processus de planification en choisissant parmi les neuf bandes marquées d'un point bleu. En d'autres mots, elles doivent conserver les cinq « bonnes » bandes et écarter les quatre « mauvaises » ;**
 - **placer les cinq étapes (bandes) retenues, de haut en bas, dans le bon ordre ;**
 - **associer ensuite les autres mots clés (bandes sans point bleu) à chacune des cinq étapes préalablement placées dans l'ordre. Il s'agit en fait de sous-étapes.**
- **Une fois les équipes réunies, aidez-les au besoin dans l'exécution de leur montage en répondant à leurs questions de clarification et en leur donnant quelques tuyaux. Pour ce faire, reportez-vous au schéma suivant. Rappelez à celles qui prennent l'exercice trop à cœur qu'il s'agit d'un jeu d'équipe et non d'un examen...**



Schéma sur les cinq étapes du processus de planification

1.

Faire le point

Analyser
Poser un diagnostic

2.

Déterminer nos objectifs

Préciser les résultats visés
Fixer des buts

3.

Établir nos stratégies...

Déterminer que faire pour atteindre nos objectifs
Déterminer la marche à suivre

4.

Fixer des échéances et répartir les tâches

Établir un calendrier
Évaluer les ressources humaines nécessaires
Répartir les responsabilités

5.

Prévoir le suivi

Déterminer les mécanismes et instances de contrôle
Maîtriser le processus

PAUSE

10h40 - 15 minutes

PLÉNIÈRE – 25 minutes

- Distribuez aux participantes une copie de l'Outil 4, « Les cinq étapes du processus de planification » et de l'Outil 5, « Qu'est-ce que la planification ? ». Ce dernier présente les avantages de la planification ainsi que les cinq étapes en détail.
- Invitez d'abord les participantes à comparer le résultat de leur montage au schéma de l'Outil 4. Laissez-leur deux minutes pour exprimer leurs commentaires et réactions.

- Ensuite, donnez des précisions et de l'information supplémentaires sur chacune des cinq étapes à l'aide de l'Outil 5. Concluez en exposant les avantages de la planification à la dernière page.

➤ **Rappel du matériel requis :**

- Les photocopies de l'Outil 4, « Les cinq étapes du processus de planification »
- Les photocopies de l'Outil 5, « Qu'est-ce que la planification ? »
- Les bandes plastifiées (mots clés) de l'Outil 6

6.

Qu'en est-il de la gestion féministe ?

11h20 – 50 minutes



TRAVAIL EN SOUS-GROUPES – 25 minutes (incluant consignes et temps de déplacement)

Le but de l'exercice est de dégager les principales caractéristiques de la gestion féministe. Si les points précédents ont permis aux participantes de se familiariser davantage avec la « mécanique » de la gestion, le point 6 devrait leur donner l'occasion de déterminer des façons de voir ou de faire qui colorent la gestion féministe.

POUR VOUS PRÉPARER à animer cette partie, prenez connaissance de l'Outil 7, « Notes de l'animatrice sur les caractéristiques de la gestion féministe ». Vous vous sentirez encore plus outillée si vous avez lu le rapport de recherche intitulé *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*, de Nancy Guberman et al. (1997).

- Divisez les participantes en trois ou quatre sous-groupes, selon la méthode utilisée lors de l'exercice précédent.
- Avant qu'elles se déplacent, expliquez aux participantes que leur travail d'atelier consiste à nommer ce qui, selon elles, caractérise la gestion féministe ou encore ce qui distingue la gestion féministe de la gestion d'un autre organisme communautaire ou de la gestion d'une entreprise. Dites aux participantes qu'elles doivent s'en tenir à l'énumération des caractéristiques en évitant d'en faire l'analyse, car elles auront l'occasion d'approfondir cette réflexion dans les autres blocs de la formation.

- Ensuite, donnez des précisions et de l'information supplémentaires sur chacune des cinq étapes à l'aide de l'Outil 5. Concluez en exposant les avantages de la planification à la dernière page.

► **Rappel du matériel requis :**

- Les photocopies de l'Outil 4, « Les cinq étapes du processus de planification »
- Les photocopies de l'Outil 5, « Qu'est-ce que la planification ? »
- Les bandes plastifiées (mots clés) de l'Outil 6

6.

Qu'en est-il de la gestion féministe ?

11h20 – 50 minutes



TRAVAIL EN SOUS-GROUPES – 25 minutes

(incluant consignes et temps de déplacement)

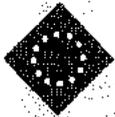
Le but de l'exercice est de dégager les principales caractéristiques de la gestion féministe. Si les points précédents ont permis aux participantes de se familiariser davantage avec la « mécanique » de la gestion, le point 6 devrait leur donner l'occasion de déterminer des façons de voir ou de faire qui colorent la gestion féministe.

POUR VOUS PRÉPARER à animer cette partie, prenez connaissance de l'Outil 7, « Notes de l'animatrice sur les caractéristiques de la gestion féministe ». Vous vous sentirez encore plus outillée si vous avez lu le rapport de recherche intitulé *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*, de Nancy Guberman et al. (1997).

- Divisez les participantes en trois ou quatre sous-groupes, selon la méthode utilisée lors de l'exercice précédent.
- Avant qu'elles se déplacent, expliquez aux participantes que leur travail d'atelier consiste à nommer ce qui, selon elles, caractérise la gestion féministe ou encore ce qui distingue la gestion féministe de la gestion d'un autre organisme communautaire ou de la gestion d'une entreprise. Dites aux participantes qu'elles doivent s'en tenir à l'énumération des caractéristiques en évitant d'en faire l'analyse, car elles auront l'occasion d'approfondir cette réflexion dans les autres blocs de la formation.



- Apportez un soutien au travail des participantes en vous promenant dans les ateliers. Si certaines équipes ont du mal à réaliser l'exercice, suggérez-leur de circonscrire leur travail autour de quelques dimensions de la gestion. Par exemple, vous pourriez leur demander si, dans les groupes de femmes, on trouve des caractéristiques ou des façons de faire particulières relativement au partage du pouvoir, à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines, au rôle et à la place des membres, etc.
- N'accordez pas plus de 25 minutes pour le travail en sous-groupes, y compris le temps de déplacement.



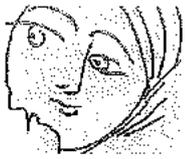
PLÉNIÈRE – 25 minutes

Consacrez 15 minutes à la mise en commun des résultats du travail en sous-groupes, en traitant d'un thème à la fois, et conservez 10 minutes pour la synthèse.

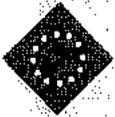
- Invitez une première équipe à présenter le résultat de son travail.
- Notez au fur et à mesure, au tableau ou sur une grande feuille, les caractéristiques mentionnées par les participantes.
- Répétez le même scénario avec les autres équipes.
- Favorisez l'échange sur les éléments les plus significatifs. Ensuite, complétez le tableau ou faites-en une synthèse en présentant le contenu de l'Outil 7.
- Dans le cadre de cette synthèse, sensibilisez les participantes au contenu de l'encadré qui suit.

Processus décisionnel — Il est généralement affirmé que la prise de décision par consensus est une caractéristique importante de la gestion féministe. Or sans nier les avantages que présente ce mode décisionnel, il faut aussi reconnaître ses effets pervers.

La recherche du consensus à tout prix masque parfois des divergences d'opinion importantes qui peuvent générer des insatisfactions non exprimées. En outre, elle peut priver le groupe de points



- Apportez un soutien au travail des participantes en vous promenant dans les ateliers. Si certaines équipes ont du mal à réaliser l'exercice, suggérez-leur de circonscrire leur travail autour de quelques dimensions de la gestion. Par exemple, vous pourriez leur demander si, dans les groupes de femmes, on trouve des caractéristiques ou des façons de faire particulières relativement au partage du pouvoir, à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines, au rôle et à la place des membres, etc.
- N'accordez pas plus de 25 minutes pour le travail en sous-groupes, y compris le temps de déplacement.



PLÉNIÈRE – 25 minutes

Consacrez 15 minutes à la mise en commun des résultats du travail en sous-groupes, en traitant d'un thème à la fois, et conservez 10 minutes pour la synthèse.

- Invitez une première équipe à présenter le résultat de son travail.
- Notez au fur et à mesure, au tableau ou sur une grande feuille, les caractéristiques mentionnées par les participantes.
- Répétez le même scénario avec les autres équipes.
- Favorisez l'échange sur les éléments les plus significatifs. Ensuite, complétez le tableau ou faites-en une synthèse en présentant le contenu de l'Outil 7.
- Dans le cadre de cette synthèse, sensibilisez les participantes au contenu de l'encadré qui suit.

Processus décisionnel — Il est généralement affirmé que la prise de décision par consensus est une caractéristique importante de la gestion féministe. Or sans nier les avantages que présente ce mode décisionnel, il faut aussi reconnaître ses effets pervers.

La recherche du consensus à tout prix masque parfois des divergences d'opinion importantes qui peuvent générer des insatisfactions non exprimées. En outre, elle peut priver le groupe de points

de vue et d'idées fort enrichissantes, que malheureusement on n'ose exprimer de peur de porter atteinte à la cohésion du groupe. Or une trop forte cohésion n'a pas que des aspects positifs. Elle peut parfois entraîner dans le groupe un phénomène de repli sur soi et le rendre imperméable à de nouvelles façons de voir et de faire.

De plus, à la fausse unanimité, il est certes plus démocratique de favoriser l'expression de nos divergences d'opinion et d'intérêt et de tenter d'en dégager des ententes.

Une décision, c'est souvent une forme de compromis susceptible de générer des insatisfactions avec lesquelles on peut apprendre à composer collectivement.

Enfin, il importe de prendre conscience que le processus décisionnel peut constituer une entrave à l'action et paralyser le fonctionnement d'un groupe s'il devient une fin en soi.

- **Après la synthèse, soulignez que dans le cadre des prochains blocs, les participantes auront l'occasion d'approfondir la réflexion et la discussion sur ces thématiques, plus particulièrement sur la question du partage du pouvoir, des rapports entre les principales actrices de l'organisme et des conditions de travail.**

► **Rappel du matériel requis :**

- Votre copie de l'Outil 7, « Notes de l'animatrice sur les caractéristiques de la gestion féministe »

D Î N E R

12 h10 - 60 minutes

BOÎTE À OUTILS

BLOC A

Son contenu :

	Documents destinés à la formatrice pour sa préparation ou comme support à ses exposés	Matériel pédagogique à utiliser avec les participantes (à reproduire)	Documents destinés aux participantes pour usage ultérieur (à reproduire)
Outil 1. Les quatre dimensions d'un organisme		▲	
Outil 2. Extraits de textes tirés de	▲		
Outil 3. Le cycle de vie d'un projet		▲	
Outil 4. Les 5 étapes du processus de la planification	▲	▲	
Outil 5. Qu'est-ce que la planification ?	▲	▲	
Outil 6. Les mots clés de la planification		▲	
Outil 7. Notes de l'animatrice sur les caractéristiques de la gestion féministe	▲		

Extraits de textes tirés de

Des outils pour l'action communautaire,

de M. DESFORGES, M. DÉSILETS et L. DESMARAIS,
DGEA, MEQ, 1983.

En guise de préparation
à la présentation de l'animatrice
sur *les quatre dimensions d'un organisme*

Les quatre dimensions d'un organisme

Pourquoi

Définir l'orientation d'un groupe, c'est en définir la raison d'être, c'est répondre à la question : *pourquoi existons-nous ?*

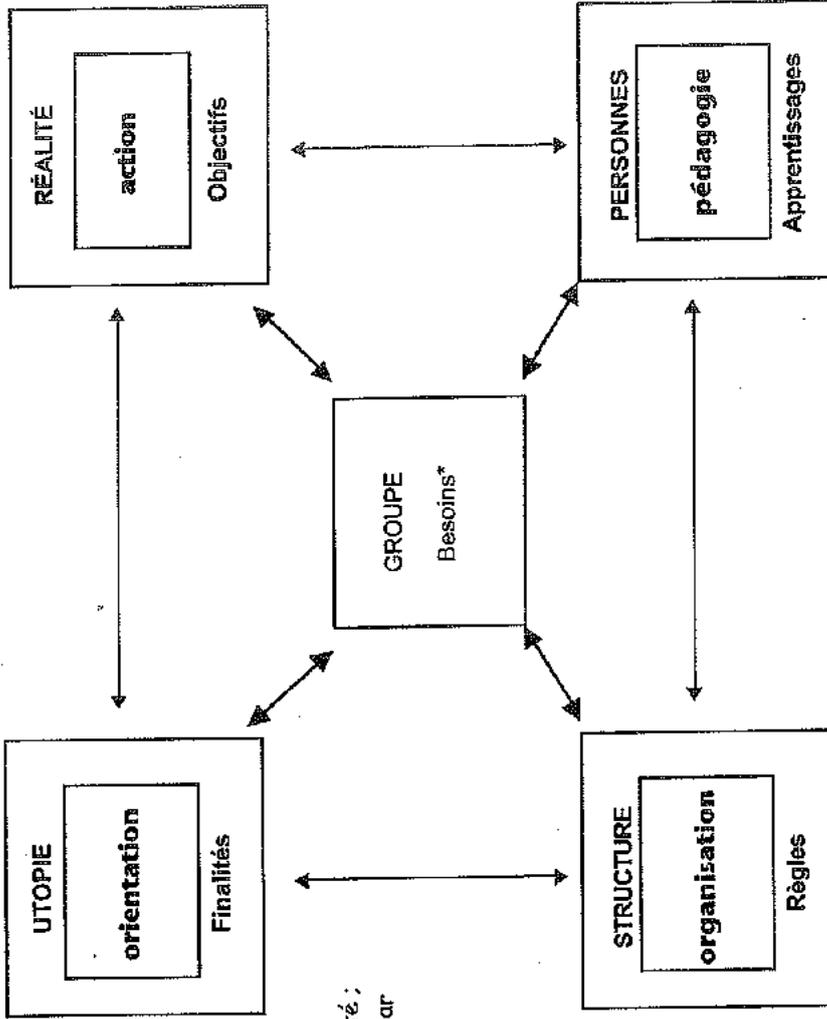
L'orientation est constituée :

- des valeurs et options portées par les membres du groupe ;
- de l'analyse objective de la réalité ;
- de la vision d'avenir privilégiée par le groupe, soit son utopie et ses buts.

Comment

L'organisation d'un groupe se traduit concrètement par ses structures et ses règles. Celles-ci ne sont pas neutres, elles expriment l'orientation du groupe.

L'organisation renvoie au fonctionnement interne, au processus décisionnel et à la répartition du pouvoir.



*Les besoins sont à l'origine de la naissance de tout groupe. Au départ, ils se traduisent souvent par un problème que l'on veut résoudre. Les besoins sont la motivation des personnes à faire partie du groupe.

Quid

Déterminer l'action du groupe, c'est décider quoi faire pour atteindre le but visé.

L'action, c'est ce que le groupe fait concrètement (services, activités, actions collectives) pour atteindre ses objectifs.

L'action incarne l'orientation dans la réalité.

Qui

La pédagogie de l'action, c'est tenir compte des personnes ; c'est favoriser la prise en charge individuelle et collective ; c'est partir d'où les gens sont, respecter la diversité de leur apport et de leur rythme.

Adaptation d'un schéma tiré de M. DESFORGES, M. DÉSILETS et L. DESMARAIS, *Des outils pour l'action communautaire*, DGEA, MEQ, 1983.

LES QUATRE DIMENSIONS D'UN GROUPE

Tout groupe ou organisme, du moment qu'il existe, implique dans sa dynamique même quatre dimensions essentielles. La compréhension claire et l'articulation cohérente de ses quatre dimensions sont déterminantes pour l'existence d'un groupe.

Nous pouvons les résumer par quatre petits mots: le pourquoi, le quoi, le qui, le comment. Ce sont quatre questions que tout groupe se pose à un moment ou l'autre et auxquelles il tente de répondre. Bien saisir ce qui est sous-entendu par ces quatre questions permet d'y répondre avec plus de rigueur, de clarté, de poser un diagnostic sur un groupe, de l'évaluer, d'identifier ses difficultés et aussi d'y apporter les correctifs et solutions appropriés.

Ces quatre dimensions ne sont ni statiques ni étanches; elles évoluent constamment, sont en interaction dynamique les unes par rapport aux autres.

Nous allons devoir les séparer pour mieux cerner et expliquer chacune d'elles; elles forment cependant un tout. Chacune est importante et ne doit être négligée au détriment des autres.

GROUPE - BESOINS

Ce qui est à l'origine de la naissance d'un groupe, ce sont des besoins qu'éprouvent individuellement les personnes qui le forment. Le groupe devient un moyen, une façon de satisfaire et de répondre à ces besoins. Ces besoins peuvent être de toutes sortes et plus ou moins précis au départ. Ils se traduisent souvent par un problème que l'on veut résoudre, une situation que l'on veut changer ou améliorer.

Ainsi le besoin de mieux se loger pourra aboutir à la mise sur pied d'un groupe en vue de former une coopérative de logement; le besoin de réduire les coûts de l'épicerie à un

comptoir alimentaire; le besoin d'une ressource pour faire garder les enfants, à une garderie; le besoin d'espace vert, d'un groupe pour préserver l'environnement.

Ces divers besoins que portent les personnes au point de départ sont très importants; il ne faut pas les ignorer car ils sont la motivation des personnes à s'engager, à faire partie du groupe et à y demeurer. Lorsqu'un groupe ne satisfait plus aux besoins de la majorité de ses membres ou tente de les nier, ceci entraîne des tensions, des remises en question, une dé-mobilisation et peut conduire à l'éclatement du groupe.

POURQUOI - ORIENTATION

Lorsque les membres d'un groupe se posent la question suivante: "Pourquoi existons-nous ou voulons-nous exister?", ils s'interrogent alors sur les finalités (fins, buts,) sur l'orientation du groupe.

L'orientation d'un groupe exprime à la fois:

- sa vision de l'être humain, sa conception de l'histoire
- ses options, ses valeurs, ses choix
- son analyse globale de la réalité soit au plan économique, politique, social ou à tous ces niveaux à la fois.

L'orientation d'un groupe le distingue d'un autre, définit sa raison d'être. Très souvent, l'orientation est floue et peu explicite. Il est très important de la définir, de la préciser car elle constitue la colonne vertébrale du groupe à partir de laquelle les autres dimensions vont prendre un sens particulier et s'articuler.

Cette orientation va se traduire soit dans les objets inscrits aux lettres patentes si le groupe est incorporé, soit dans un texte d'orientation, de plate-forme politique, de déclaration de principes, dans les prises de position.

Il importe que le groupe, au début, évite de s'éterniser sur ce sujet en d'interminables débats jusqu'à ce que la ligne juste soit enfin trouvée. Cela conduit souvent à une démobilisation.

Il serait faux de croire que l'orientation est définie une fois pour toute, figée dans le béton. Elle évolue et s'enrichit à partir de la vie, des événements, de l'action, des personnes. L'orientation donne du souffle, de l'ampleur à un groupe car elle est porteuse de son utopie, c'est-à-dire de ce rêve réalisable mais non encore réalisé; cette alternative nourrit, inspire les personnes engagées dans une transformation du réel et de l'histoire.

LE QUOI - L'ACTION

Savoir où aller, c'est une chose, mais décider quoi faire pour y arriver, pour atteindre le but visé, c'est autre chose. Le quoi dans un groupe, c'est la dimension de l'action. L'action incarne l'orientation dans la réalité. L'action modifie, transforme le réel pour le rapprocher de plus en plus de l'utopie et la réaliser.

L'action dont il est question ici ne ressemble en rien à l'activisme (l'action pour l'action) qui surgit de façon spontanée, souvent de manière répétitive, et qui, finalement, est totalement inefficace parce qu'elle n'a pas changé un pouce carré de la réalité.

Elle a pourtant exigé énormément d'énergies. L'action est un processus intégré où la réflexion a autant d'importance que l'agir lui-même. Elle peut être à court, à moyen ou à long terme, elle peut prendre de multiples formes mais, dans tous les cas, elle suppose:

- une analyse de la situation pour identifier les problèmes que l'on veut résoudre.
- le choix d'objectifs précis

- la planification de ces objectifs dans un projet articulé
- l'évaluation

Il est très important pour un groupe de mieux structurer et solidifier l'action et cela en regard des autres dimensions. Tout autant que l'activisme démobilise, l'action mobilise et permet au groupe de se connaître, de connaître le réel, de s'y confronter, de vérifier son analyse de la situation et de la corriger si nécessaire.

LE QUI - LA PÉDAGOGIE

Chronologiquement, la première dimension qui existe dans un groupe, sans laquelle celui-ci ne verrait jamais le jour, c'est le qui, c'est-à-dire les personnes qui le composent. Sans elles, point de groupe! C'est une évidence.

La pédagogie de l'action, c'est tenir compte des personnes, c'est comment être et fonctionner dans un groupe pour qu'il soit un lieu de prise en charge individuelle et collective, pour que les personnes s'approprient le groupe, ses orientations, son action, ses décisions.

Cette pédagogie se fonde sur deux principes importants:

- l'implication dans un groupe, l'action constitue une forme d'apprentissage importante.
- la personne n'est pas l'objet de l'action mais en est le sujet premier, le moteur, le levier principal.

La pédagogie dans un groupe s'applique au double niveau individuel et collectif; elle ne privilégie pas l'individu au détriment du groupe et de ses objectifs mais elle refuse de sacrifier les personnes à la cause, si noble soit-elle. En somme, elle se situe nettement en équilibre entre ces deux pôles et fait la jonction dynamique entre les deux.

La pédagogie est souvent ignorée, voire niée. Les plus belles orientations du monde, l'action la mieux planifiée, l'organisation la plus complète ne seront pas efficaces à long terme si elles ne sont pas assumées, partagées par les personnes et ce, de manière consciente et libre.

Tenir compte de cette dimension dans un groupe, c'est accepter de partir d'où les gens sont, de respecter la diversité de leur apport et de leur rythme. C'est consentir à prendre le temps qu'il faut, puisque nous ne referons pas l'histoire en un jour et que d'autres continueront après nous. Il est donc de première importance de développer une pédagogie au sein d'un groupe articulée avec les autres dimensions. C'est la viabilité du groupe qui en dépend.

Transmission, méthode, accueil, co-construction, auto-évaluation, répartition

LE COMMENT - L'ORGANISATION

La dimension qui répond à la question du comment, c'est la dimension de l'organisation. L'organisation comprend plusieurs aspects: le fonctionnement interne, les structures, le processus de prise de décisions, le financement ... ; mais c'est d'abord et avant tout la répartition du pouvoir, l'organisation du leadership

L'organisation peut être plus ou moins complexe selon le nombre de personnes, le territoire couvert, le type d'activités ou d'interventions; ce qu'il faut retenir, c'est qu'elle n'est jamais une fin en soi mais un moyen que le groupe se donne pour mieux atteindre ses fins.

Généralement l'organisation d'un groupe se traduit concrètement à travers ses structures et ses règles: les deux sont contenues très souvent dans les "statuts et règlements" (appelés aussi: règlements généraux, ou règlements internes). Quelles que soient les structures et les règles, ce qui est important, c'est, d'une part, qu'elles ne soient ni trop lourdes, ni trop compliquées de telle sorte qu'elles ne nuisent pas au groupe, ni ne paralysent son fonctionnement régulier; d'autre part, qu'elles soient explicités, c'est-à-dire écrites, claires et connues de toutes et tous.

Les structures, les règles, le fonctionnement ne sont pas neutres, elles expriment l'orientation du groupe. Elles doivent s'adapter, se transformer selon les besoins du groupe, son évolution. Elles ne sont pas immuables, il faut pouvoir les changer car elles sont au service des personnes et du groupe, non le contraire.

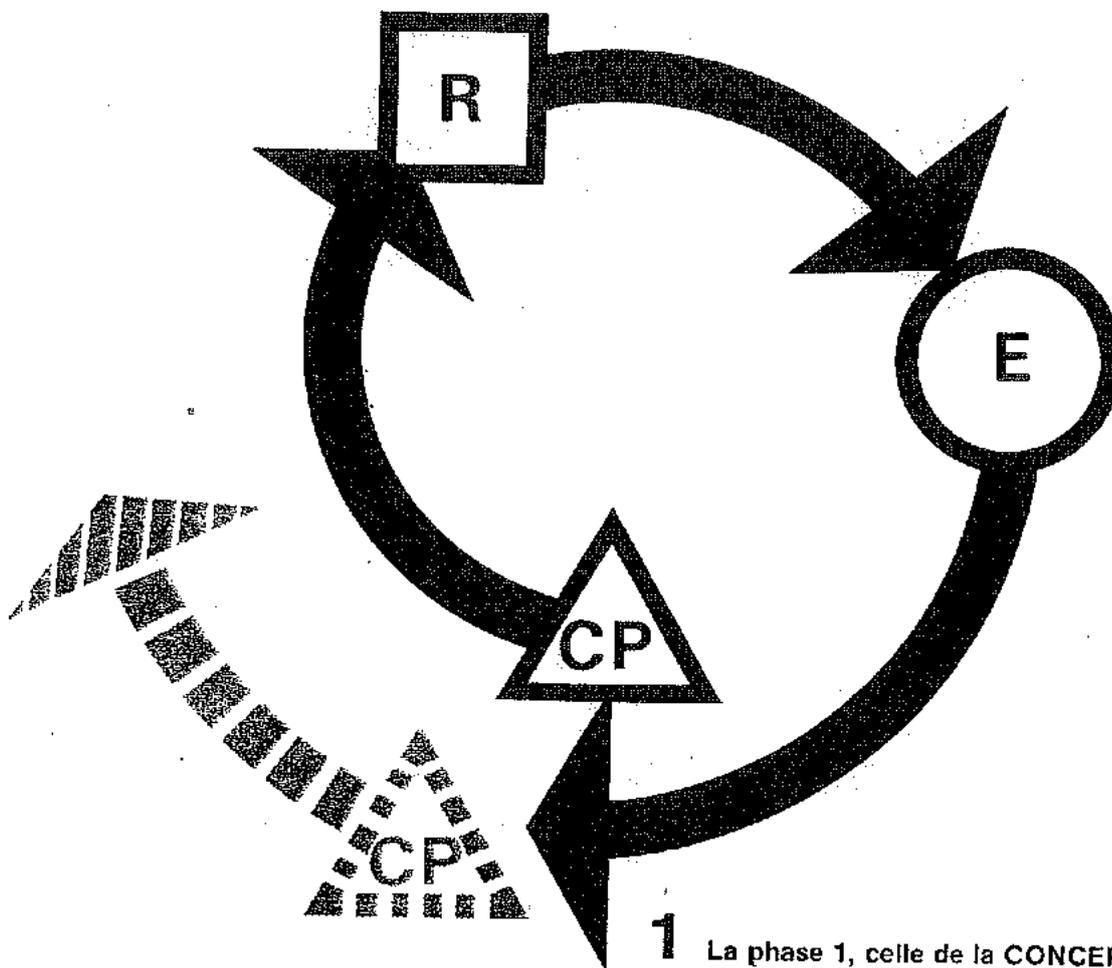
Les gens passent, le groupe, lui, demeure. L'organisation du groupe, ses règles, ses structures assurent la continuité de celui-ci au-delà des personnes qui y sont à un moment donné. Elles évitent les éternels recommencements, de refaire l'histoire à chaque fois; elles permettent de transmettre les acquis, favorisent la stabilité.

Le cycle de vie d'un projet

Il importe de retenir ici que le cycle de gestion (ou de vie) d'un projet est un processus dynamique qui permet d'abord de faire naître le projet, puis de le réaliser et, enfin, de l'évaluer. L'évaluation sert alors à tirer les conclusions qui s'imposent en vue soit de réorienter le projet, soit d'en créer d'autres.

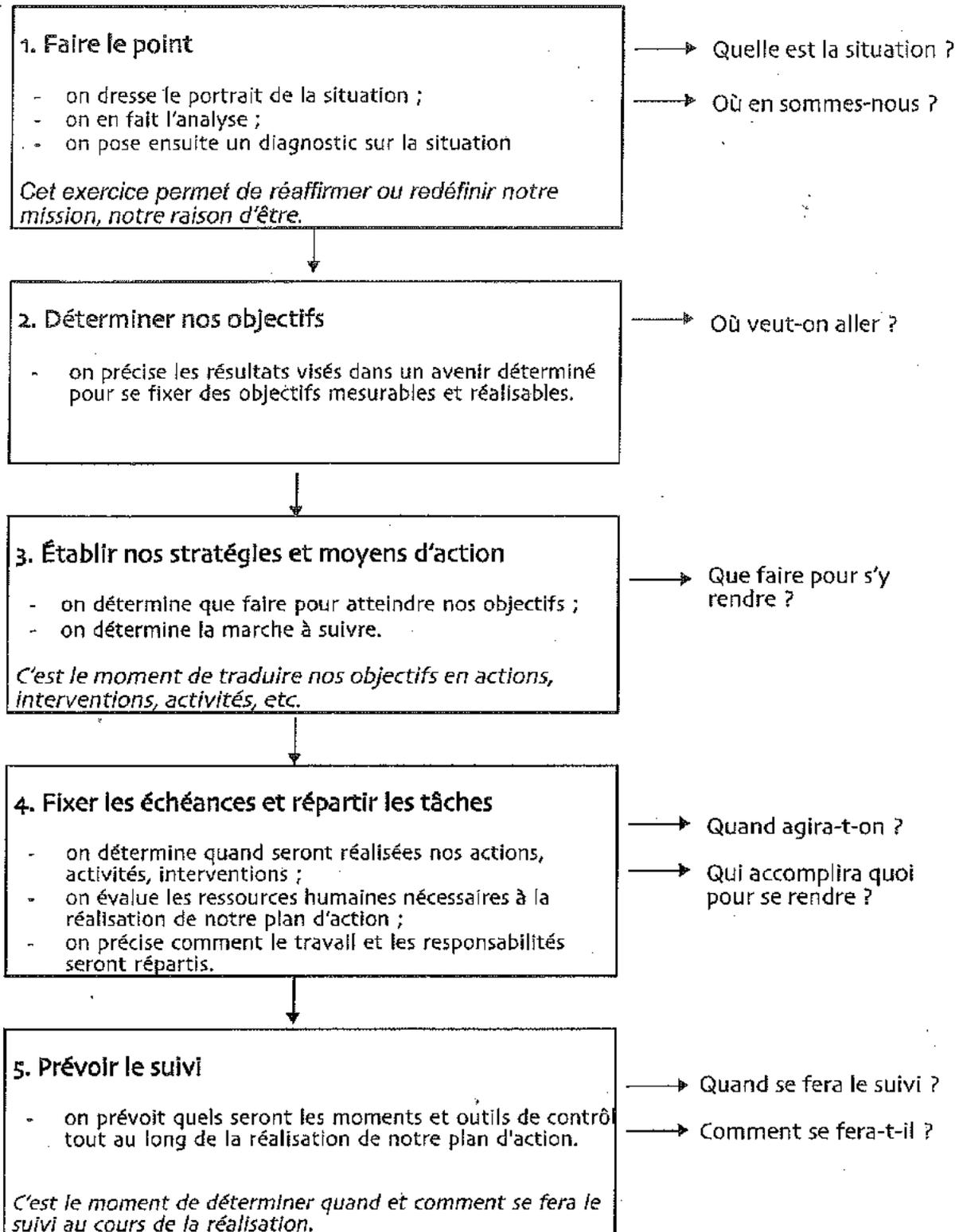
2 La phase 2, celle de la **RÉALISATION**, sert à mettre en œuvre le projet conformément à la planification. Elle suppose un suivi régulier et, dès lors, les rajustements et modifications qui peuvent s'imposer.

3 La phase 3, celle de l'**ÉVALUATION**, sert à faire un bilan complet des résultats obtenus et d'en tirer des leçons utiles pour l'avenir. Elle boucle le cycle de vie du projet.



1 La phase 1, celle de la **CONCEPTION (PLANIFICATION)**, sert à réfléchir sur ce que l'on veut faire et à déterminer comment on procédera, quand on agira et qui accomplira quoi. Elle vise à préciser et à articuler les actions et elle s'appuie sur les informations pertinentes issues du milieu, de l'environnement.

Les 5 étapes du processus de planification



Inspiré du *Guide de planification « L'avenir ça se planifie »*, Secrétariat d'État, Programme des groupes minoritaires de langue officielle et de *L'Atout, Manuel de ressources pour l'action communautaire*, La TROVEPE.

QU'EST-CE QUE LA PLANIFICATION ?

C'est une démarche rationnelle qui nous permet de définir nos objectifs et de déterminer quels seront les moyens les plus susceptibles de les atteindre. Par la planification, on réfléchit et on décide à l'avance de ce qu'on veut faire, comment on s'y prendra pour le faire, quand on agira et qui accomplira quoi.

LES 5 ÉTAPES DE LA PLANIFICATION

→ Étape 1. Faire le point

Il s'agit de se demander : *Quelle est la situation ? Où en sommes-nous ?*

« Toute planification sérieuse repose sur une analyse de la situation existante : pour planifier l'avenir, on doit avoir une bonne perception du présent. C'est donc dire que l'on devra prendre, avant même de déterminer les objectifs, le temps nécessaire à une analyse valable de l'état de situation¹. »

Pour faire le point, on recueille l'information nous permettant de décrire la situation actuelle pour en faire ensuite l'analyse. Cet exercice permet de poser un diagnostic sur l'état de situation. **Pour procéder à une telle analyse, il faut :**

- **Définir la mission de l'organisme**
La mission est la raison d'être de l'organisme, sa fonction sociale, sa finalité. Il ne faut pas obligatoirement redéfinir la mission de l'organisme chaque fois qu'on entreprend un processus de planification. On doit néanmoins s'assurer qu'elle reflète bien l'évolution de l'organisme afin d'orienter correctement ses objectifs.
- **Déterminer les secteurs-clés et décrire les activités déjà entreprises**
Après avoir déterminé les principaux programmes ou projets d'intervention de l'organisme, on décrit les activités entreprises au cours de l'année ainsi que les résultats obtenus. Il est parfois utile de se rappeler également les principales réalisations des années précédentes pour avoir une meilleure perception de la situation actuelle. On trouve généralement cette information dans des rapports et bilans déjà écrits.
- **Évaluer les résultats**
L'évaluation des aspects positifs et négatifs des résultats obtenus nous permet de déterminer si des changements ou des ajustements doivent être apportés à certaines situations.
- **Établir les priorités**
Après avoir passé en revue et fait l'analyse des activités des secteurs-clés de l'organisme, nous sommes en mesure d'établir nos priorités et de les traduire en objectifs concrets. Cette étape doit nous permettre de répondre à la question : pourquoi voulons-nous réaliser tel projet, mettre en œuvre tel plan d'action, etc. ?

¹ SECRÉTARIAT D'ÉTAT, Programme des groupes minoritaires de langue officielle, *Guide de planification « L'avenir ça se planifie »*, 1983, p.14.

→ Étape 2 . Déterminer nos objectifs *

Il s'agit de se demander : **Où veut-on aller ?**

La situation vers laquelle on veut aller, les changements que l'on vise doivent se traduire en objectifs à atteindre.

Autrement dit, l'objectif est le résultat que l'on vise et que les activités, interventions, services de l'organisme tentent d'atteindre dans un avenir déterminé.

Chaque objectif doit être **réaliste, clair, mesurable, compatible**. Il doit :

- décrire les résultats précis à obtenir (ou la situation à atteindre) ;
- être énoncé de façon simple et concise ;
- être mesurable, quantitativement et qualitativement, en fonction d'une date de réalisation
- avoir une échéance précise ;
- être réalisable, donc réaliste et compatible avec la mission de l'organisme.

→ Étape 3 . Établir nos stratégies et moyens d'action

Il s'agit de se demander : **Que faire pour s'y rendre ? ou Que faire pour réaliser nos objectifs ?**

On établit la marche à suivre en déterminant l'ensemble des activités, interventions, actions nécessaires à l'atteinte de nos objectifs. Ces stratégies et moyens d'action doivent être compatibles avec la mission de l'organisme.

→ Étape 4 . Fixer les échéances et répartir les tâches

Il s'agit de se demander : **Quand agira-t-on ?**

Fixer les échéances, c'est associer le facteur temps à chacune des activités, interventions, actions de l'organisme ; c'est déterminer la date ou la période où elles devront être terminées ainsi que le temps à leur consacrer.

Qui accomplira quoi ?

Il faut ensuite évaluer les ressources humaines nécessaires à la réalisation de notre plan d'action (l'ensemble de nos moyens et stratégies) à l'intérieur des échéances fixées.

Après avoir déterminé le nombre de personnes nécessaires à la mise en œuvre de notre plan d'action, il faut se répartir les tâches et responsabilités. Il s'agit alors de déterminer : **quelle personne est la plus apte à assumer telle responsabilité ? ; quelle personne dispose du temps nécessaire pour s'en occuper ?**

* Inspiré de SECRÉTARIAT D'ÉTAT, Programme des groupes minoritaires de langue officielle, *Guide de planification* « L'avenir ça se planifie », 1983.

→ Étape 5 . Prévoir le suivi

Il s'agit de se demander : *Quand se fera le suivi ? Comment se fera-t-il ?*

Pour être complet, le processus de planification doit prévoir des points de contrôle ainsi que des mécanismes qui permettront une évaluation continue de notre plan d'action.

Un tel contrôle, ou suivi, permet de vérifier s'il existe des écarts entre ce qu'on attend et ce qui se produit réellement pour ajuster les actions en fonction des résultats à obtenir.

En d'autres mots, à cette étape du processus de planification, nous déterminons quand et comment se fera le suivi tout au long de la réalisation de notre plan d'action. Nous pouvons décider de nous rencontrer périodiquement pour prendre connaissance des divers rapports d'activités ou d'étapes pour ainsi évaluer si tout fonctionne selon nos prévisions ou s'il y a lieu d'apporter des correctifs à notre plan d'action.

Quelques avantages de la planification² :

- *Elle permet de définir avec précision les résultats à obtenir.*
Une planification bien faite permet de se fixer des objectifs et, progressivement, de les préciser et de les concrétiser davantage.
- *Elle permet de réduire les incertitudes.*
Si l'avenir était prévisible, la planification deviendrait une opération de calcul simple où, à partir de certitudes, on fixerait l'action la plus sûre au coût le moins élevé. Ce n'est pas malheureusement pas le cas. Cependant, la planification permet de prévoir les difficultés pour ensuite tenter de les surmonter ou d'en minimiser les effets.
- *Elle favorise la réalisation d'économies.*
La planification permet de réduire les coûts en établissant un cheminement logique, efficace et rationnel. Elle impose la régularité, un rythme optimal de travail, et permet ainsi d'atteindre une plus grande efficacité et de mieux gérer les dépenses.
- *Elle permet d'effectuer un contrôle plus efficace.*
Grâce à l'établissement de lignes de conduite, d'étapes et de procédures, la planification favorise un contrôle plus efficace, qui permet à l'organisme d'augmenter ses possibilités d'atteindre ses objectifs.
- *Elle simplifie la prise de décision et favorise l'organisation.*
La planification permet d'identifier les informations nécessaires (objectifs, échéances, contraintes, ressources, etc.) pour prendre rapidement et efficacement des décisions.

² Extrait de SECRÉTARIAT D'ÉTAT, Programme des groupes minoritaires de langue officielle, *Guide de planification* « L'avenir ça se planifie », 1983, p.10.

Les mots-clés de la planification

Consignes :

Les trois (3) feuilles suivantes forment le kit de 20 bandes. Neuf (9) d'entre elles sont déjà marquées d'un point bleu.

Vous devez former deux autres kits en faisant photocopier 2 fois ces 3 feuilles.

Vous ajoutez ensuite les points bleus aux endroits prévus, là où les points noirs de la photocopie apparaissent.

Vous faites plastifier les 9 feuilles.

Finalement, vous découpez les feuilles le long du trait pointillé.

Vous avez maintenant trois kits plastifiés qui pourront être utilisés plusieurs fois.

Faire le point

Déterminer nos objectifs

Établir nos stratégies...

**Fixer des échéances et
répartir les tâches**

Prévoir le suivi

**Engager une consultante
en planification**

Mettre sur pied un groupe

**Déterminer les sources de
financement**

**Commander un sondage
Léger-Léger**

Analyser

Poser un diagnostic

Préciser les résultats visés

Fixer des buts

**Déterminer que faire pour
atteindre nos objectifs**

**Déterminer la marche
à suivre**

Établir un calendrier

**Évaluer les ressources
humaines nécessaires**

Répartir les responsabilités

**Déterminer les mécanismes
et instances de contrôle**

Maîtriser le processus

Le défi de la cogestion ou le partage des responsabilités et des pouvoirs entre les membres, les administratrices et les travailleuses

Objectifs pédagogiques

- Partager notre vision de la démocratie sous l'angle organisationnel
- Identifier les conditions favorables à la démocratisation de nos organisations
- Clarifier les responsabilités et pouvoirs des instances d'une organisation

Canevas des activités en bref

Heure	Durée	Activités
13h10	35 min	1. La démocratie : qu'est-ce qu'on en pense ? <i>exercice individuel, mise en commun, exposé synthèse</i>
13h45	15 min	2. La démocratie sous l'angle organisationnel : quelques modèles de gestion
14h	45 min	3. Conditions favorables à la démocratisation de nos organisations <i>exercice en sous-groupes, plénière</i>
14h45	15 min	Pause
15h	15 min	4. Jeu sur les pouvoirs et responsabilités des différentes instances d'une organisation : assemblée générale, conseil d'administration, équipe de travail
15h15	40 min	5. Les obligations et devoirs des administratrices selon la Loi...et notre projet démocratique



Description des activités et consignes

BLOC



1.

La démocratie : qu'est-ce qu'on en pense ?

13h10 – 35 minutes

Ce point sert d'introduction au Bloc B.

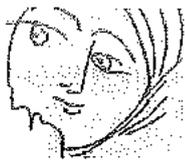
POUR VOUS PRÉPARER, prenez connaissance de l'Outil 1 de la Boîte B, « Flash sur la démocratie » et lisez l'Outil 2, « Notes de l'animatrice sur la démocratie vue de l'intérieur de nos organisations ». Ces notes vous serviront lors de votre exposé-synthèse.



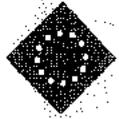
EXERCICE INDIVIDUEL – 5 minutes

Le but de ce court exercice est de permettre aux participantes d'exprimer spontanément, en quelques mots, ce qu'elles pensent de la démocratie en général ou d'un aspect plus particulier de celle-ci.

- Distribuez l'Outil 1 à chacune des participantes. Présentez les consignes de l'exercice précisées en haut du document.
- N'accordez pas plus de cinq minutes aux participantes pour réaliser l'exercice afin d'en préserver le caractère spontané. Précisez que le document ne contient pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Celles qui le souhaitent peuvent d'ailleurs ajouter un flash de leur propre cru à la liste.



MISE EN COMMUN – 15 minutes



- À la suite de l'exercice, prenez une quinzaine de minutes pour permettre la mise en commun des réflexions des participantes. Dans le cadre d'un tour de table, invitez chacune à présenter son « flash » et à le justifier en quelques mots.
- Suscitez quelques réactions des participantes sur les éléments plus marquants se dégageant du tour de table.



EXPOSÉ-SYNTHÈSE – 10 minutes

Pour cette partie, ayez en main votre copie de l'Outil 2, « Notes de l'animatrice sur la démocratie vue de l'intérieur de nos organisations ».

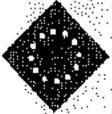
- Commencez par souligner qu'il existe plusieurs visions et dimensions de la démocratie. En fait, il s'agit d'un concept très large que l'on peut définir de différentes façons. Par exemple, pour certaines, la démocratie, c'est l'utopie vers laquelle on tend ; pour d'autres, elle se fonde sur un ensemble de pratiques de gestion et d'intervention ; pour d'autres encore, la démocratie renvoie à des modes de décision, d'élection et de représentation, etc.
- Enchaînez avec le contenu de l'Outil 2 afin d'exposer ce qu'on entend par démocratie à l'intérieur de nos organisations. Faites-en la lecture au groupe ou présentez-le dans vos mots.
- En guise de conclusion au point 1, informez les participantes que les prochains points du Bloc B seront consacrés à la vie associative et à la démocratie du point de vue organisationnel. Nous allons donc nous intéresser aux structures organisationnelles, aux pratiques et aux conditions à mettre en place pour favoriser la démocratisation de nos organisations, c'est-à-dire un plus grand contrôle de l'organisme par les femmes elles-mêmes (les participantes, les membres, les usagères, etc.).

► Rappel du matériel requis :

- Les photocopies de l'Outil 1, « Flash sur la démocratie »
- Votre copie de l'Outil 2, « Notes de l'animatrice sur la démocratie vue de l'intérieur de nos organisations »

2. La démocratie sous l'angle organisationnel : quelques modèles de gestion

13h45 – 15 minutes



TRAVAIL EN GRAND GROUPE

POUR VOUS PRÉPARER à animer ce point, prenez connaissance de l'Outil 3 de la Boîte B, « Modèles de gestion ».

- Introduisez la présentation en précisant qu'il existe différents modèles organisationnels, c'est-à-dire :
 - différentes façons de répartir les pouvoirs, les responsabilités et les ressources d'un organisme entre les actrices qui le composent ;
 - différentes façons de déterminer qui décide, comment on décide et comment on applique les décisions.

- Rappelez, comme on l'a vu dans la présentation du schéma sur les quatre dimensions d'un organisme, que les structures et les modèles organisationnels ne sont pas neutres. Ils expriment les valeurs d'un groupe et son orientation, comme on pourra le constater à la présentation de l'Outil 3.

- Distribuez l'Outil 3.

- Invitez les participantes à lire, à tour de rôle, les définitions de la première page (par exemple, en commençant à votre droite, invitez la première participante à lire la définition du premier modèle, la deuxième à lire le paragraphe suivant, etc.).

- Si les participantes ont envie de commenter ou de poser certaines questions sur ces modèles, laissez-leur quelques minutes pour le faire.

- Ensuite, toujours à partir du contenu de l'Outil 3, apportez de l'information complémentaire et quelques nuances aux définitions. Terminez en présentant les avantages du modèle de cogestion en concordance avec les valeurs et principes féministes.

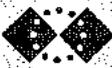


3. Les conditions favorables à la démocratisation de nos organisations

14h - 45 minutes

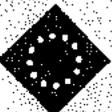
POUR VOUS PRÉPARER à animer cette partie, prenez connaissance des Outils 4, 5 et 6 de la Boîte B.

- Introduisez l'exercice en soulignant qu'au-delà des structures officielles de décision et de représentation, il importe de réunir le maximum de conditions visant à :
 - soutenir les différentes actrices dans leur rôle et dans la représentation de leurs droits et intérêts ;
 - favoriser leur participation réelle au processus décisionnel ;
 - leur permettre de contribuer de manière significative au développement de leur organisation en concordance avec leur mission.
- Inscrivez ces trois objectifs au tableau ou sur une grande feuille.



EXERCICE DEUX PAR DEUX - 10 minutes

- Invitez les participantes à se placer avec leur voisine immédiate et à prendre une dizaine de minutes au maximum pour déterminer un certain nombre de conditions à mettre en place en regard de ces objectifs.



PLÉNIÈRE - 35 minutes

- Une fois le temps écoulé, invitez chaque équipe à présenter les conditions mentionnées. Inscrivez-les au tableau au fur et à mesure. Au besoin, invitez les participantes à clarifier ou à expliciter leurs idées et à compléter la liste en grand groupe.
- Consacrez ensuite une vingtaine de minutes à l'échange et à la discussion. Il pourrait être intéressant notamment d'amener les participantes à se prononcer sur les défis et difficultés que pose la mise en place de certaines conditions.
- Formulez une synthèse des conditions favorables à la démocratisation de nos organisations en vous inspirant du contenu de l'Outil 4, « Des conditions favorisant une participation citoyenne et la prise en charge de

l'organisme par ses membres » et de l'Outil 5, « Quelques indices d'un groupe investi et pris en charge par ses membres ».

- **Autre possibilité** : vous pourriez aussi bien décider d'en faire la lecture au groupe. Dans un cas comme dans l'autre, distribuez les deux outils aux participantes.
- Pour conclure le point 3, distribuez et présentez l'Outil 6, « Figure illustrant le rapport des différentes instances au pouvoir dans une organisation démocratique ». Faites le lien avec l'exercice précédent en soulignant que cette figure illustre en quelque sorte cette volonté de favoriser l'accessibilité au pouvoir des différentes actrices de l'organisme ; le pouvoir d'influencer et de contribuer au développement de la ressource.

► **Rappel du matériel requis :**

- Les photocopies de l'Outil 3, « Modèles de gestion »
- Les photocopies de l'Outil 4, « Des conditions favorisant une participation citoyenne et la prise en charge de l'organisme par ses membres »
- Les photocopies de l'Outil 5, « Quelques indices d'un groupe investi et pris en charge par ses membres »
- Les photocopies de l'Outil 6, « Figure illustrant le rapport des différentes instances au pouvoir dans une organisation démocratique »

PAUSE

14h45 - 15 minutes

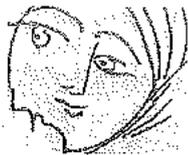
4.

**Pouvoirs et responsabilités
des instances d'une organisation : assemblée
générale, conseil d'administration,
équipe de travail**

15h - 15 minutes

Pour faire le lien avec la partie précédente, précisez qu'une des conditions favorisant le bon fonctionnement des différentes instances consiste à s'entendre collectivement sur les responsabilités et les pouvoirs des instances formelles. Autrement dit, déterminer collectivement qui a le pouvoir de décider quoi.

Pour vous préparer à cette partie, reportez-vous à l'Outil 7, « Pièces du casse-tête sur les pouvoirs et responsabilités des instances » ainsi qu'à l'Outil 8, « Les instances d'une organisation : quels sont leurs pouvoirs ? ».



JEU EN SOUS-GROUPES



Le but du jeu est de reconstituer trois casse-tête : un sur les responsabilités et pouvoirs de l'assemblée générale, un sur les responsabilités et pouvoirs du C.A. et un dernier sur les responsabilités et pouvoirs de l'équipe de travail.

- Divisez les participantes en trois groupes égaux :
 - un groupe représentant les **membres ou l'A.G.** Il doit former le premier casse-tête.
 - un groupe représentant les **administratrices.** Il doit former le deuxième casse-tête.
 - un groupe représentant les **travailleuses.** Il doit former le troisième casse-tête.
 - Étalez les pièces des trois casse-tête pêle-mêle au centre de la table ou directement sur le plancher.
 - Invitez les participantes des trois groupes à rechercher les pièces de leur casse-tête. Attention : chaque casse-tête compte dix pièces qui ont la même forme que celles des autres casse-tête. Chaque pièce peut tout aussi bien se retrouver dans un casse-tête ou dans l'autre. N'accordez pas plus de dix minutes à l'exercice.
 - Quand toutes les équipes ont terminé, distribuez l'**Outil 8** qui présente la synthèse des responsabilités des trois instances. C'est en quelque sorte une feuille réponse. Laissez deux minutes pour la comparaison des résultats. Invitez les participantes à reprendre leur place pour le point suivant.
- **Rappel du matériel requis :**
- Les pièces du casse-tête de l'**Outil 7**
 - Les photocopies de l'**Outil 8**, « Les instances d'une organisation : quels sont leurs pouvoirs ? »

5.
**Les obligations et devoirs
des administratrices selon la Loi sur
les compagnies... et notre projet
démocratique**

15h15 - 40 minutes

Pour vous préparer à animer cette partie, prenez connaissance de l'Outil 9, « Notes en vrac tirées de La corporation sans but lucratif... » et de l'Outil 10, « Guide pratique pour les membres des C.A. et des collectives ».

Le but de cet échange est de clarifier les obligations et responsabilités des administratrices de corporations sans but lucratif constituées sous l'autorité de la Partie III de la Loi sur les compagnies... sans toutefois perdre de vue les valeurs et principes inhérents à notre conception de la gestion.

TRAVAIL EN GRAND GROUPE

- À l'aide de l'Outil 8 (déjà distribué), prenez le temps de commenter et de clarifier les responsabilités et pouvoirs de chaque instance.

- Précisez que cette répartition des pouvoirs et des responsabilités n'est pas nécessairement celle que l'on trouve ou devrait trouver dans tous les groupes de femmes. Il s'agit d'un modèle dont on peut s'inspirer tout en reconnaissant qu'il peut varier selon la réalité propre à chaque groupe.

- Suscitez les réactions et commentaires des participantes. Répondez à leurs questions. À partir des notes de l'Outil 9, transmettez-leur l'information que vous jugerez pertinente concernant les exigences de la *Loi sur les compagnies*.

- Distribuez et présentez sommairement l'Outil 10, « Guide pratique pour les membres des C.A. et des collectives ». Attirez l'attention sur les parties que vous jugez plus pertinentes (à titre de suggestion, vous pouvez présenter le Portrait d'une bonne administratrice à la page). Invitez les participantes à le reproduire et à en remettre une copie à toutes les administratrices de leur organisme.



Commentaire — Précisez aux participantes qu'il importe de faire la différence entre les pouvoirs et responsabilités des instances prescrits par la loi et ceux reconnus par les groupes communautaires. Les exigences de la loi doivent bien sûr être respectées, mais on constatera qu'elles sont souvent très minimales d'un point de vue féministe et démocratique !

En d'autres mots, s'il est utile de bien connaître les règles de loi, il faut aussi se donner le droit d'en faire une lecture critique. Par exemple : si, selon la loi, les seuls documents à déposer obligatoirement à l'assemblée générale sont les états financiers ou tout autre renseignement relatif à la situation financière, on conviendra que dans notre perception, l'assemblée des membres a un rôle beaucoup plus important. En effet, en plus d'être informée de la situation financière de l'organisme, l'A.G. doit pouvoir se prononcer sur le bilan des activités, le plan d'action annuel, les services et activités de l'organisme, ses mandats politiques, etc.

Bref, c'est comme les normes minimales du travail : il faut les respecter, mais on peut surtout offrir beaucoup mieux comme conditions de travail.

- **Concluez ce point en expliquant qu'au-delà des devoirs et obligations que définit la loi, les administratrices de même que les travailleuses ont également des responsabilités d'ordre moral. Le contenu du Bloc C nous en fera prendre conscience.**

► **Rappel du matériel requis :**

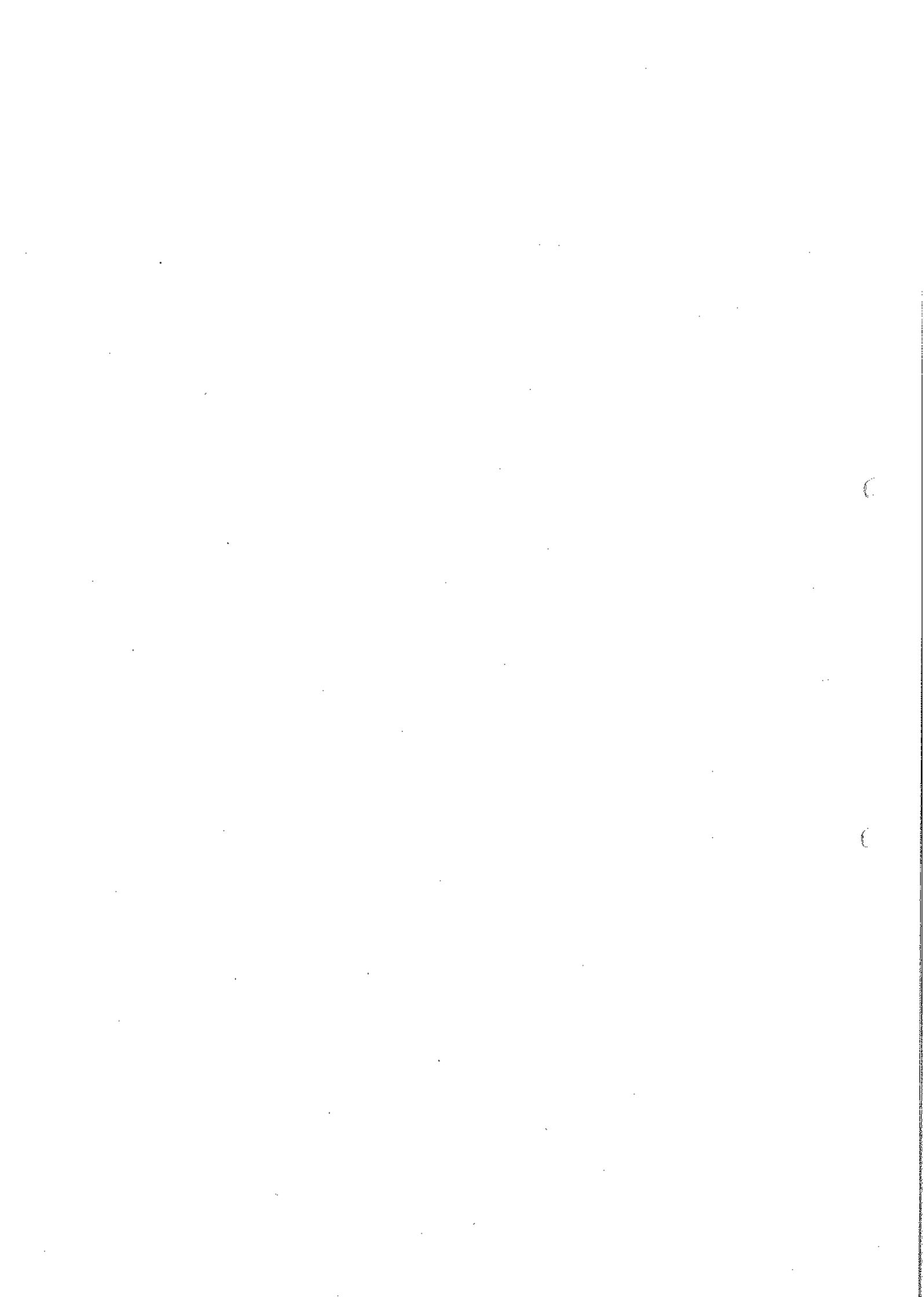
- Les photocopies de l'Outil 8 déjà distribuées
- Votre copie de l'Outil 9, « Notes en vrac tirées de *La corporation sans but lucratif* et... »
- Les photocopies de l'Outil 10, « Guide pratique pour les membres des conseils d'administration et des collectives »

BOÎTE À OUTILS

BLOC B

Son contenu :

	Documents destinés à la formatrice pour sa préparation ou comme support à ses exposés	Matériel pédagogique à utiliser avec les participantes (à reproduire)	Documents destinés aux participantes pour usage ultérieur (à reproduire)
Outil 1. Flash sur la démocratie		▲	
Outil 2. Note de l'animatrice sur la démocratie vue de l'intérieur...	▲		
Outil 3. Des modèles de gestion	▲	▲	
Outil 4. Des conditions favorisant une participation citoyenne et la prise...	▲	▲	
Outil 5. Quelques indices d'un groupe investi et pris en charge par ses membres	▲	▲	
Outil 6. Figure illustrant le rapport des différentes instances au pouvoir		▲	
Outil 7. Pièces du casse-tête sur les pouvoirs et responsabilités des instances		▲	
Outil 8. Les instances d'une organisation : quels sont les pouvoirs ?	▲	▲	
Outil 9. Notes en vrac tirées de...	▲		
Outil 10. Guide pratique pour les membres des conseils d'administration et des collectives	▲		▲



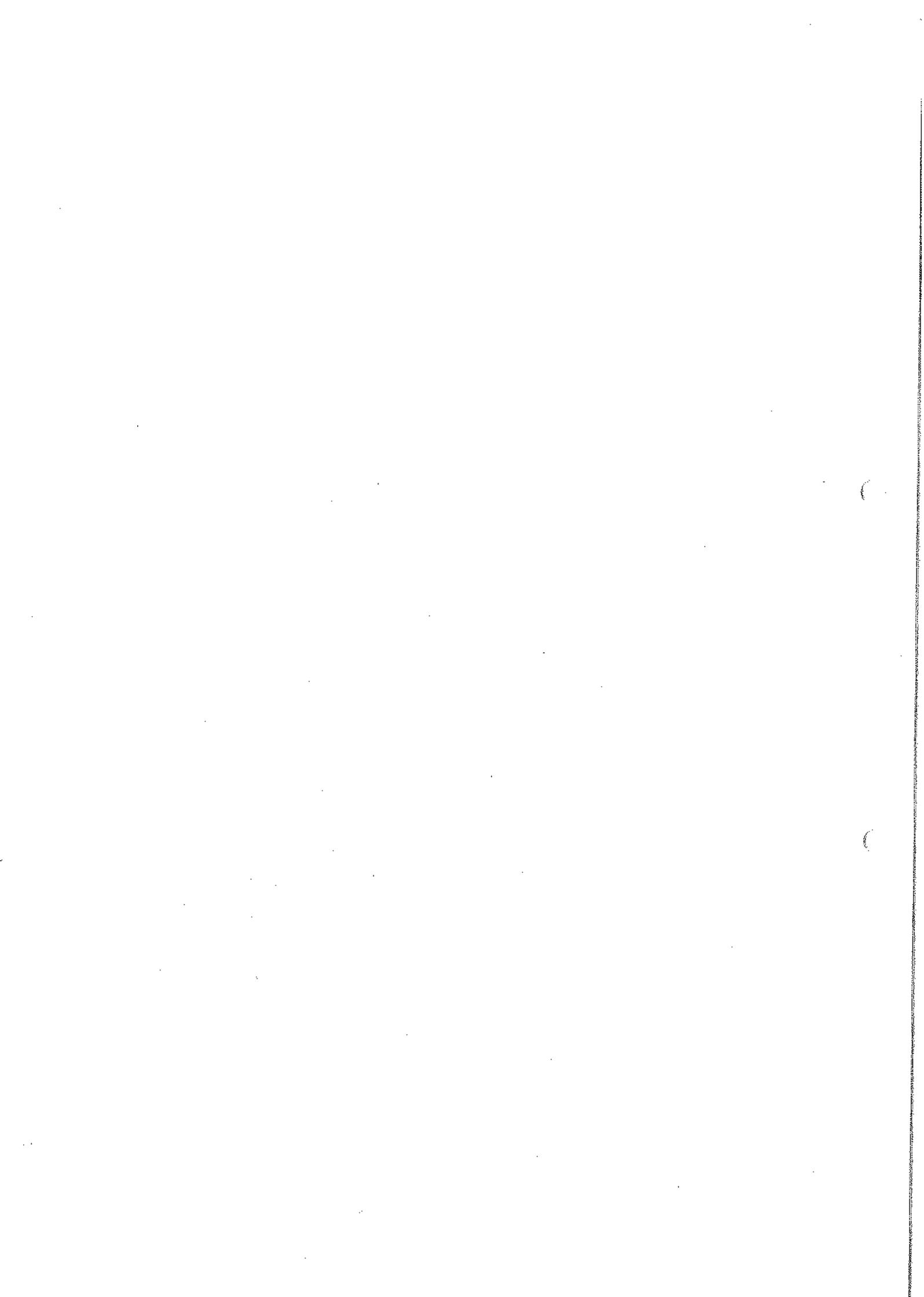
Flash sur la démocratie¹

Exercice individuel

- Choisissez un flash.
- Êtes-vous d'accord avec ce flash et pourquoi ?
- Faites ressortir un aspect positif et un aspect négatif de la démocratie.

- ◆ La démocratie, c'est que tout le monde s'exprime.
- ◆ Celles qui disent ce qu'elles pensent obtiennent souvent ce qu'elles veulent même si elles sont minoritaires.
- ◆ Si tout le monde ne s'exprime pas, ce n'est pas démocratique.
- ◆ La démocratie = responsabilité collective.
- ◆ La démocratie est toujours du bord du pouvoir.
- ◆ Plus on est démocratique, moins on est efficace.
- ◆ La majorité silencieuse a toujours tort.
- ◆ C'est impossible de tenir compte de l'opinion de tout le monde.
- ◆ La démocratie, c'est quand le plus grand nombre possible de personnes participent à la prise de décision et assument les conséquences de ces décisions.
- ◆ La démocratie est un jeu d'influence sur les autres, c'est celles qui en ont le plus qui gagnent.
- ◆ La démocratie favorise celles qui ont le plus de gueule.
- ◆ Il n'y a pas de démocratie sans circulation de l'information.
- ◆ La vraie démocratie, ça n'existe pas !
- ◆ La démocratie, c'est quand celles qui ont des responsabilités ont aussi le pouvoir qui y correspond !
- ◆ Il n'y a rien de plus anti-démocratique que les apparences de démocratie.
- ◆ La différence entre la démocratie et le totalitarisme : le totalitarisme, c'est « toé, tais-toé ! » ; La démocratie, c'est « cause toujours ».
- ◆ La démocratie, c'est comme la vaisselle, c'est toujours à recommencer.
- ◆ La démocratie ne tient pas compte des minorités.
- ◆ C'est quand l'intérêt collectif prévaut sur les intérêts individuels.

¹ Source inconnue.



Notes de l'animatrice
sur
la démocratie vue de l'intérieur de nos organisations

Une définition de la démocratie

« La démocratie peut se définir comme un mode d'organisation de la société en vertu duquel des individus libres et égaux en droit seront appelés à décider des mécanismes qui permettront le développement équilibré de la collectivité dans le respect du pluralisme des opinions¹. »

Selon Lamoureux et al. (1996), la valeur de la démocratie en action communautaire est liée à la notion de citoyenneté et suppose l'adoption de pratiques favorisant l'exercice d'une « *citoyenneté réelle, active et signifiante* ».

La préoccupation de favoriser ou de renforcer l'exercice d'une citoyenneté active est donc au cœur de la démarche communautaire qui ne doit jamais perdre de vue que le sens même de son existence est de donner la parole, et les outils pour s'organiser, aux personnes que la pauvreté ou l'oppression réduit trop souvent au silence ou à l'impuissance. La valeur de la démocratie implique, en plus de leur accessibilité, le contrôle des organismes communautaires par les personnes directement touchées par les problèmes sociaux qu'ils cherchent à éliminer².

La démocratie, comprise dans ce sens, ne se réduit pas à la mise en place de modes officiels de représentation et d'élection. Elle renvoie à une dimension plus large, un espace plus vaste, celui de la vie associative de nos organisations. Cet espace est constitué de lieux à la fois formels et informels où se tissent des liens et des rapports entre les différentes actrices de l'organisation, où s'exerce la prise de parole des femmes et se bâtit leur pouvoir d'agir, où se font les débats et se prennent les décisions dans le respect de la diversité des points de vue. Bref, la vie associative est l'espace investi par des citoyennes à l'intérieur de leur organisme pour s'assurer qu'il demeure un instrument au service de leur projet collectif.

Dans son rapport de recherche intitulé *Les pratiques démocratiques internes à L'R des centres de femmes du Québec : sens et mises en pratiques au quotidien*, Marcelle Dubé

¹ Henri LAMOUREUX, *L'intervention sociale collective, une éthique de la solidarité*, Glenn Sutton, éditions Le Pommier, 1991, p. 61.

² Henri LAMOUREUX, Jocelyne LAVOIE, Robert MAYER et Jean PANET-RAYMOND, *La pratique de l'action communautaire*, Presses de l'Université du Québec, 1996, p. 94.

(2000) mentionne que le féminisme colore la démocratie « en activant un principe pivot, celui de la reconnaissance des personnes cherchant ainsi à les sortir des ornières de la victimisation. Une répondante soulignera à cet effet que cela se réalisera par :

[...] le respect qu'on accorde aux femmes, aux membres et à leurs idées, par le fait qu'on croit au potentiel des femmes en les encourageant à s'exprimer, en leur donnant la parole, et en reconnaissant la valeur de ce qu'elles disent, et par un fonctionnement pas trop hiérarchique permettant à toutes les travailleuses d'assister aux instances et un plus grand partage de l'information³ ».

En effet, en soutenant le processus d'empowerment des femmes, les pratiques féministes les aident à se percevoir comme des citoyennes actives, avisées et ayant le pouvoir d'assumer collectivement des responsabilités inhérentes à la gestion et au développement de leur organisation.

Or, cette prise en charge de l'organisme par les femmes qui le fréquentent constitue un objectif de taille. Il faut reconnaître qu'un nombre important de membres, participantes ou usagères des groupes de femmes viennent d'abord pour y trouver le réconfort, l'aide et le soutien individuel dont elles ont besoin pour se sortir d'une situation problématique, voire d'une situation de crise. Comme le soulignent les auteures N. Guberman *et al.* (1997), dans un tel moment de leur vie,

[...] il est évident que la structure participative de l'organisme à la porte duquel elles frappent est loin de constituer un centre de préoccupation. Créer un sentiment d'appartenance, graduellement passer de l'entraide à l'implication individuelle et collective ne va pas de soi⁴.

C'est pourquoi leur désir de prendre part activement à la vie associative de l'organisme et d'en investir les structures formelles et informelles de pouvoir ne saurait prendre forme sans la mise en place par l'organisme d'un minimum de mécanismes et de conditions favorables. L'Outil 4 (Bloc B) de la présente trousse en présente un certain nombre.

³ Marcelle DUBE, *Les pratiques démocratiques internes à L'R des centres de femmes du Québec : sens et mises en pratiques au quotidien*, mémoire présenté comme exigence partielle de maîtrise en intervention sociale, Montréal, UQAM, 2000, p. 86.

⁴ Nancy GUBERMAN, Danielle FOURNIER, Jennifer BEEMAN, Lise GERVAIS et Jocelyne LAMOUREUX, *Innovation et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*, rapport de recherche, Montréal, Centre de formation populaire, Relais-femmes, 1997, p. 70.

Modèles de gestion¹

Modèle hiérarchique (modèle de gestion traditionnelle d'entreprise)

Il s'agit d'un style de gestion traditionnel avec une structure hiérarchique. Une personne ou un petit groupe contrôle à toute fin pratique l'organisme et le gère comme sa propriété. Les mécanismes de consultation sont quasi absents. Le dirigeant joue un rôle de contrôle, il assume le leadership de l'organisation. L'équipe, quant à elle, est au service des dirigeants. La contribution individuelle de chaque salarié sert à évaluer l'atteinte des objectifs : la notion d'équipe est peu présente. L'information est concentrée au niveau de la haute direction, qui a toute l'autorité d'agir.

Le collectif

Il s'agit d'un style de gestion qui met l'accent sur une participation parfaitement égalitaire de tous les membres, qui prennent part à toutes les décisions, et sur l'unanimité consensuelle. L'assemblée générale et le conseil d'administration sont théoriquement identiques, quoique l'on peut relever deux tendances : ou bien le collectif constitue l'assemblée générale qui délègue certaines fonctions administratives à un C.A., ou encore le collectif s'identifie au C.A. et donc à l'assemblée générale.

La collective

Il s'agit du pendant du collectif dans le mouvement des femmes. On dit parfois que le modèle est un style de vie plus qu'un mode de fonctionnement. Dans presque tous les cas, les femmes choisissent ce mode de gestion afin de mettre en pratique une vision féministe du monde et d'éviter un fonctionnement patriarcal. Le fonctionnement en collective privilégie les prises de décision par consensus où chacune peut exprimer librement son point de vue. Lorsque chacune est d'accord avec la décision ou prête à se rallier, la décision est prise. Comme dans le collectif, on y retrouve deux tendances : assimiler le collectif au C.A., ou bien l'identifier à l'assemblée générale, ce qui, bien sûr, implique une possible délégation de pouvoirs sur certaines questions.

La cogestion

Ce modèle de cogestion participative permet de partager le pouvoir dans l'équipe de travail, en répartissant les responsabilités entre les différentes instances ainsi qu'à l'intérieur même de l'équipe de travail. L'assemblée générale occupe une position hiérarchique par rapport à l'équipe alors que le conseil d'administration est son égal. Les décisions doivent être prises conjointement par l'équipe et le conseil d'administration. La notion d'équipe est au cœur de ce modèle de gestion, et tant la personne au poste de coordination que les autres travailleurEUSEs en font partie. La personne en poste de coordination assure le pont entre l'équipe de travail et le C.A. tout en n'étant pas placée dans un poste hiérarchique distinct.

La gestion participative

Dans ce style de gestion, le C.A. s'assure de la participation active des travailleurEUSEs à l'atteinte des objectifs de la corporation : il les informe, les consulte et les mobilise sur l'ensemble des activités de l'organisme. Les travailleurEUSEs sont interpellés à différents degrés dans les processus décisionnels : elles sont partie prenante des décisions relatives à leur fonction alors qu'elles sont absentes des prises de décision relatives aux objectifs et orientations de l'organisme. La personne en poste de coordination est imputable de l'ensemble des actes de l'équipe et est placée dans un paller hiérarchique distinct des autres employéEs.

¹ Source : Manon BOILY, *Rôle, Responsabilités et obligations des différentes instances d'un organisme communautaire*, Corporation de développement communautaire de Laval, décembre 2000, p. 18-19.

Une lecture nuancée

La description des modèles de gestion peut servir de référence pour mieux comprendre les différences entre ceux-ci. Toutefois, dans la pratique, ces modèles ne sont pas nécessairement appliqués dans leur intégralité ; ils sont souvent hybrides, c'est-à-dire que des éléments peuvent être empruntés à un modèle et intégrés à un autre modèle. Il y a très peu de modèles « purs ».

Il est donc important d'apporter toutes les nuances nécessaires lorsqu'on parle de modes de gestion.

Dans les groupes de femmes, c'est le modèle de cogestion qui semble le plus répandu, quoique certains groupes, moins nombreux, expérimentent le modèle de la collective. La cogestion permet aux groupes de femmes de transposer leur vision féministe et leur approche participative dans le quotidien.

Ce modèle traduit notamment une vision horizontale du pouvoir et une volonté que travailleuses salariées et administratrices soient directement associées à la mise en oeuvre de la mission de l'organisme.

Des conditions favorisant une participation citoyenne et la prise en charge de l'organisme par ses membres

- Favoriser l'apparition d'un sentiment d'appartenance chez les femmes, notamment par l'aménagement d'espaces accessibles et chaleureux qu'elles peuvent occuper avec d'autres.

- Avoir une structure d'accueil qui permet de bien informer les membres du rôle, de la mission et des objectifs de l'organisme tout en évitant de les écraser sous le poids de l'information.

- Créer des lieux et des activités variés où les femmes peuvent s'impliquer et concilier leurs intérêts individuels et collectifs.

Les individus s'investissent rarement dans une cause ou dans un projet qui ne leur rapporte rien personnellement. Il importe donc de reconnaître l'ensemble des motivations qui sont à l'origine de leur désir d'engagement. Il peut s'agir d'un besoin de briser leur isolement ou de se sentir utile, d'une envie de faire du bénévolat qui contribue à la qualité de vie de leurs concitoyennes, ou encore d'une volonté d'appuyer ponctuellement une cause à laquelle elles sont déjà sensibilisées.

- Respecter le rythme des personnes, leur disponibilité, leur état de santé et leurs compétences.

Il faut éviter de placer les personnes dans une situation dévalorisante, embarrassante ou de vouer d'avance leurs efforts à l'échec. Tout en offrant la possibilité aux membres, aux usagers ou aux participantes de relever des défis stimulants, il faut s'assurer de respecter leur rythme d'apprentissage. C'est ce que souligne Jean Panet-Raymond dans *La pratique de l'action communautaire* :

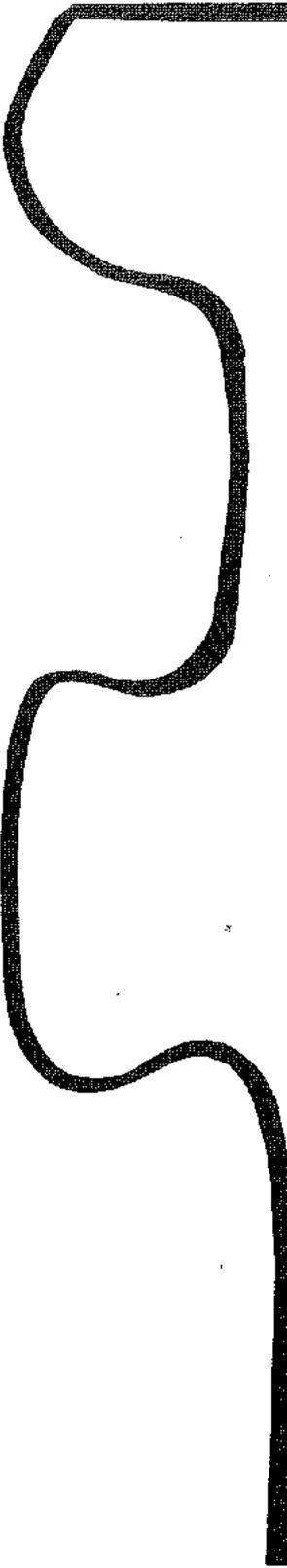
« Tous les membres n'ont pas à être très actifs. Certains apporteront un soutien ponctuel ; d'autres travailleront très fort tant sur le plan du processus décisionnel que de l'action. Chacun apporte une contribution différenciée qui peut être tout aussi valorisée que valorisante pour les membres que pour l'organisme. Voilà le défi pédagogique des organismes communautaires : réconcilier les objectifs d'action collective, qui nécessitent compétences et efficacité, avec les objectifs de développement personnel qui demandent de la sensibilité et de la persévérance. Un organisme qui réussit à bien intégrer ses membres, à les orienter vers des tâches valorisantes et génératrices de solidarité, assure son développement et prépare constamment la relève! »

- Élaborer des activités de ressourcement et de formation des bénévoles.

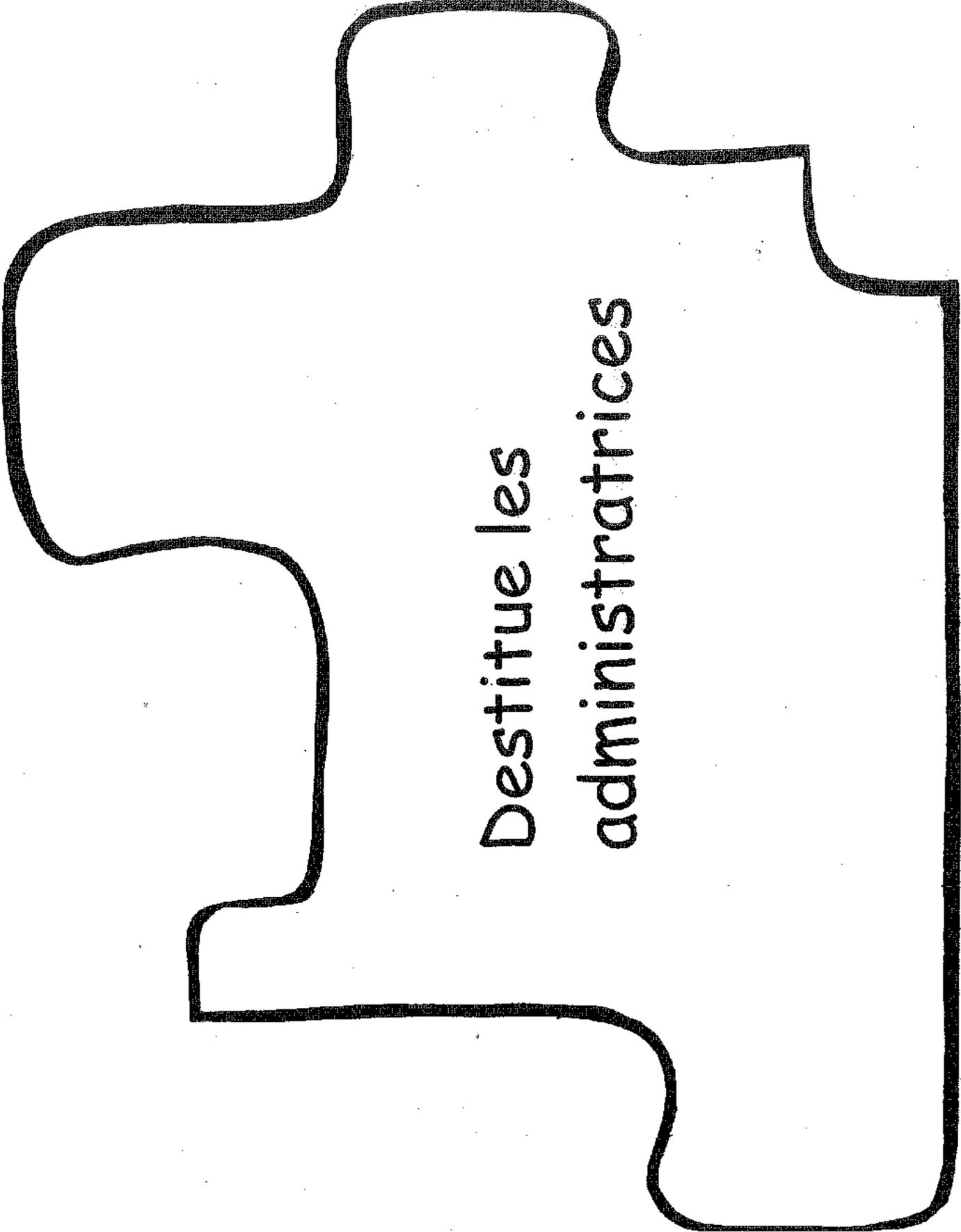
- Partager l'information largement entre les membres, les bénévoles et l'équipe de travail et créer des espaces et des lieux d'échange informels entre ces différentes actrices.

¹ Henri LAMOUREUX, Jocelyne LAVOIE, Robert MAYER et Jean PANET-RAYMOND, *La pratique de l'action communautaire*, Presses de l'Université du Québec, 1996, p. 338.

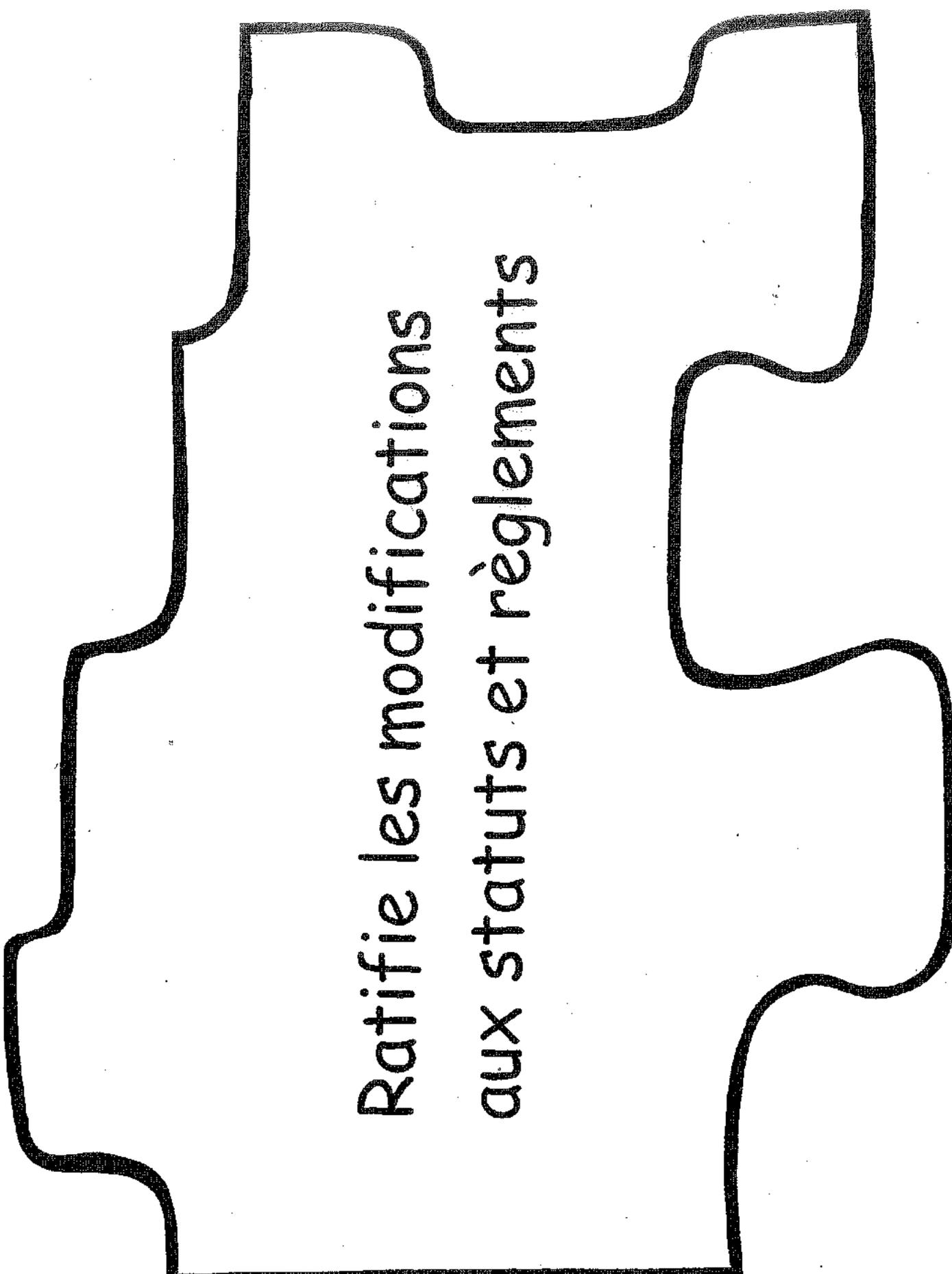
- Diversifier les lieux de consultation et de débats qui invitent les femmes à s'exprimer librement, à partager leurs opinions et leurs préoccupations, à faire valoir leurs intérêts.
- Mettre sur pied des structures organisationnelles souples et accessibles permettant une large participation des membres.
- Créer des mécanismes d'intégration dans les structures officielles de représentation et de décision : prendre le temps d'accueillir les nouvelles, penser à un processus de formation continue et prendre le temps de décider.
Aller trop vite peut démobiliser les membres, qui n'ont alors pas le temps de se faire un point de vue ni de contribuer à la prise de décision, ce qui peut les amener à se sentir très mal à l'aise.
- Favoriser une participation significative des membres aux assemblées générales en leur donnant le moyen d'être critiques et averties (documents préparatoires, ateliers de débats, etc.).
- Faire le point régulièrement sur les modes de représentation et de décision privilégiés par l'organisme afin de s'assurer qu'ils correspondent à l'évolution de la vie associative de l'organisme.



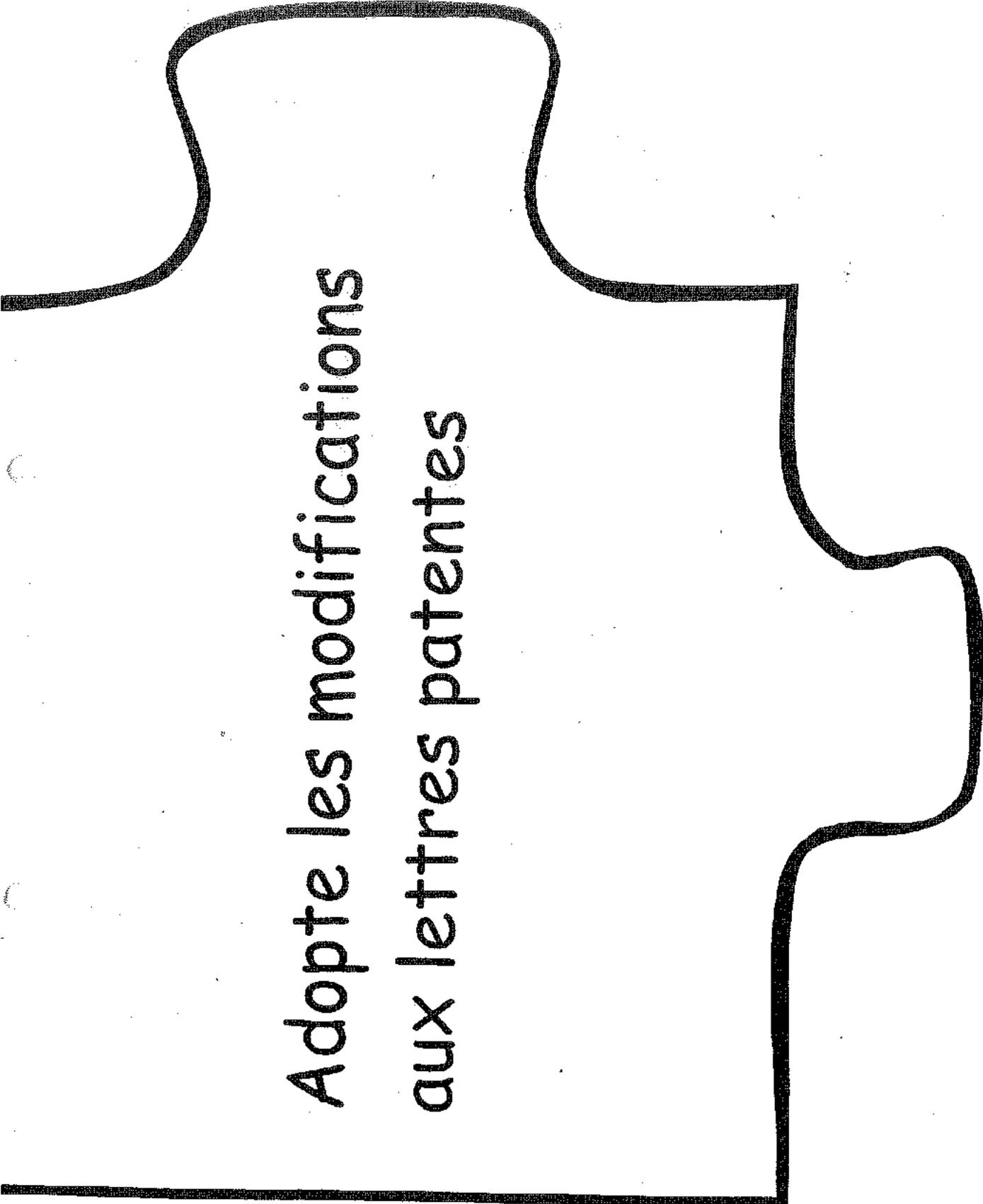
Élit les membres
du conseil
d'administration
ou de la collective



Destitue les
administratrices



Ratifie les modifications
aux statuts et règlements

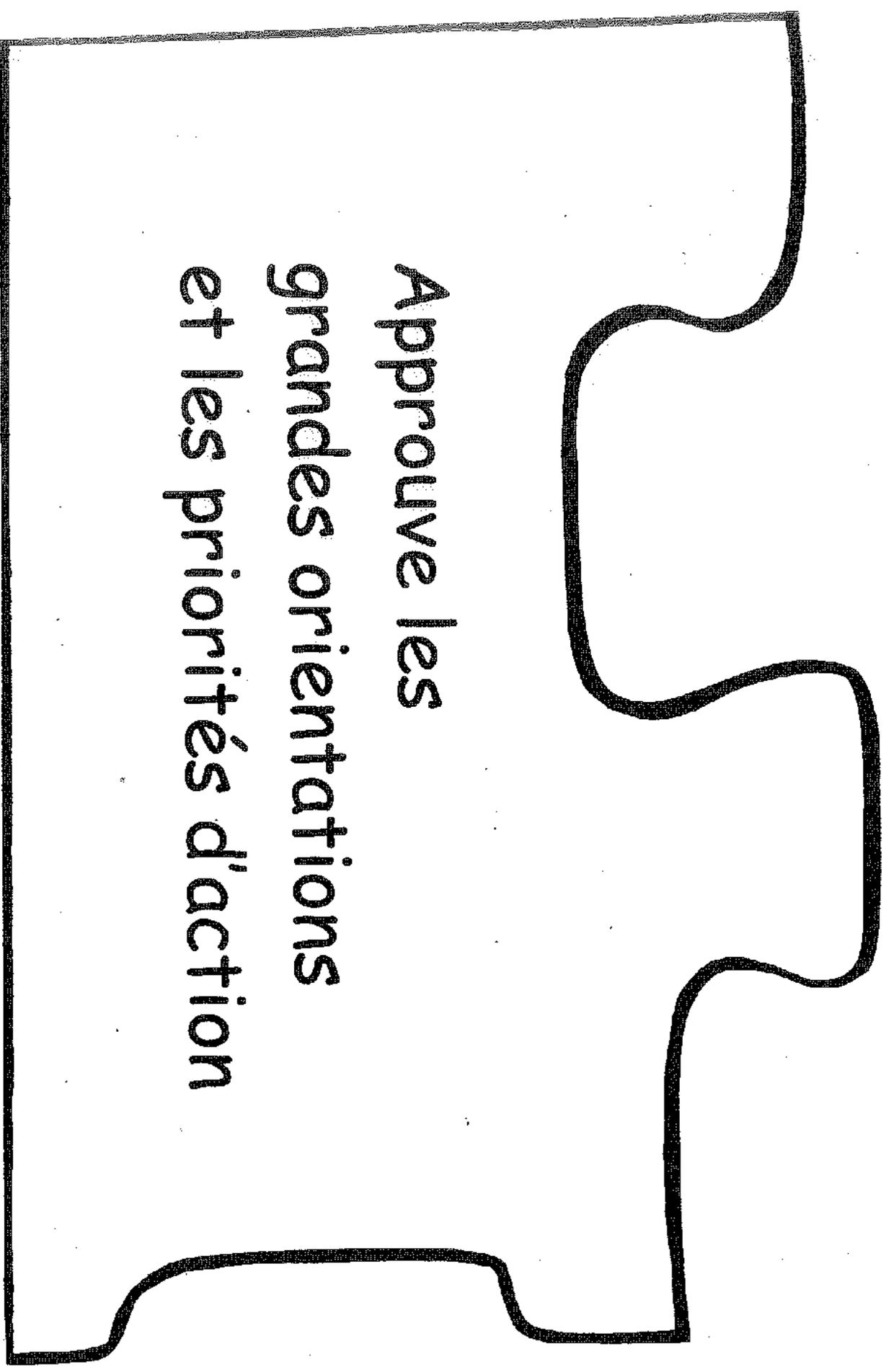


Adopte les modifications
aux lettres patentes

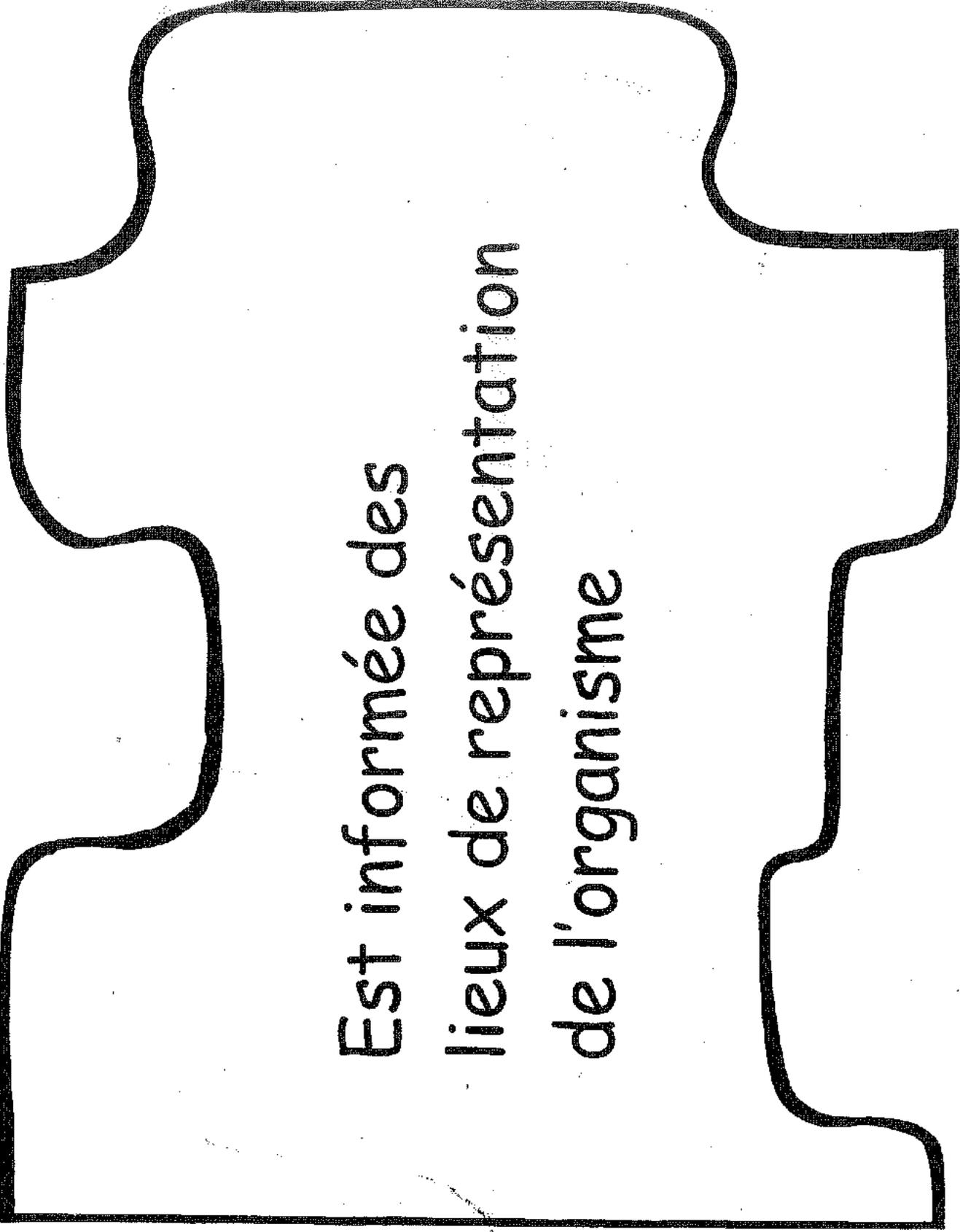
Nomme la
vérificatrice
comptable



Approuve
les rapports
financiers



**Approuve les
grandes orientations
et les priorités d'action**



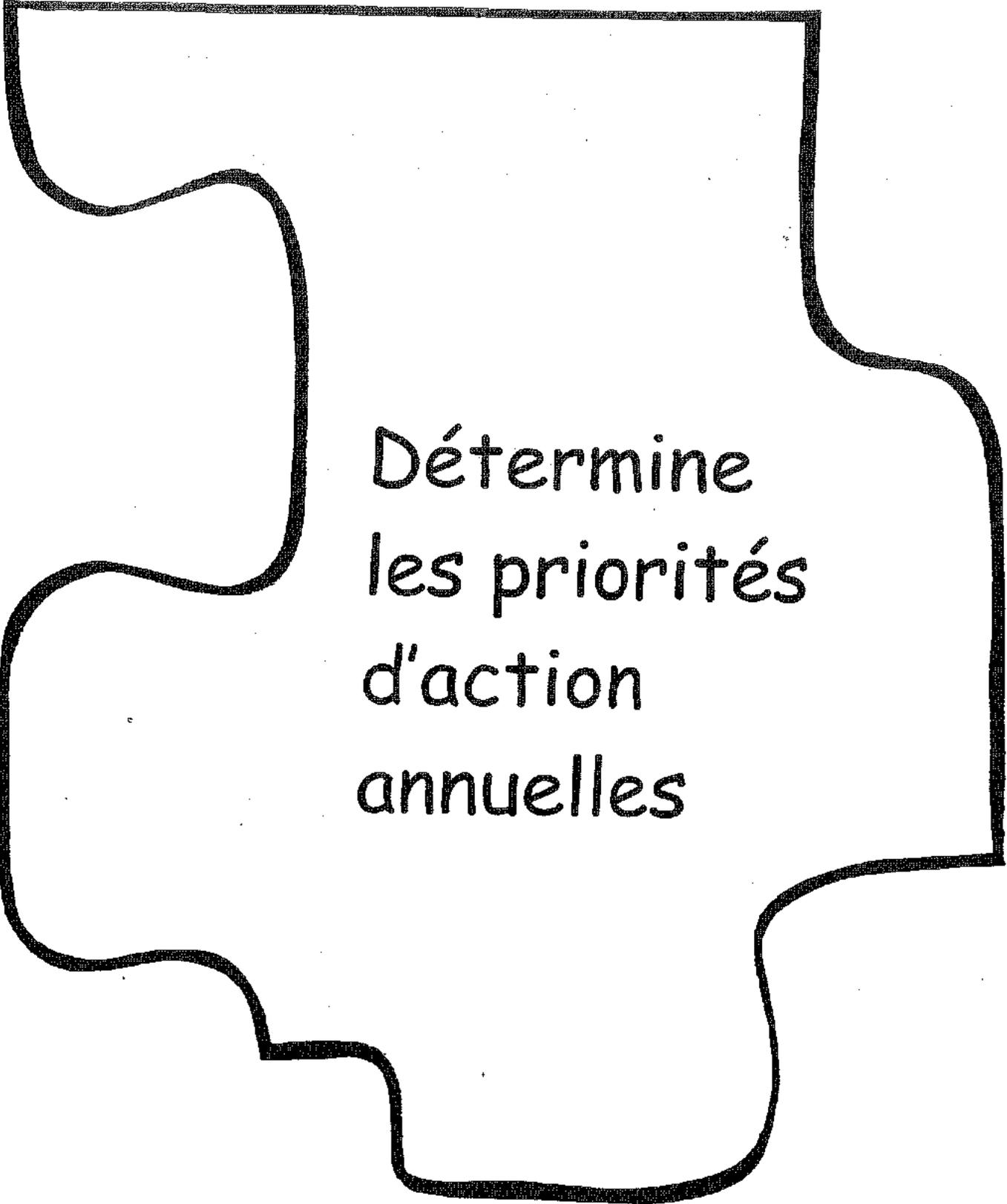
Est informée des
lieux de représentation
de l'organisme



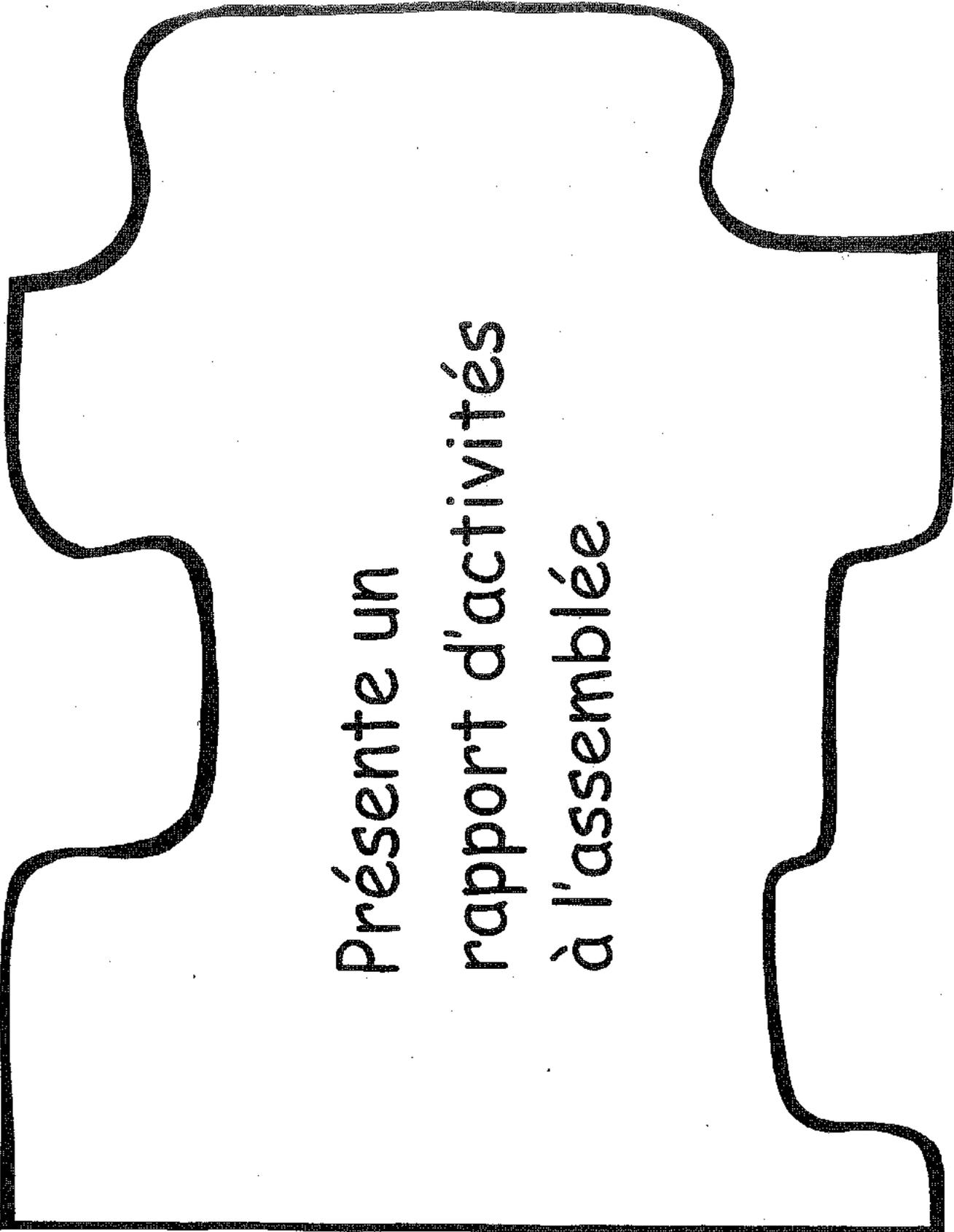
Reçoit le
rapport
annuel
d'activités



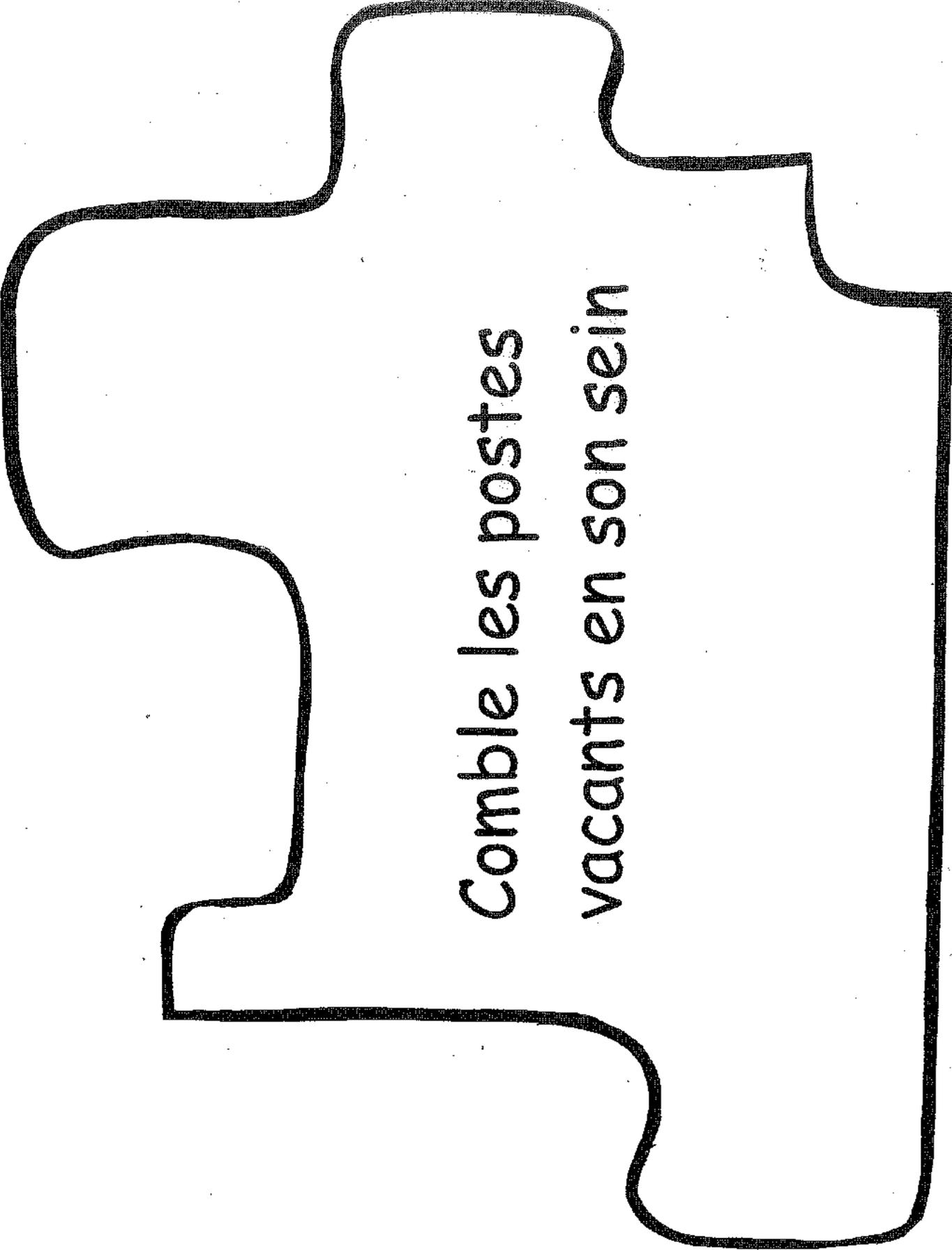
Adopte les
rapports
financiers
et les
prévisions
budgétaires



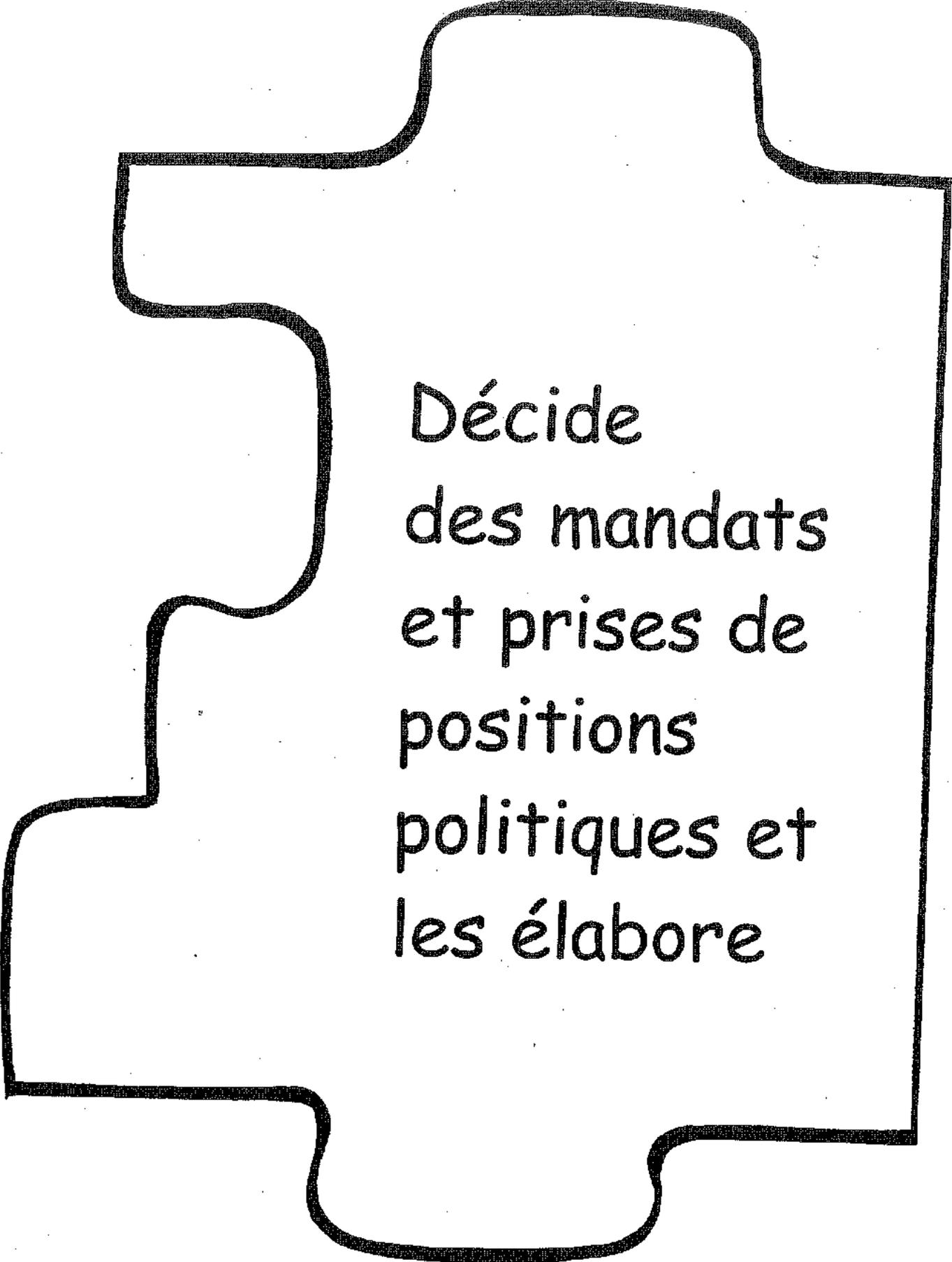
Détermine
les priorités
d'action
annuelles



Présente un
rapport d'activités
à l'assemblée



Comble les postes
vacants en son sein



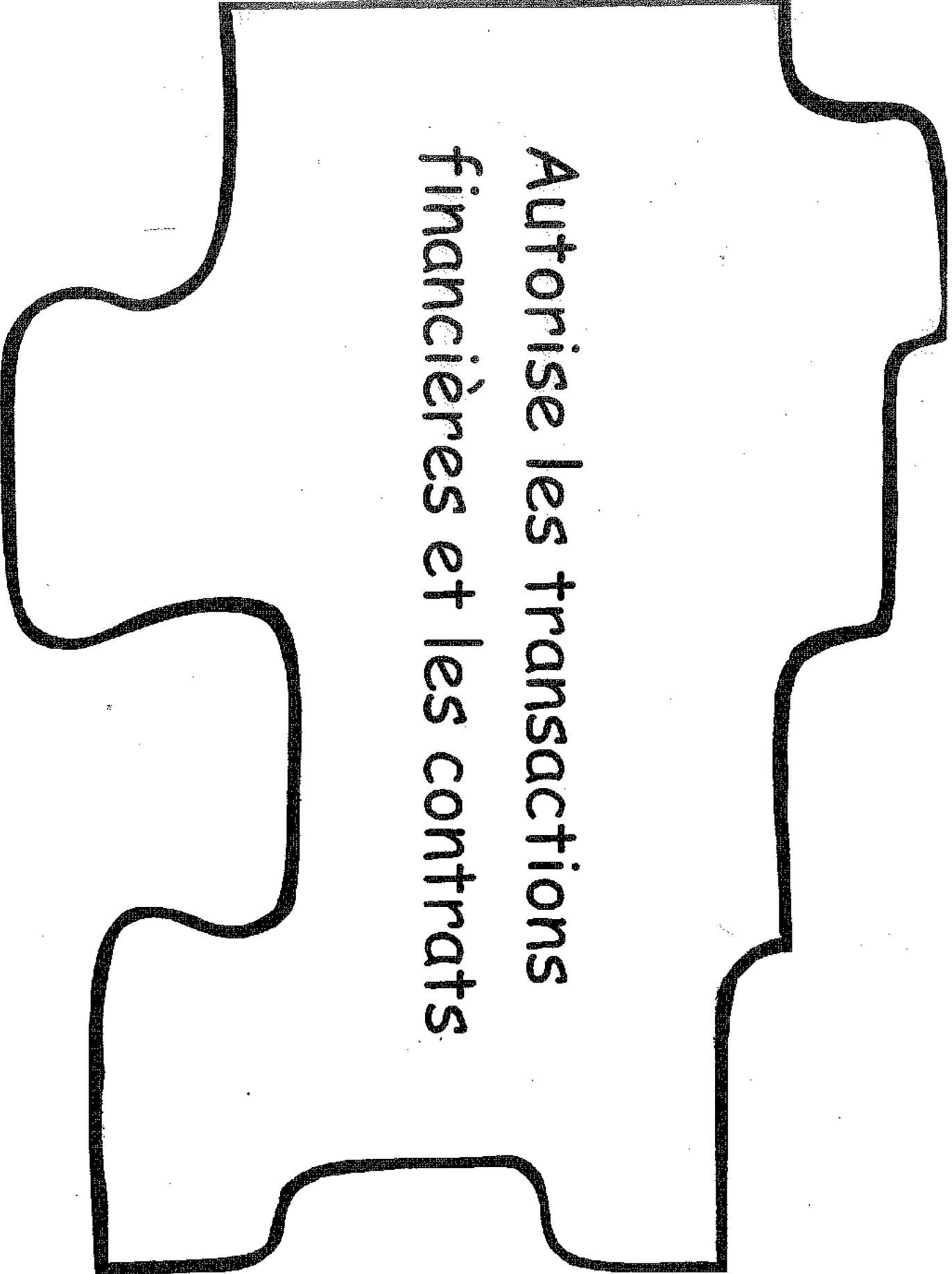
Décide
des mandats
et prises de
positions
politiques et
les élabore

**Forme des
comités de travail
ou d'action et
se prononce sur leurs
recommandations**

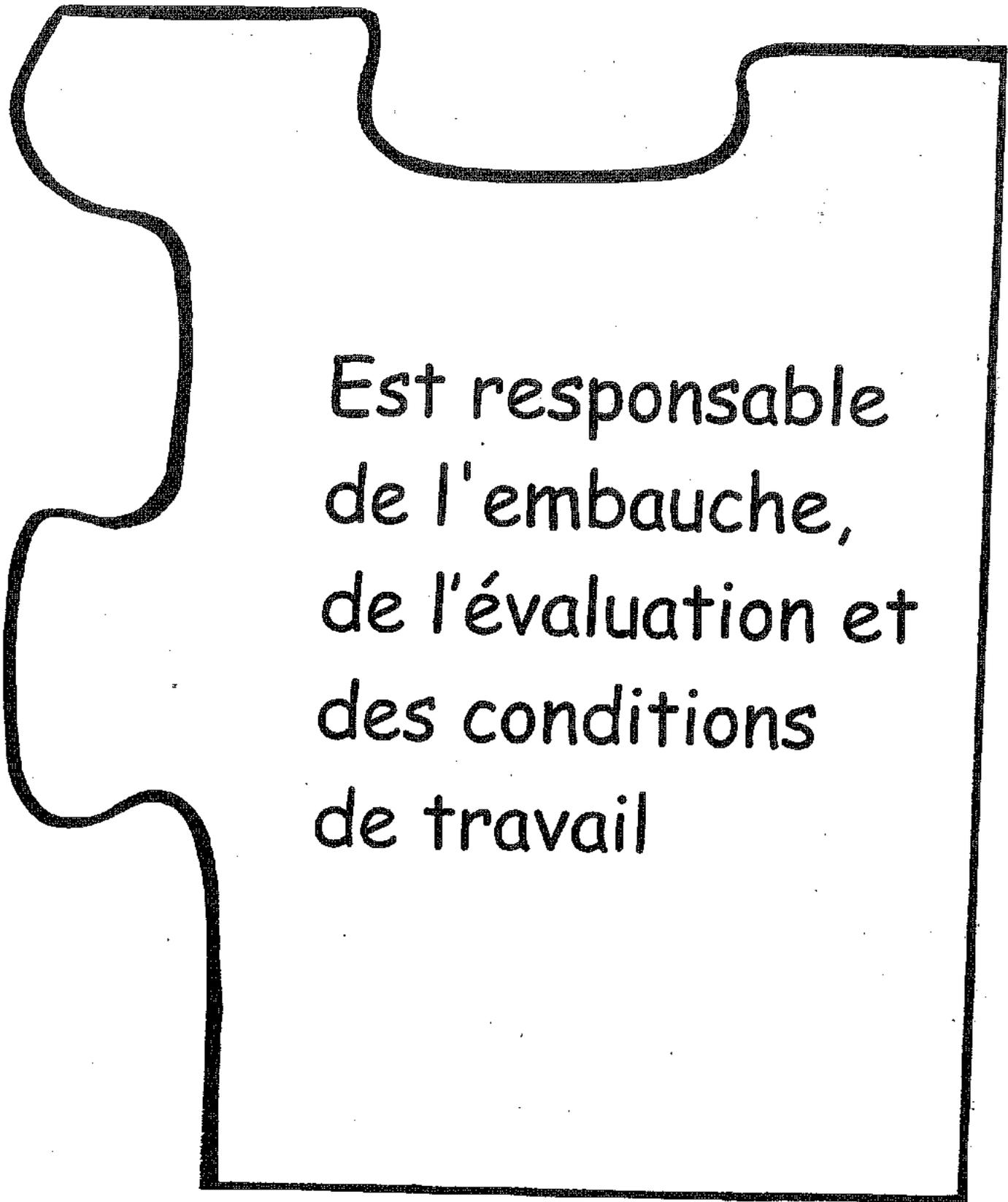
Accepte ou refuse les
demandes d'adhésion ou de
renouvellement des membres

Soulève
toute question
d'intérêt
pour les
membres

*Adopte, modifie
et abroge les statuts
et règlements*



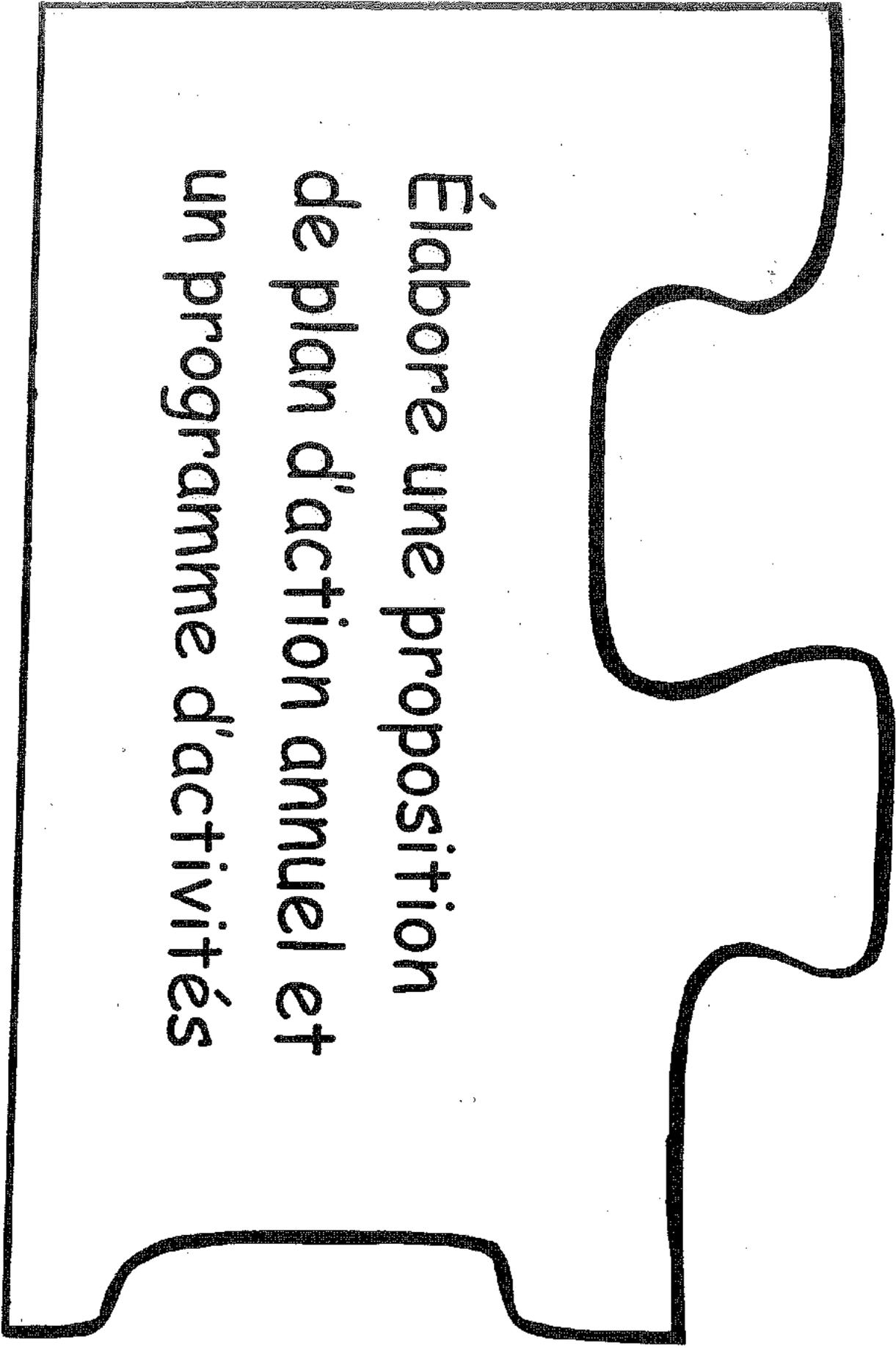
*Autorise les transactions
financières et les contrats*



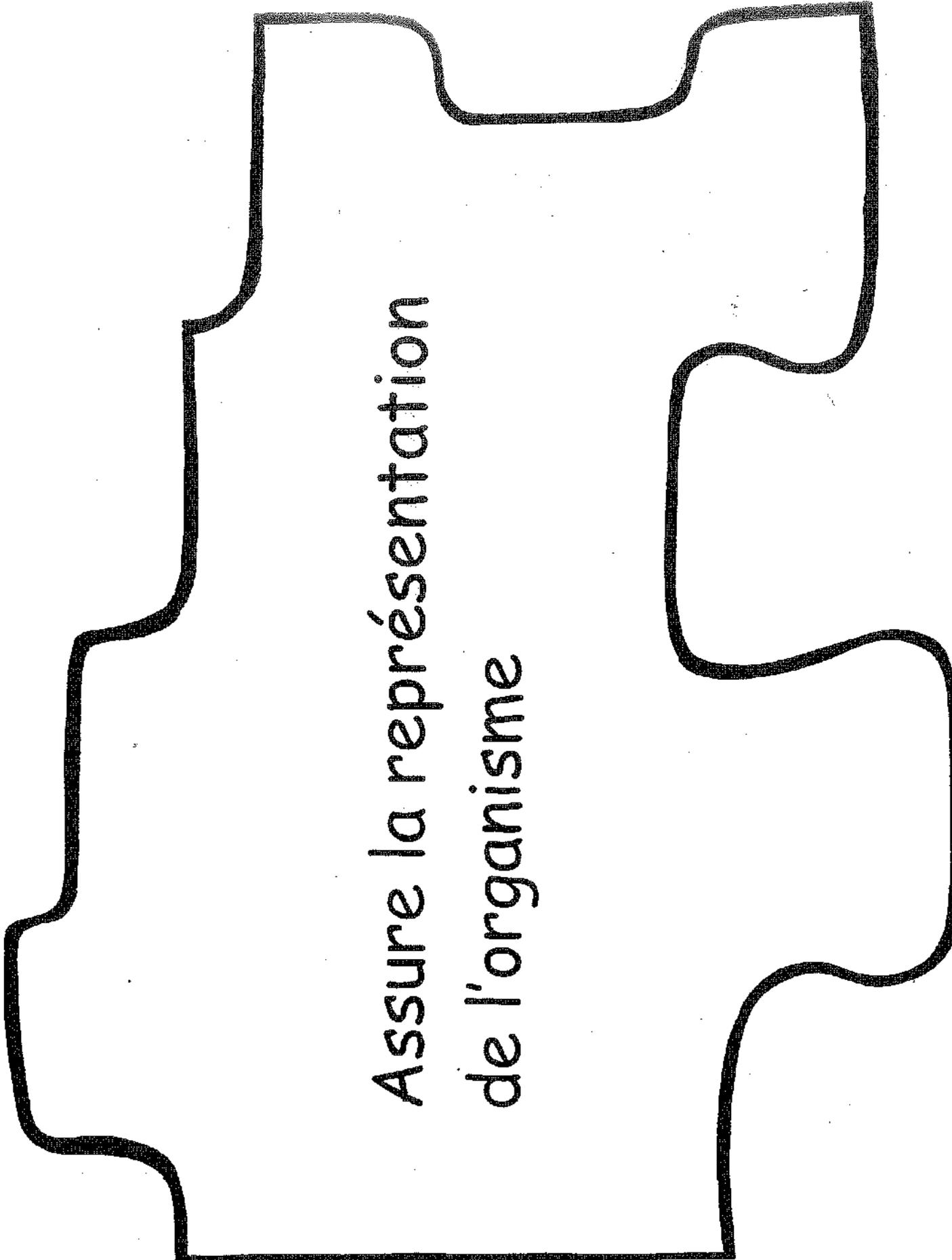
Est responsable
de l'embauche,
de l'évaluation et
des conditions
de travail

Élabore les rapports
financiers et les
prévisions budgétaires

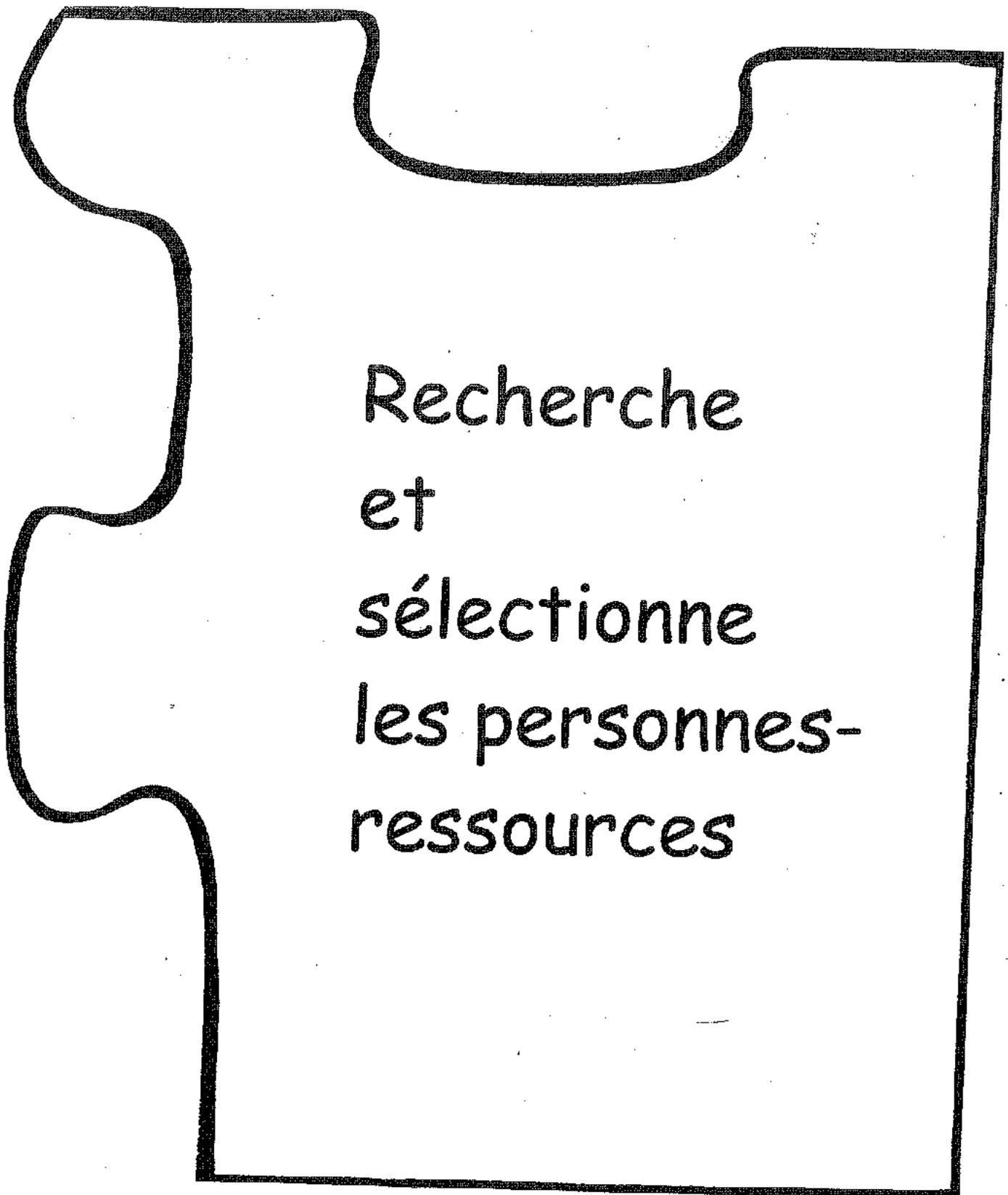
Assure
la recherche
de financement
et la comptabilité



Élabore une proposition
de plan d'action annuel et
un programme d'activités



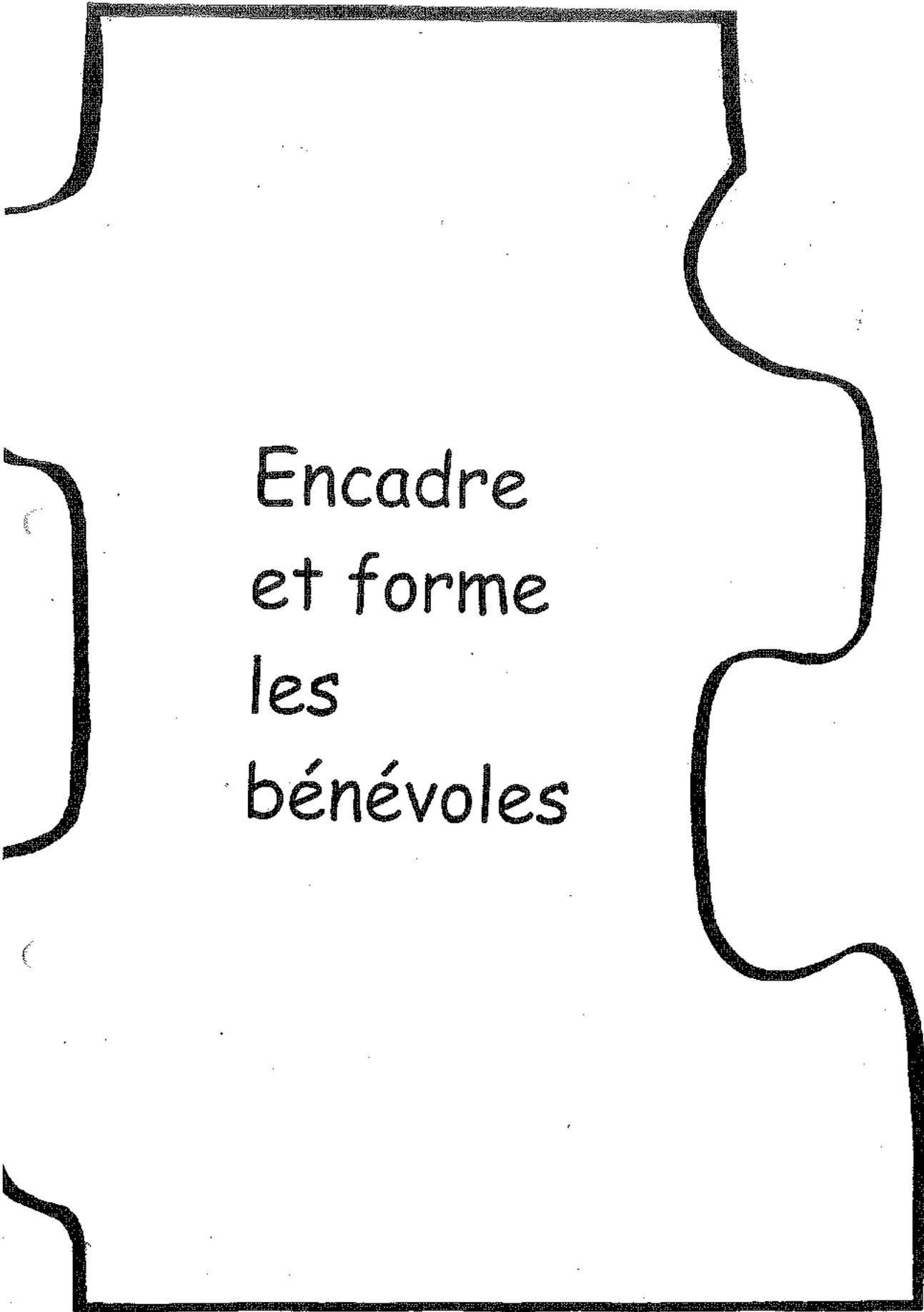
Assure la représentation
de l'organisme



Recherche
et
sélectionne
les personnes-
ressources



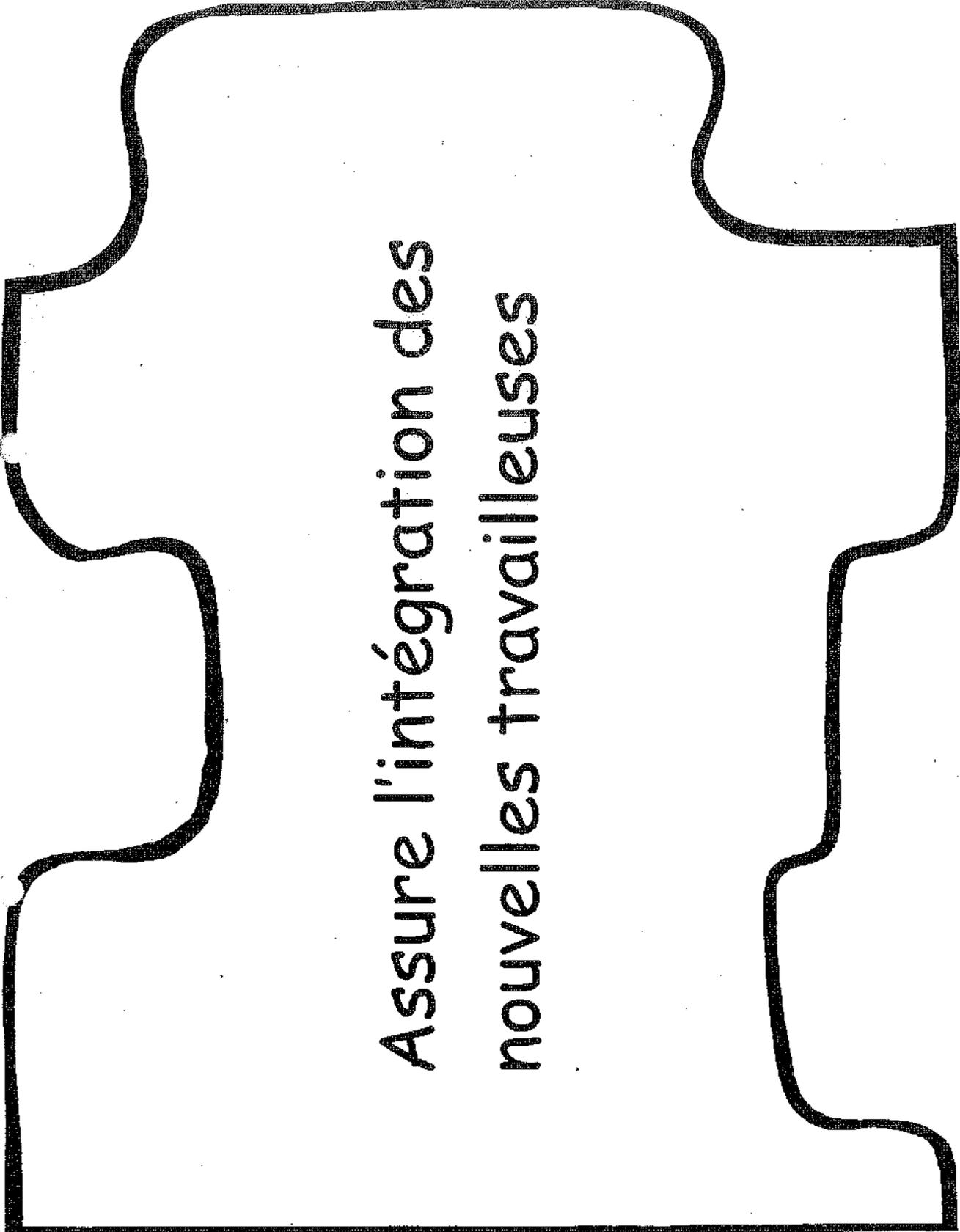
Prépare
le bilan annuel
et rédige le
rapport
d'activités



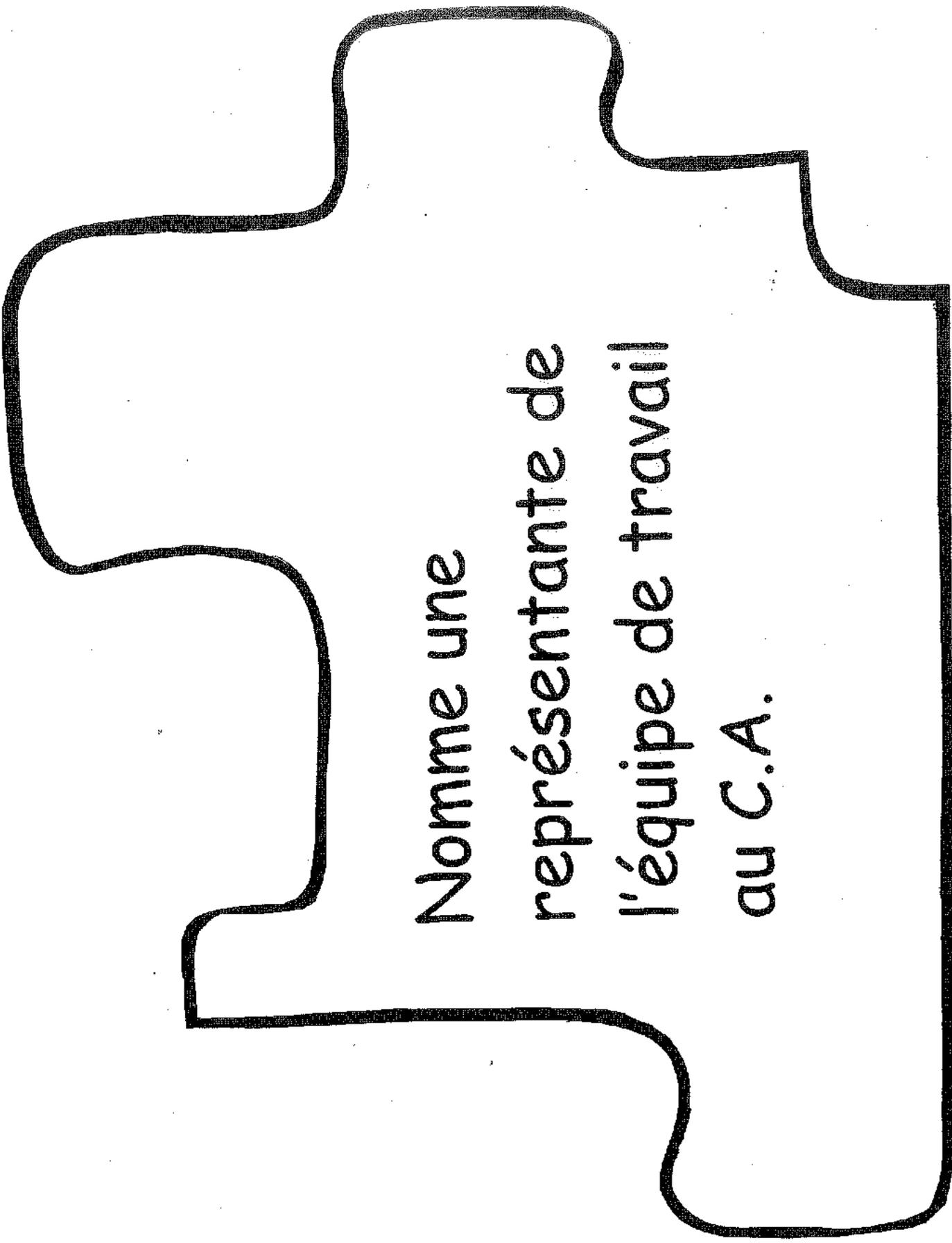
Encadre
et forme
les
bénévoles



Détermine
le partage
des tâches



Assure l'intégration des
nouvelles travailleuses



Nomme une
représentante de
l'équipe de travail
au C.A.

Les instances d'une organisation : quels sont leurs pouvoirs ?

L'assemblée générale

1. Élit les membres du conseil d'administration ou de la collective
2. Destitue les administratrices
3. Ratifie les modifications aux statuts et règlements
4. Adopte les modifications aux lettres patentes
5. Nomme la vérificatrice comptable
6. Approuve les rapports financiers
7. Approuve les grandes orientations et les priorités d'action
8. Est informée des lieux de représentation de l'organisme
9. Reçoit le rapport annuel d'activités
10. Soulève toute question d'intérêt pour les membres

Le conseil d'administration ou la collective

1. Adopte, modifie et abroge les statuts et règlements de l'organisme
2. Autorise les transactions financières et les contrats
3. Adopte les rapports financiers et les prévisions budgétaires
4. Présente un rapport d'activités à l'assemblée générale
5. Détermine les priorités d'action annuelles
6. Décide des mandats et prises de positions politiques et les élabore
7. Forme des comités de travail et d'action et se prononce sur leurs recommandations
8. Accepte ou refuse les demandes d'adhésion ou de renouvellement des membres conformément aux règlements généraux
9. Est responsable de l'embauche, de l'évaluation et des conditions de travail
10. Comble les postes vacants en son sein

L'équipe de travail

1. Assure la recherche de financement et la comptabilité
2. Élabore les rapports financiers et les prévisions budgétaires
3. Élabore une proposition de plan d'action annuel et un programme d'activités
4. Prépare le bilan annuel et rédige le rapport d'activités
5. Assure la représentation de l'organisme
6. Détermine le partage des tâches
7. Assure l'intégration des nouvelles travailleuses
8. Recherche et sélectionne les personnes-ressources
9. Encadre et forme les bénévoles
10. Nomme une représentante de l'équipe de travail au C.A.

377-015

Notes en vrac tirées de
*La corporation sans but lucratif au Québec*¹
et
*Administrateurs de corporations sans but lucratif :
Le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*²

La plupart des groupes de femmes et communautaires sont constitués sous l'autorité de la Partie III de la *Loi sur les compagnies*. Il est important d'en connaître et d'en respecter les exigences en les adaptant, toutefois, à notre conception de la démocratie. En d'autres mots, le respect de ces exigences ne doit pas porter ombrage à la démocratisation de nos organisations et de nos modes de gestion.

* **Les administratrices**

Pour occuper un poste d'administratrice, il faut être âgée de 18 ans et plus. Exceptionnellement, les personnes mineures peuvent être membres d'un conseil d'administration si l'objet de la corporation les concerne à ce titre (ex. : une maison de jeunes).

La loi n'exige pas que les administratrices soient membres de l'organisme, mais on trouve généralement cette exigence dans les règlements. Si ceux-ci ne le requièrent pas, il n'est pas nécessaire que les administratrices soient résidentes ou citoyennes du Québec.

* **Le terme du mandat** *4 ans*

La durée du mandat des administratrices est fixée dans les lettres patentes ou, plus souvent, dans les règlements. Au Québec, le terme maximum des administratrices est de deux ans et peut être renouvelé.

Si les lettres patentes ou les règlements ne précisent pas la durée du mandat, la loi prévoit que l'élection des administratrices a lieu annuellement ; toutes les administratrices se retirent alors.

* **Le nombre de membres au conseil d'administration** *+ 5*

Selon la loi, le conseil d'administration doit être composé d'au moins trois personnes. La corporation doit avoir un nombre fixe de membres et non pas un nombre variable, du genre minimum-trois et au-plus-sept.

¹ P. MARTEL, *La corporation sans but lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel Itée, Édition 1997, mise à jour n° 24, février 2001.

² P. MARTEL, *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, 2^e tirage, revu et corrigé, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel Itée, 1997.

Le nombre d'administratrices fixé dans les règlements doit être le même que dans les lettres patentes.

La modification du nombre de membres au conseil d'administration s'effectue au moyen d'un règlement adopté par le conseil d'administration et approuvé par les membres, aux deux tiers des voix, lors d'une assemblée spéciale convoquée à cette fin.

Les postes vacants

Les administratrices peuvent elles-mêmes combler les postes vacants au C.A. En effet, la loi confère au conseil d'administration le pouvoir de combler ses propres vacances, sans l'intervention des membres. Ce pouvoir peut toutefois lui être retiré par une disposition des lettres patentes ou des règlements.

Si, par suite de la ou des vacances, il n'y a plus quorum, seuls les membres de la corporation pourront combler cette ou ces vacances.

Attention : il ne faut pas confondre postes vacants et nouveaux postes. Dans le dernier cas, ce sont les membres qui élisent et non les administratrices. De plus, lorsqu'un poste d'administratrice est laissé vacant par défaut des membres d'élire une liste complète de remplaçantes aux administratrices sortantes, une telle vacance ne devrait pas pouvoir être comblée par les administratrices.

Les officières

La loi exige la nomination d'une présidente et d'une secrétaire, mais pas de la vice-présidente, ni de la trésorière.

La loi exige que la secrétaire certifie les procès-verbaux.

Le comité exécutif

Pour qu'il y ait un comité exécutif, il faut que le conseil d'administration soit composé d'au moins sept personnes et qu'un règlement, dûment adopté par vote d'au moins les deux tiers des membres réunis en assemblée spéciale, en autorise la création.

Le comité exécutif ne peut avoir plus de pouvoir que le conseil d'administration. Ce dernier doit garder un pouvoir de révision sur l'exercice des fonctions du comité exécutif.

En d'autres mots, le comité exécutif doit faire rapport de ses activités au C.A., lequel peut renverser ou modifier ses décisions.

La loi n'exige pas que les membres de l'exécutif soient les officières.

Les autres comités

Le C.A. peut créer d'autres comités, mais rien dans la *Loi sur les compagnies* ne lui permet de leur déléguer des pouvoirs. Le rôle des comités se limite à renseigner le conseil. Ce sont des groupes de travail auxquels on confie des mandats précis sans toutefois qu'ils jouissent d'un pouvoir décisionnel.

Les lettres patentes et les règlements généraux

Tout changement aux lettres patentes et aux règlements doit d'abord être adopté par le C.A avant d'être soumis aux membres. Cela signifie que les membres ne peuvent jamais prendre l'initiative de ce changement mais doivent attendre que le C.A. le fasse. Un règlement ne peut être valide, même s'il a été adopté par la majorité des membres, s'il n'a pas été au préalable adopté par le C.A.

En d'autres mots, c'est toujours le C.A. qui adopte les règlements généraux, lesquels entrent en vigueur dès leur adoption. Ils doivent cependant être approuvés par les membres, lors de l'assemblée générale suivante. Les membres peuvent les refuser.

Même une assemblée générale spéciale ne peut adopter (abroger ou modifier) un règlement sans que cette adoption n'ait été faite préalablement au C.A.

Si le C.A. omet de soumettre les règlements modifiés à l'A.G. suivante, le résultat est le même que si les membres les avaient rejetés. Ils cessent d'être en vigueur dès la clôture de l'assemblée.

Pour ratifier des règlements généraux à l'assemblée générale annuelle plutôt que dans le cadre d'une assemblée générale spéciale, il faut obligatoirement qu'une annonce à cet effet soit inscrite à l'ordre du jour.

L'ordre du jour de l'assemblée générale annuelle

Selon la loi, le seul point qui doit obligatoirement figurer à l'ordre du jour d'une assemblée générale est la présentation des états financiers et tout autre renseignement relatif à la situation financière.

L'assemblée générale spéciale

Il est important que tous les membres ayant le droit de participer à une A.G. soient dûment convoqués. Autrement, un membre non convoqué peut faire annuler les décisions prises en A.G. spéciale.

Dans l'avis de convocation, on doit absolument mentionner l'objet de cette assemblée spéciale. L'avis de convocation doit être expédié par lettre recommandée, à moins que les règlements généraux aient prévu autre chose.

Le vote par procuration n'est pas permis dans les corporations sans but lucratif.

Le quorum

C'est à la corporation de déterminer le quorum dans ses règlements généraux. Si ceux-ci ne le précisent pas, la règle est que la majorité des membres forme le quorum.

Les règlements peuvent stipuler que le quorum est requis pour l'ouverture de l'A.G. seulement.

La loi et l'acte constitutif ont primauté sur les règlements. Les règlements ne peuvent étendre la juridiction des administratrices au-delà de ce qui est permis par la loi.

Les livres et registres

Les livres de comptabilité et registres des procès-verbaux n'ont pas, selon la loi, un caractère public. La corporation n'est pas tenue de les montrer aux personnes autres que les administratrices. Autrement dit, un membre de la corporation ne peut exiger de voir ces livres.

Les livres à caractère « public » sont :

- a) le registre des hypothèques ;
- b) les registres relatifs à la corporation et à la structure, soient :
 - le registre des lettres patentes et les règlements ;
 - le registre des administratrices ;
 - le registre des membres (*comprend le nom des membres présents et passés de la corporation, ainsi que leur adresse et occupation pendant qu'ils sont membres*).

Les créanciers et les membres de la corporation peuvent consulter ces registres « publics » tous les jours (sauf le dimanche et les jours fériés), pendant les heures raisonnables d'affaires, au siège social de la corporation.

La liste des membres

La loi oblige les corporations à dresser annuellement une liste des membres. Chaque membre a le droit de prendre connaissance de cette liste mais rien n'oblige la corporation à remettre une copie de cette liste aux membres.

Note : contrairement au registre des membres, la liste des membres contient uniquement le nom des personnes actuellement membres de l'organisme.

Les membres

C'est au C.A. que revient le pouvoir d'admettre les membres selon les critères des règlements.

Personne n'a un droit comme tel de devenir membre d'une corporation sans but lucratif. Celle-ci est libre de choisir qui elle veut accepter comme membre. Cette liberté est toutefois tempérée par la *Charte des droits et libertés de la personne*.

L'Article 20 de la Charte reconnaît toutefois qu'il n'est pas discriminatoire qu'une corporation, de par les objets de sa charte, se voue exclusivement au bien-être d'un groupe.

Le droit de vote des membres

Les règlements peuvent restreindre ou supprimer le droit de vote pour certaines catégories de membres et même le droit d'assister aux assemblées et d'y prendre la parole.

Le pouvoir des membres

Selon la loi, le pouvoir des membres est très limité.

Leur seul véritable pouvoir est d'élire les administratrices et, si on l'a prévu dans les lettres patentes (ou les règlements), celui de les destituer.

Pour révoquer ou destituer une administratrice, les membres doivent se réunir en assemblée générale spéciale et adopter une résolution à cette fin.

L'expulsion d'un membre

Le pouvoir d'expulser un membre appartient à la corporation. Celle-ci peut, par règlement, conférer ce pouvoir aux membres eux-mêmes, à un comité particulier ou au conseil d'administration sur recommandation, le cas échéant, d'un tel comité.

Lorsque ce pouvoir est conféré aux administratrices par les règlements généraux, il ne peut être exercé par les membres. D'ailleurs, le fait de soumettre aux membres (en A.G.) un dossier d'expulsion, alors que ce pouvoir ne leur est pas reconnu dans les règlements généraux, pourrait être jugé abusif ou humiliant par un tribunal et rendre la corporation et ses administratrices personnellement passibles de dommages et intérêts envers le membre expulsé.

Les motifs d'expulsion

Les motifs d'expulsion doivent être énoncés dans les règlements généraux.

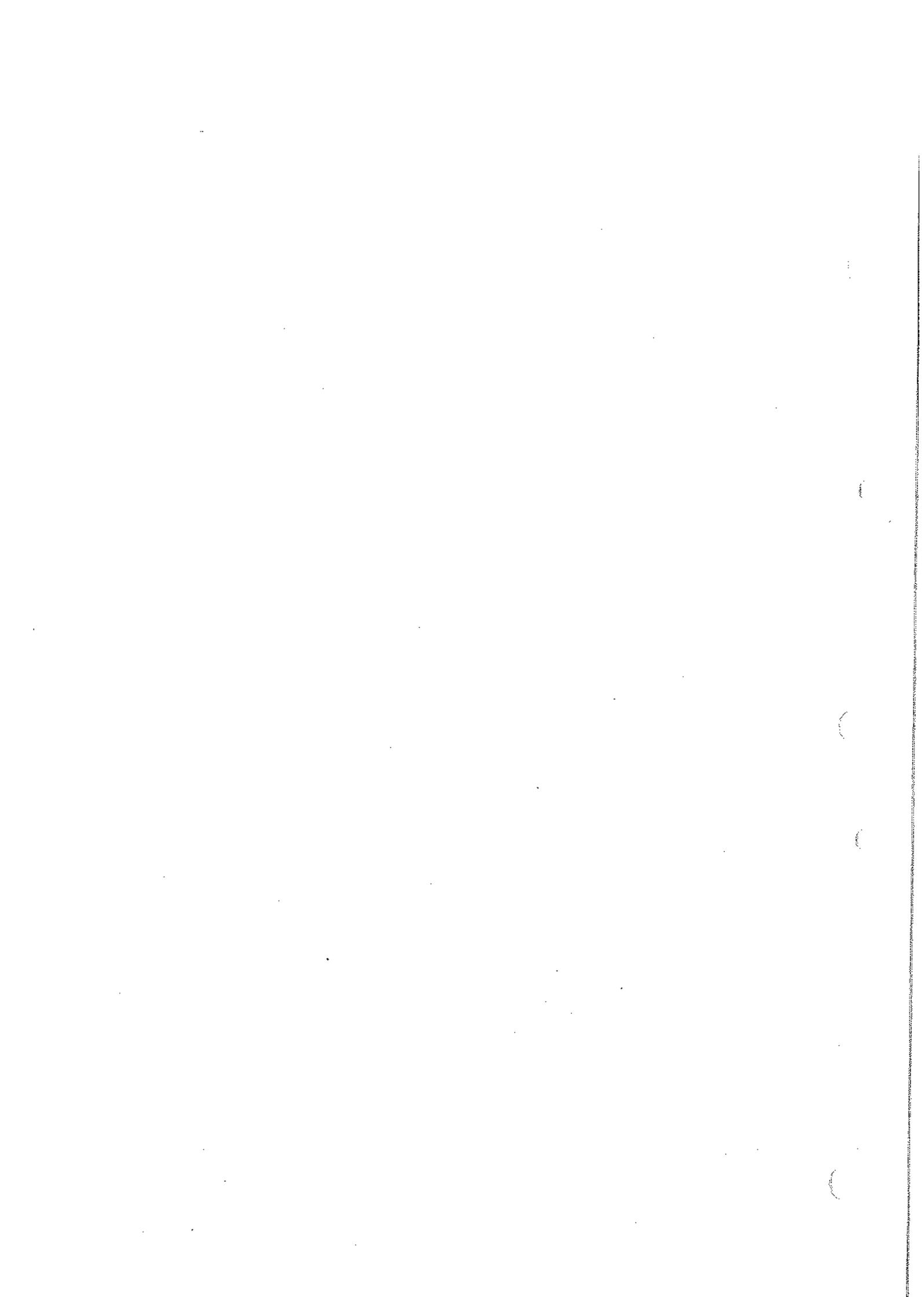
Le processus d'expulsion

Le processus est établi dans les règlements généraux. Il peut nécessiter plusieurs étapes avant de prendre effet, comme par exemple une enquête par le comité discipline.

Chacune des formalités prévues doit être respectée ; autrement, la décision d'expulsion pourra être renversée par un tribunal.

La confidentialité

La corporation doit prendre les moyens, si elle expulse un membre, de ne pas contrevenir à ses devoirs de confidentialité en vertu de la loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé en rendant publique cette expulsion.



Guide pratique

pour

les membres
*des conseils d'administration
et des collectives*

élaboré par
L'R des centres de femmes du Québec

Version revue et corrigée
automne 2002

Sommaire

• Un organisme sans but lucratif	3
• Les obligations et devoirs d'une corporation	4
• La composition du conseil d'administration	5
• Le rôle du conseil d'administration	5
• Les pouvoirs généraux conférés par la loi	6
• Les responsabilités du conseil d'administration	7
• Les devoirs des administratrices envers la corporation	8
• Une femme avertie en vaut deux	9
• Portrait type d'une bonne administratrice	11
• Les réunions du C.A. : <i>bien les préparer pour mieux y participer</i>	12
Les trois outils indispensables à la tenue des réunions	14
En résumé, ce qu'il faut faire avant, pendant et après une réunion	17
Un outil pour évaluer l'efficacité et le bon fonctionnement de vos réunions	18
• Pour bien se comprendre : <i>quelques acronymes et sigles couramment utilisés</i>	19
• Bibliographie	20

Un organisme sans but lucratif

La définition :

La corporation à but non lucratif est une **personne morale** qui naît lorsque le gouvernement québécois lui remet des **lettres patentes** et qui vit selon ses propres **règlements généraux**. Elle existe en vertu de la troisième partie de la *Loi sur les compagnies*.

La personne morale : Une corporation possède une personnalité juridique distincte des individus qui l'administrent ou la composent. Bien qu'elle puisse avoir des biens, emprunter, poursuivre et être poursuivie en justice, elle n'existe que sur papier.

Les lettres patentes : Les lettres patentes, la charte ou l'acte constitutif sont trois termes semblables. Il s'agit de « l'acte de naissance » d'une corporation. C'est un document officiel émis par l'Inspecteur général des institutions financières reproduisant les dispositions de la requête pour constitution en corporation.

Les règlements généraux : La loi exige qu'ils soient adoptés lors de l'assemblée générale de fondation de la corporation. Les règlements généraux, ou statuts et règlements, définissent la structure de la corporation et ses principales règles de fonctionnement. C'est un document de référence qui détermine le rôle, les responsabilités et les pouvoirs des différentes instances décisionnelles.

Les obligations et devoirs d'une corporation

La corporation doit se conformer aux dispositions de la *Loi sur les compagnies*, des lettres patentes, des règlements généraux.

Elle doit :

- être représentée par des officières puisqu'elle ne peut agir par elle-même ;
- utiliser son nom pour tout acte, contrat, engagement ;
- avoir un siège social ;
- tenir une assemblée des membres lors de laquelle doivent être présentés des rapports des activités et un bilan de la situation financière ;
- produire certains rapports (prospectus, rapport annuel, rapports exigés par l'Inspecteur général) ;
- tenir certains livres et registres (des membres, des administratrices, de la comptabilité, des procès-verbaux, des règlements généraux et de l'acte constitutif) ;
- demander l'approbation de l'inspecteur général pour tout changement aux lettres patentes ;
- honorer ses dettes ;
- se doter d'un plan d'assurances de la responsabilité civile. S'il arrive un accident sur les lieux de l'organisme, ce sont les responsables qui doivent répondre pour la corporation. Il est très important de contracter des assurances au nom de la corporation afin d'éviter de courir des risques inutiles, en cas de responsabilité.

La composition du conseil d'administration

Selon la *Loi sur les compagnies*, le conseil d'administration des OSBL doit être élu à l'occasion de l'assemblée générale annuelle des membres. Les membres élus doivent se réunir au moins six fois dans l'année.

La composition du C.A. doit être conforme aux règlements généraux de l'organisme qui stipulent le nombre de membres à élire au C.A., les conditions requises pour être élu et la durée du mandat des administratrices.

Dans certains règlements généraux, on détermine de façon plus précise dans quelle proportion le C.A. doit être constitué de :

- représentantes des participantes et des militantes ;
- représentantes de l'équipe de travail ;
- représentantes d'organismes du milieu ;
- personnes-ressources.

Dans les centres de femmes, il importe que la composition du C.A. reflète les valeurs et les principes sous-jacents à la mission du centre. Dans ce sens, l'ensemble des personnes qui assurent la mise en œuvre du projet féministe du centre doivent être représentées au C.A. de façon à prendre part aux décisions.

Le rôle du conseil d'administration

Dans un organisme à but non lucratif, l'assemblée générale confie au C.A. le mandat d'administrer les affaires de la corporation et de voir à la réalisation des orientations et priorités d'action décidées en assemblée générale. Les administratrices doivent s'assurer :

- que les activités et actions de l'organisme sont conformes à sa mission ;
- que l'organisme dispose du financement nécessaire à la réalisation de sa mission et que les revenus sont dépensés correctement ;
- que l'organisme dispose des ressources humaines nécessaires à la réalisation de la mission ;
- que les membres de l'équipe jouissent des conditions de travail nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches.

Les pouvoirs généraux conférés par la loi

La Partie III de la *Loi sur les compagnies* confère aux administratrices le pouvoir général d'administrer les affaires de la corporation dans les limites imposées par la loi, les lettres patentes et les règlements généraux de l'organisme.

À moins de dispositions contraires dans les lettres patentes et les règlements, le conseil est responsable de l'admission des membres et, le cas échéant, de leur suspension ou de leur expulsion. Il fixe également le montant de leur cotisation.

Le conseil a le pouvoir de modifier et d'abroger les règlements généraux de l'organisme. Il peut mettre en vigueur les modifications qu'il a adoptées et les faire entériner par l'assemblée générale suivante.

Les décisions des administratrices doivent être collectives : elles se prennent par voie de résolutions, adoptées lors de réunions dûment convoquées et tenues, ou encore signées par toutes les administratrices.

Individuellement, une administratrice n'a aucun pouvoir de lier la corporation, à moins qu'elle n'y ait été autorisée par le conseil.

Attention : Le conseil ne peut apporter, seul, d'importantes modifications de structure à la corporation, telles que l'amendement de ses lettres patentes. Il ne peut non plus décider de la dissolution de la corporation. Pour ce faire, le conseil doit convoquer une assemblée spéciale et obtenir l'assentiment des deux tiers des membres présents.

Les responsabilités du conseil d'administration

1. Nommer les officières (présidente, trésorière, etc.).
2. Comblir les postes vacants.
3. Préparer le plan d'action et la programmation d'activités en vue de la réalisation des mandats décidés par l'assemblée générale.
4. Administrer les affaires, autoriser les transactions financières et signer les contrats.
5. Gérer les ressources humaines : sélectionner et évaluer le personnel, établir les conditions de travail, etc. *Dans les centres de femmes, la gestion des ressources humaines se fait dans un esprit de collaboration avec les travailleuses. Ces dernières ont le droit de se faire entendre quant aux décisions qui les concernent.*
6. Former des comités de travail et d'action et se prononcer sur leurs recommandations.
7. Voir au financement et à la promotion de l'organisme.
8. Préparer le rapport annuel des activités pour l'assemblée générale de façon à rendre compte des mandats qui lui ont été confiés.
9. Adopter, modifier et abroger les statuts et règlements de l'organisme si nécessaire. Ces modifications doivent cependant être entérinées lors de l'assemblée générale suivante.
10. S'assurer de préparer une relève lors du départ de certaines membres.
11. Convoquer l'assemblée générale annuelle.

Dans les groupes de femmes, on favorise généralement un modèle de cogestion. Les administratrices assument l'ensemble de leurs responsabilités en étroite collaboration avec l'équipe de travail. Elles peuvent même décider de déléguer à l'équipe des travailleuses certaines tâches qui incombent habituellement au conseil d'administration. En d'autres mots, les administratrices ne sont pas tenues d'exécuter l'ensemble de ces tâches, mais elles en portent la responsabilité et doivent en rendre compte à l'assemblée générale des membres.

Inspiré ou tiré de REGROUPEMENT DES MAISONS DE JEUNES DU QUÉBEC, *Le conseil d'administration, Guide pratique*, 1996.

Les devoirs des administratrices envers la corporation

- Les administratrices doivent agir dans les limites des pouvoirs qui leur sont conférés par la loi, l'acte constitutif et les règlements généraux.
- Les administratrices doivent s'assurer que la corporation agit conformément à la loi.
- Les administratrices doivent agir avec prudence et diligence. Cela signifie qu'elles doivent accomplir leurs tâches avec soin et prendre les moyens nécessaires pour éviter que la corporation ou une tierce personne ne subisse des dommages. Cela dit, il ne sera pas exigé d'une administratrice qu'elle fasse preuve d'une habileté qu'elle ne possède pas ou qu'elle ait, par exemple, les compétences d'une avocate ou d'une comptable agréée.

Les administratrices font preuve de prudence et de diligence :

- en assistant aux réunions du C.A. ;
- en se renseignant et en demandant conseil avant d'agir ou de prendre des décisions pour lesquelles elles ne sont pas suffisamment informées ;
- en faisant preuve de vigilance dans la sélection des personnes à qui elles délèguent des pouvoirs ;
- etc.

Les administratrices doivent agir avec honnêteté et loyauté. Cela signifie qu'elles doivent :

- agir de bonne foi et exercer leurs pouvoirs dans l'intérêt de la corporation ;
- éviter tout conflit d'intérêt (se placer dans une situation où son intérêt personnel risque de s'opposer à celui de l'organisme) ;
- s'abstenir d'utiliser leur position pour obtenir un gain, quel qu'il soit.

Il est à noter que l'article 324 du nouveau code civil **oblige à se conformer à un certain formalisme en matière de conflit d'intérêt**. Il impose une obligation de dévoiler le conflit d'intérêt et de consigner la déclaration. À titre d'exemple, une administratrice qui touche des honoraires du centre pour l'animation d'une activité **doit** en informer les autres membres du conseil d'administration et demander à le consigner dans un procès-verbal. La déclaration de conflit d'intérêt fait preuve de la transparence du conseil d'administration et protège l'administratrice en cas de poursuite devant les tribunaux. De façon générale, l'administratrice qui contracte avec la corporation doit s'abstenir, sauf si cela est nécessaire, de discuter et de voter sur cette question la concernant.

Une femme avertie en vaut deux

Voici une liste de précautions à prendre par les administratrices qui veulent jouer pleinement leur rôle tout en se protégeant.

- Assister à toutes les réunions du conseil.
- S'assurer d'avoir reçu (et exiger de recevoir), avant chaque réunion, tous les documents préparatoires à la réunion et à la prise de décisions.
- Lire avec attention l'ordre du jour, tout document d'information ainsi que le procès-verbal de la réunion précédente afin de s'assurer de leur conformité.
- Conserver ses notes personnelles prises lors des réunions pour s'y référer au besoin.
- Exiger, dans le doute ou pour des décisions importantes, une opinion juridique écrite.
- Insister pour que le conseil d'administration obtienne des avis professionnels pour éclairer la corporation relativement à des démarches importantes à entreprendre. Éviter de prendre des décisions à la hâte à partir de renseignements incomplets.
- Insister pour que les procès-verbaux fassent état de toute divulgation, dissidence ou abstention de sa part ou de celle d'une autre administratrice.
- Envoyer une lettre recommandée à la corporation si l'on refuse d'inscrire sa divulgation, dissidence ou abstention.

Autres mesures de protection

(Tiré de *Devoirs et responsabilités des administrateurs des corporations sans but lucratif du Québec.*)

- Connaître la nature et l'étendue des objets et règlements de la corporation.
- Être au courant de la nature et de l'étendue des biens détenus en fiducie par la corporation, s'il y a lieu.
- Maintenir un manuel d'administratrices renfermant tous les documents corporatifs et l'information pertinente, et le tenir à jour.
- Se conformer au devoir de confidentialité quant à l'information corporative.
- Prendre les mesures nécessaires pour éviter les conflits d'intérêts.
- Prévoir l'indemnisation des administratrices dans les règlements et au moyen de l'assurance-responsabilité, lorsque disponible.
- S'assurer que les comités font rapport au conseil et obtiennent l'approbation du conseil pour leurs actions.
- Mettre en place des mécanismes de contrôle interne relativement aux chèques et aux reçus d'impôt émis ainsi qu'à la signature de contrats.
- Prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que la corporation effectue et verse fidèlement les retenues fiscales à la source.

Portrait type d'une bonne administratrice



comprend et démontre un intérêt pour la mission de l'organisme

•

s'associe avec d'autres dans la réalisation des objectifs de l'organisme

•

s'engage à respecter les règles et principes
de fonctionnement de l'organisme

•

saisit la différence entre la représentation des intérêts de la
corporation et celle de ses intérêts personnels

•

travaille en étroite collaboration avec les travailleuses
et crée des liens avec l'ensemble des membres de l'organisme

•

respecte le caractère confidentiel de certains dossiers

•

assiste à toutes les réunions

•

se prépare en lisant tous les documents fournis avant les réunions

•

exprime ouvertement son opinion face aux décisions à prendre

•

exerce une vigilance quant à la gestion financière de l'organisme

Les réunions du C.A.

bien les préparer pour mieux y participer

Les réunions ont quatre principales fonctions. Elles permettent aux membres de *s'informer, de discuter, de décider et d'agir.*

→ 1) *l'information*

C'est la première étape avant de discuter d'un sujet à l'ordre du jour. Les personnes qui détiennent de l'information sur le sujet sont invitées à en faire part aux autres afin qu'elles aient toutes les données en main pour prendre des décisions éclairées. C'est aussi le moment de poser des questions de clarification ou d'obtenir de l'information supplémentaire. Les personnes qui transmettent l'information doivent avoir le souci de le faire de façon claire et accessible. L'animatrice s'assure à cette étape que tout le monde a bien compris.

→ 2) *la discussion*

C'est la période pendant laquelle les participantes sont invitées à s'exprimer sur le sujet, à émettre leur opinion librement et à écouter celle des autres. La discussion permet de cerner tous les enjeux d'un sujet avant de prendre une décision.

→ 3) *la prise de décision*

Lorsque tous les aspects de la situation ont été examinés et que tous les points de vue se sont exprimés, le groupe doit être en mesure de prendre une décision. On conclut la discussion en formulant une proposition qui doit être soumise par une membre et appuyée par une autre avant d'être discutée par tout le monde. Pour être adoptée, la proposition doit rallier la majorité des membres.

Avant d'inviter le groupe à formuler une proposition, l'animatrice s'assure que tout le monde en saisit bien les conséquences.

→ 4) *l'action*

Chaque fois qu'une décision est prise, il faut voir par qui, quand et comment elle sera exécutée. En d'autres mots, c'est le moment de se répartir les tâches et de fixer des échéances. Il faut également déterminer de quelle façon sera assuré le suivi de cette décision.

La présidence ou l'animation des réunions

L'animatrice n'est pas obligatoirement la présidente du C.A. L'animation des réunions du conseil peut être assumée à tour de rôle (tout comme la prise de notes), de façon à permettre à tout le monde d'expérimenter ce type de tâche. Ce fonctionnement nécessite cependant que les membres se sentent à l'aise et soutenues dans leur apprentissage.

Cela dit, il se peut que le groupe préfère désigner une personne en particulier parce qu'elle a démontré beaucoup d'habileté et d'intérêt dans l'animation. L'important est de faire preuve de souplesse. Le type de fonctionnement en vigueur une année peut ne plus être adéquat l'année suivante. Ce qui importe, c'est de s'entendre au début de chaque année sur des règles de fonctionnement claires et démocratiques et de les respecter.

Le rôle de l'animatrice est de mener à bien le déroulement de la rencontre pour permettre aux membres du groupe d'atteindre les objectifs fixés.

Les fonctions de l'animatrice sont de...	clarifier	contrôler	faciliter
	↓	↓	↓
L'animatrice doit être vigilante face...	au contenu	à la procédure	au climat

Concrètement, l'animatrice doit :

- s'assurer que tout le monde a bien compris. Au besoin, elle clarifie le contenu : elle reformule, précise le sens de certains termes (et sigles !), résume l'essentiel ;
- inviter tout le monde à s'exprimer et être à l'écoute des autres. Elle accorde la parole, suscite la participation des plus « tranquilles » et réfrène celles qui prennent trop de place ;
- faciliter la prise de notes de la secrétaire ;
- s'assurer qu'on respecte le temps dont on dispose ;
- être à l'affût de ce que les participantes ressentent et les encourager à verbaliser leur sentiment.

Les trois outils indispensables à la tenue des réunions

L'avis de convocation

C'est l'invitation à venir à une réunion.
Pour le C.A., l'avis peut être verbal.

L'ordre du jour

C'est la liste des sujets qui seront discutés pendant la réunion.
L'ordre du jour (ODJ) doit être préparé d'avance.

Le procès-verbal

C'est la mémoire de la réunion : le résumé de ce qui a été discuté et de qui a été décidé.

Voyons maintenant chacun de ces outils de plus près...

L'avis de convocation

Pour améliorer le fonctionnement des réunions, il peut être écrit et envoyé à l'avance, accompagné de l'ordre du jour et du procès-verbal précédent.

On peut aussi simplifier le processus de convocation aux réunions du C.A. en les fixant toujours le même jour et à la même heure, après entente avec toutes les personnes concernées (ex. : le dernier lundi de chaque mois à 19 heures).

La convocation à l'A.G. doit être écrite et acheminée dans les délais prévus aux règlements généraux.

L'ordre du jour

C'est la liste des sujets à discuter, qui doit être soumise au groupe au début de la réunion. Les personnes réunies peuvent adopter tel quel l'ordre du jour ou le modifier au besoin.

Qui détermine l'ordre du jour ?

Il est souhaitable qu'une personne du C.A. et une personne de l'équipe se chargent conjointement de préparer l'ordre du jour.

Comment le préparer ?

Inscrivez d'abord les points statutaires, ceux qui reviennent obligatoirement au début de chaque réunion : adoption de l'ordre du jour, du procès-verbal et (pourquoi pas ?) un « comment ça va » ?

Ensuite, lisez le procès-verbal de la dernière réunion afin de vous rappeler les sujets demeurés en suspens ou pour lesquels des tâches devaient être réalisées. Notez ces points.

Référez-vous aussi au plan de travail annuel afin d'avoir une vue d'ensemble du travail à faire et au besoin d'en discuter et de prendre certaines décisions pour orienter ce travail.

Regroupez sous le point « information » les sujets pour lesquels vous n'avez pas à prendre de décisions, mais que vous jugez quand même importants de présenter. Attention, il ne faut pas surcharger l'ordre du jour.

Pour terminer, mettez de l'ordre dans tout ça, en inscrivant en premier lieu (après les points statutaires) les sujets les plus importants. Les personnes sont plus en forme et disposées en début de réunion qu'à la fin. De plus, s'il vous manque du temps à la fin de la rencontre, vous aurez au moins discuté des points les plus importants.

Estimez le temps de présentation et de discussion de chacun des points à l'ordre du jour et prévoyez du temps, à la fin, pour faire l'évaluation de la rencontre et pour fixer la prochaine réunion.

Le procès-verbal

C'est le compte rendu écrit et officiel de tout ce qui s'est dit d'important au cours d'une réunion.

Les procès-verbaux doivent être conservés soigneusement. C'est la mémoire et l'histoire d'un organisme. Ce sont les documents officiels qui nous permettent de retracer pourquoi et comment telle décision a été prise.

Comment le rédiger ?

Pendant la réunion :

Notez les grandes idées exprimées, les choses importantes, les décisions prises et les raisons principales qui justifient ces décisions. *Attention : vous n'avez pas à noter tout cela mot à mot.*

Après la réunion :

Rédigez le procès-verbal le plus tôt possible avant que votre mémoire ne vous fasse défaut.

Un procès-verbal comprend toujours les parties suivantes :

1^{re} partie :

- le type de réunion (réunion du C.A., A.G., etc.) ;
- le nom de l'organisme ;
- la date, l'heure et le lieu de la réunion.

2^e partie :

- les présences ;
- les absences (motivées ou non).

3^e partie : les points statutaires que l'on retrouve toujours en début de P.-V.

a) Lecture et adoption de l'ordre du jour :

Notez si l'ordre du jour est accepté tel quel ou avec des modifications. S'il y a des modifications, il faut les noter au P.-V.

Une personne doit proposer l'adoption (avec ou sans modifications) de l'ordre du jour et une autre doit l'appuyer. Le nom de ces personnes doit être noté au P.-V.

b) Lecture et adoption du P.-V. de la réunion précédente :

C'est à ce point qu'on s'assure que le P.-V. rend fidèlement compte de ce qui a été discuté et décidé à la dernière réunion. Comme pour l'ordre du jour, il faut noter les modifications, s'il y en a. Ensuite, on doit adopter l'ensemble du P.-V. (avec ses modifications). L'administratrice qui propose et celle qui appuie doivent avoir été présentes à la réunion précédente.

4^e partie :

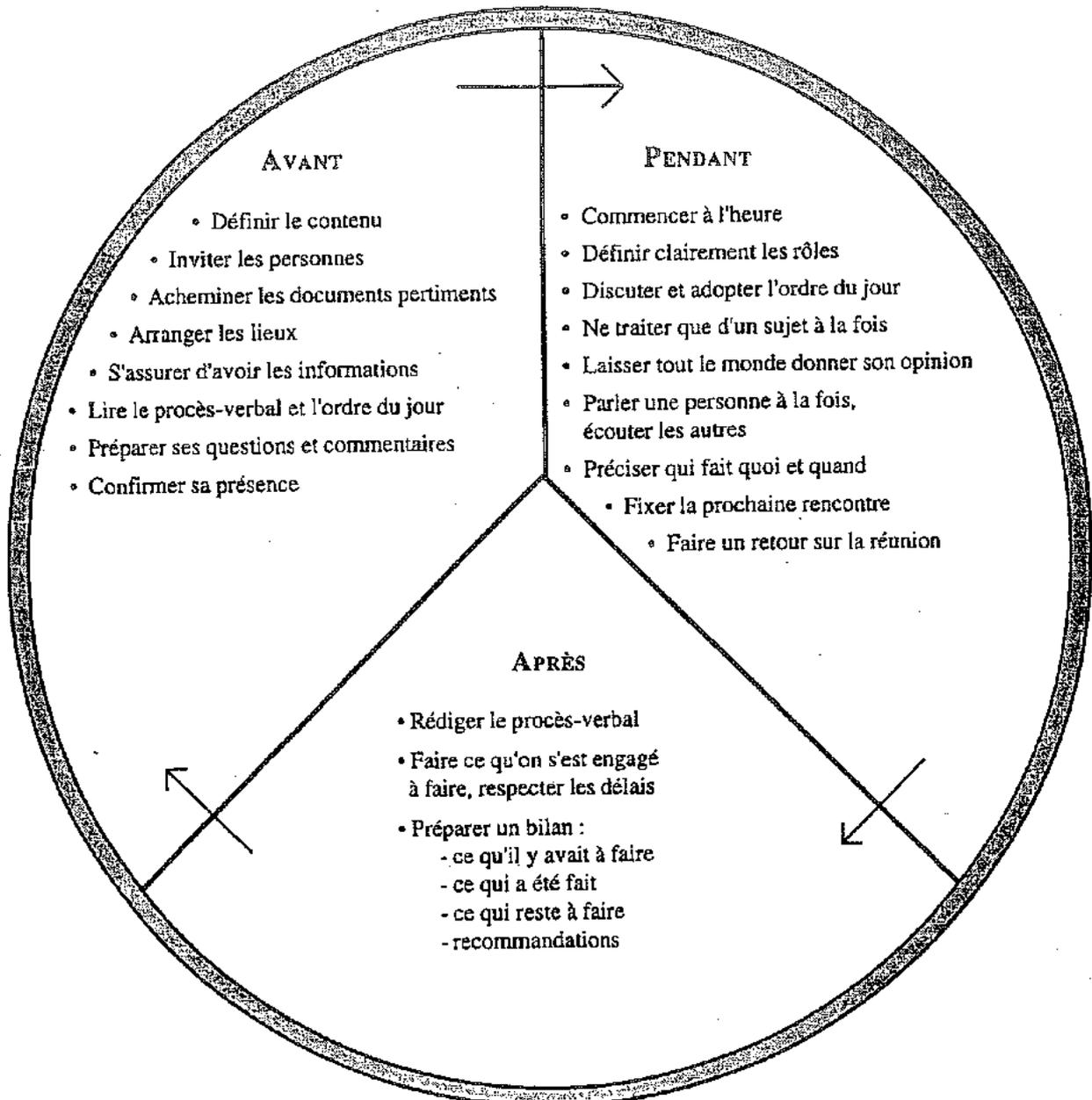
Le compte rendu des différents points en suivant leur ordre de présentation dans l'ordre du jour. On résume les grandes lignes de la discussion et, s'il y a lieu, la décision qui a été prise. S'il y a eu prise de décision, le nom des personnes qui proposent et appuient doivent apparaître au P.-V.

5^e partie :

Levée de la réunion : on note l'heure et le nom de la personne qui la propose.

Avant de lever l'assemblée, on peut fixer la date et l'heure de la prochaine réunion et la noter au P.-V. Le procès-verbal doit être signé par la secrétaire et la présidente après son adoption.

En résumé, ce qu'il faut faire avant, pendant et après une réunion



Tiré de : REGROUPEMENT DES MAISONS DE JEUNES DU QUÉBEC, *Le conseil d'administration. Guide pratique.* 1996.

**Un outil¹ pour évaluer l'efficacité et le bon fonctionnement
de vos réunions**

	1	2	3	4	5
	1 : médiocre 5 : excellent				
	1	2	3	4	5
- L'atmosphère est amicale et agréable ; les membres collaborent entre elles, et les nouvelles venues s'intègrent facilement à la discussion et aux activités ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Toutes les membres participent avec enthousiasme ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Le but de chaque tâche ou de chaque sujet est bien défini et reste présent à l'esprit ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Chacune communique, non pas quelques-unes seulement ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Chacune contribue à la réunion ; il n'y a pas de disputes afin d'obtenir un statut particulier ; il n'existe pas d'ordre du jour secret ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Le groupe utilise les capacités de toutes les membres, plutôt que celles de quelques-unes ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Le groupe s'ajuste aux changements de besoins et de situations ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Les membres n'ont pas peur de parler ; ni les idées ni les personnes ne sont ridiculisées ou amoindries ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Règle générale, l'intérêt règne ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- La réunion se déroule sans heurts, sans interruptions ni obstructions ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Les incidents qui nuisent à l'interaction sont réglés avec rapidité et sensibilité ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Les membres semblent toutes bien informées et au courant. Elles comprennent ce qui se passe en tout temps ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Le leadership est partagé ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Au besoin, la prise de décisions s'effectue par voie de consensus ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cet outil peut vous aider à identifier les problèmes auxquels votre groupe fait face. Le fait de pouvoir déterminer clairement en quoi ceux-ci consistent en facilitera la résolution.

¹ Adapté de HILL KAREN, *Je vous aide en m'aidant*, Ottawa, CCDS, 1984

**Pour bien se comprendre :
quelques acronymes et sigles couramment utilisés**

CAR	Conférence administrative régionale
CDC	Corporation de développement communautaire
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CHCD	Centre hospitalier de courte durée
CHSLD	Centre hospitalier de soins de longue durée
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CRCC	Conférence religieuse canadienne - Région du Québec
CRD	Conseil régional de développement
CRÉS	Comité régional d'économie sociale
CRMO	Conseil régional de la main-d'œuvre
CRPMT	Conseil régional des partenaires du marché du travail
DRES	Direction régionale emploi et solidarité
DRR	Direction régionale du ministère des Régions
FFQ	Fédération des femmes du Québec
MÉPACQ	Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec
MÉQ	Ministère de l'Éducation du Québec
MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OSBL	Organisme sans but lucratif
PPF	Programme Promotion de la femme (Condition féminine, Canada)
PSÉPA	Programme de soutien à l'éducation populaire autonome (MÉQ)
RAPC	Régime d'assistance publique du Canada
RRSSS	Régie régionale de la santé et des services sociaux
SACA	Secrétariat à l'action communautaire autonome
SDR	Secrétariat des régions
SPE	Service public d'emploi, aussi Solidarité populaire Estrie
SPQ	Solidarité populaire Québec
TROC	Table régionale d'organismes communautaires
TROVEP	Table régionale d'organismes volontaires d'éducation populaire

BIBLIOGRAPHIE :

CONSEIL DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. « Pour nos décisions au conseil d'administration », cité dans ALLIANCE DES FEMMES DE SACRÉ-CŒUR, *Formation du conseil d'administration*, Sacré-Cœur, 1996.

MARTEL, Paul. *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, 2^e tirage, revu et corrigé, Montréal, éditions Wilson & Lafleur, Martel Itée, 1997.

REGROUPEMENT DES MAISONS DE JEUNES DU QUÉBEC. *Le conseil d'administration, guide pratique*, 1996.

TABLE RONDE DES OVEPS DE L'ESTRIE, *L'atout, manuel de ressources pour l'action communautaire*, deuxième édition, 1988.

« Régionalisation : choix de société et jeux de pouvoirs », *RELATIONS* (n° 643), septembre 1998.



Les problèmes d'ordre moral rencontrés dans nos organisations : comment y faire face ?

- Objectifs pédagogiques**
- Prendre conscience de nos responsabilités morales en tant que travailleuses et administratrices
 - Identifier les attitudes et les outils à développer pour prévenir et résoudre les problèmes d'ordre moral rencontrés dans nos organisations

Tableau des activités en bref

Activités	Durée	Heure
1. Qu'est-ce qu'un problème d'ordre moral ?	20 min	15h55
Clôture de la première journée	15 min	16h15
2. Quand nos valeurs, nos principes et notre sens du devoir sont mis à rude épreuve... <i>travail en sous-groupes</i>	30 min	9h
3. Des pistes de solution aux problèmes moraux rencontrés au niveau de l'administration, de la gestion et de l'intervention <i>plénière</i>	60 min	9h30
4. Le code de déontologie : un outil pour soutenir la résolution des problèmes d'ordre moral	10 min	10h30
Pause	15 min	10h40



Description des activités et consignes

BLOC

1.

Qu'est-ce qu'un problème d'ordre moral ?

15h55 - 20 minutes



EXPOSÉ DE L'ANIMATRICE

Pour vous préparer à animer cette partie, lisez le contenu de l'Outil 1 de la Boîte C, « Extraits de textes sur la morale et l'éthique » et appropriiez-vous le contenu de l'Outil 2, « Notes de l'animatrice sur les problèmes d'ordre moral et le code de déontologie ».

- Introduisez ce point en expliquant que la partie précédente nous a donné l'occasion de mieux nous outiller pour répondre aux questions que posent la démocratie, le pouvoir et les responsabilités... Toutefois, ces outils ne nous mettent pas à l'abri d'autres problèmes qui peuvent surgir et susciter en nous des questionnements relativement à nos valeurs, à notre sens de l'éthique et à la morale. C'est ce que certaines appellent un cas de conscience.
- Donnez quelques exemples de problèmes d'ordre moral à l'échelle de la société : l'euthanasie ou le suicide assisté, la peine de mort. Dans nos groupes, nous pourrions transposer ces exemples à des situations particulièrement complexes où nos valeurs individuelles et celles de l'organisme seront confrontées et où il nous faudra trouver des solutions collectives.



- À l'aide de l'Outil 2, présentez succinctement la définition d'un problème d'ordre moral. Appuyez le propos d'autres exemples de problèmes ou demandez aux participantes de le faire.
 - Pour conclure cette introduction au Bloc C, informez les participantes qu'elles auront l'occasion d'approfondir cette réflexion demain matin en travaillant à partir de mises en situation.
- **Rappel du matériel requis :**
- Votre copie de l'Outil 2, « Notes de l'animatrice sur les problèmes d'ordre moral... »

**CLÔTURE DE
LA PREMIÈRE JOURNÉE**

16h15 - 15 minutes

- Prenez quelques minutes pour effectuer un bref retour sur la journée.
- Réglez ensuite certains détails quant au déroulement de la deuxième journée (horaire, repas, etc.). Invitez les participantes à arriver à 8h45 au plus tard pour vous assurer que la formation commence bel et bien à 9h.

DEUXIÈME JOURNÉE

BLOC C

(suite)

2.

Quand nos valeurs, nos principes et notre sens du devoir sont mis à rude épreuve

9h - 30 minutes



TRAVAIL EN SOUS-GROUPES

Le but du travail en sous-groupes est de favoriser l'échange et la discussion sur les problèmes d'ordre moral rencontrés dans nos organismes et de déterminer les attitudes et les mécanismes à acquérir pour les résoudre. L'exercice se fait à partir de mises en situation.

POUR VOTRE PRÉPARATION, prenez connaissance des quatre mises en situation de l'Outil 3.

- Expliquez d'abord les objectifs du travail en sous-groupes. Il consiste à :
 - dégager le ou les problèmes de la mise en situation qui sera distribuée aux participantes ;
 - proposer une ou plusieurs solutions en regard du ou des problèmes relevés.

Précisez que les sous-groupes travailleront chacun à partir de mises en situation différentes.

- Divisez les participantes en quatre sous-groupes. Une fois les équipes constituées, attribuez au hasard une mise en situation à chacune d'entre elles. Prévoyez des photocopies pour chacune des participantes afin de faciliter le travail.
- Distribuez à chaque équipe une ou deux grandes feuilles. Demandez aux participantes de se nommer une secrétaire d'atelier qui y notera les résultats de leur travail. Précisez que cette personne, ou une autre, aura à exposer ces résultats en plénière.



- Offrez votre soutien, au besoin. Précisez à quelques reprises le temps qu'il reste pour l'exercice. Au bout de 25 minutes, demandez aux participantes de regagner leur place.

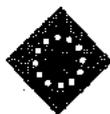
► **Rappel du matériel requis :**

- Les photocopies, en couleurs différentes, des quatre mises en situation de l'Outil 3 de la Boîte C

3.

**Des pistes d'action pour résoudre
les problèmes moraux rencontrés dans le cadre
de l'administration, la gestion et l'intervention**

9h30 - 60 minutes



PLÉNIÈRE

POUR VOUS PRÉPARER à animer cette plénière, prenez connaissance de l'Outil 4, « Notes de l'animatrice pour la plénière ». Vous y trouverez les principaux éléments à prendre en considération et à faire ressortir pour chaque situation, si ce n'est déjà fait dans le cadre des exposés d'équipe.

- Pour faciliter le travail en plénière, assurez-vous que toutes les participantes ont en main une copie de chaque mise en situation.
- Précisez que ces mises en situation sont inspirées de problèmes réels qui sont survenus dans des organismes et qui pourraient fort bien survenir ailleurs !
- Invitez les équipes à présenter tour à tour leur travail d'atelier en exposant d'abord le problème et ensuite les pistes de solutions envisagées.
- Accordez un temps de réaction et de discussion après chaque présentation. Assurez-vous que les exposés et la période d'échanges ne prennent pas plus de 15 à 20 minutes (15 s'il y a quatre équipes, 20 s'il y en a trois).

► **Rappel du matériel requis :**

- Les photocopies des mises en situation de l'Outil 3
- Votre copie de l'Outil 4, « Notes de l'animatrice pour la plénière »

4.

Le code de déontologie : un outil pour soutenir la résolution des problèmes d'ordre moral

10h30 - 10 minutes



EXPOSÉ DE L'ANIMATRICE

Cet exposé vise à susciter une prise de conscience sur les avantages, pour l'organisme et les personnes qui y œuvrent, d'élaborer un code de déontologie.

POUR CE POINT, reportez-vous de nouveau à l'Outil 2, « Notes de l'animatrice sur les problèmes d'ordre moral... ». Si vous souhaitez approfondir votre réflexion ou en savoir davantage sur la question, lisez le livre de Pierre Fortin dont la référence est indiquée dans les Outil s1 et 2.

- Insistez sur l'importance de définir collectivement nos responsabilités morales.
- Expliquez, à l'aide des notes de l'Outil 2, ce qu'est un guide de déontologie et les avantages d'en élaborer un.
- Informez les participantes sur la démarche proposée par Pierre Fortin ou, si vous n'avez pas eu l'occasion de lire son livre, invitez les participantes à se le procurer. Ce document s'avérera d'une grande utilité pour tout groupe qui souhaite se doter d'un guide de déontologie. Si vous avez une copie du livre, n'hésitez pas à la faire circuler pour que les participantes puissent prendre note des renseignements pertinents.
- Pour terminer, distribuez l'Outil 5. Précisez que ce genre d'outil, plus simple à élaborer, peut rendre bien des services à un groupe qui ne dispose pas du temps et des ressources nécessaires pour se doter d'un code de déontologie plus explicite et volumineux.

► Rappel du matériel requis :

- Votre copie de l'Outil 2, « Notes de l'animatrice sur les problèmes d'ordre moral... »
- Les photocopies de l'Outil 5, « Un code vie en groupe »

PAUSE

10h40 - 15 minutes

BOÎTE À OUTILS

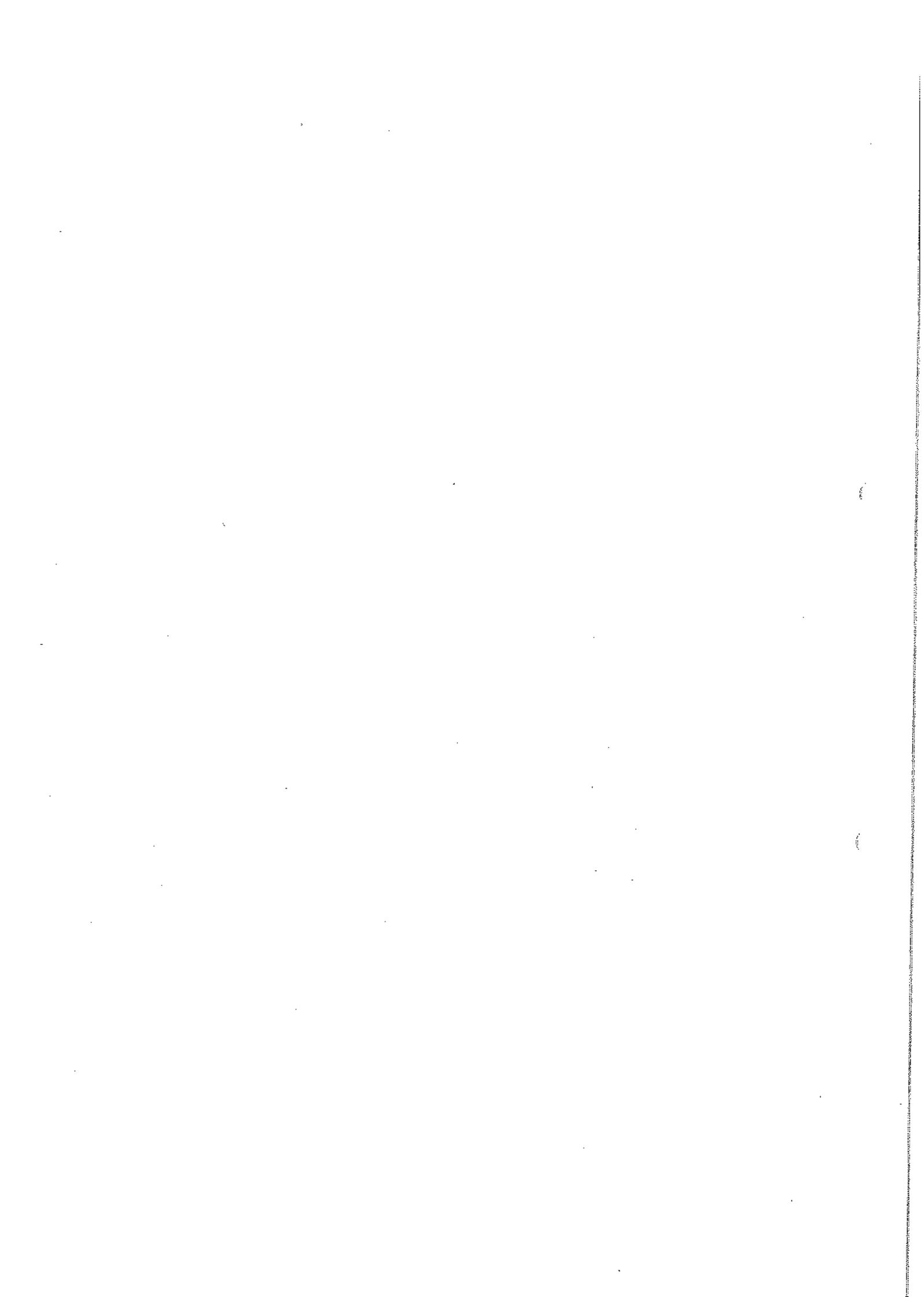
BLOC C

Son contenu :

	Documents destinés à la formatrice pour sa préparation ou comme support à ses exposés	Matériel pédagogique à utiliser avec les participantes (à reproduire)	Documents destinés aux participantes pour usage ultérieur (à reproduire)
Outil 1. Extraits de textes sur la morale et l'éthique	▲		
Outil 2. Notes de l'animatrice sur les problèmes d'ordre moral et...	▲		
Outil 3. Mises en situation sur des problèmes d'ordre moral		▲	
Outil 4. Notes de l'animatrice pour la plénière	▲		
Outil 5. Un code de vie en groupe			▲

**Extraits de textes
sur la morale et l'éthique**

En guise de préparation
à la présentation de l'animatrice
sur *les problèmes d'ordre moral*



Le mot « morale » vient du latin (*mores*) et désigne les mœurs, la conduite de la vie, les règles de comportement. Etymologiquement, il a donc un sens assez large : il renvoie à l'agir humain, aux comportements quotidiens, aux choix existentiels. Et il fait penser spontanément à des normes, des règles de comportement, des principes, des valeurs.

La consultation de divers auteurs et diccionnaires permet de dégager l'idée centrale suivante : la morale concerne directement les actes humains, l'agir humain. Globalement elle réfère au bien et au mal, elle concerne « ce qu'il faut faire » par opposition à « ce qui est », à « ce qui se fait ».

Mais cet objet peut être fractionné en trois champs qui constituent trois sens du mot « morale » ou mieux, à mon avis trois fonctions de la morale : recherche, doctrine, pratique. Et, on peut présenter ces notions aussi bien dans un vocabulaire et une perspective légalistes que de manière personnaliste et dynamique.

1. La morale est d'abord une *recherche*. La morale, en effet, n'est pas un ensemble de tabous, un code de règles arbitraires, venues on ne sait d'où, qui s'imposent aveuglément aux êtres humains. Elle est une recherche de ce qu'il faut faire, une recherche de ce qui est bien. On répète souvent que la morale est « la science du bien et du mal ». Avant de « suivre des normes » ou d'intérioriser des valeurs, il importe de les connaître, de les rechercher, de les découvrir. La morale suppose donc un effort de réflexion (exploration, analyse, comparaison, évaluation) et de création (innovation, prospective).

LA BIOÉTHIQUE

13

Recherche de « ce qu'il faut faire », la morale est donc une recherche normative. Elle appelle une décision, une action. Ce

Distinction éthique et droit

- On a coutume d'attribuer à la morale, quatre caractéristiques, quatre traits, qui la distinguent nettement du droit positif (droit civil ou pénal).
- La morale vise l'intériorité et fait appel aux convictions propres. Le droit ne se préoccupe que d'une soumission extérieure.
 - La morale a toujours une visée d'universalité. Le droit concerne une communauté particulière, bien délimitée et située.
 - La morale concerne surtout le long terme, elle veut tenir compte du futur de l'humanité. Le droit est davantage préoccupé du court terme, de l'aménagement actuel des libertés.
 - La morale enfin mise sur un idéal et peut faire appel à un certain héroïsme. Le droit se contente d'imposer un minimum de règles qui demandent un minimum d'efforts.
- Ces traits de la morale ne sont pas toujours apparents, ils ne sont pas toujours réalisés. Ils n'en indiquent pas moins une sorte de visée, de perspective.

qualificatif la distingue alors d'autres champs de recherche comme la biologie, la physique, la médecine. Cette recherche ne se limite pas d'ailleurs à des règles concrètes d'action ; elle inclut la réflexion sur les fondements de l'action et du choix ou, comme on dit souvent, sur le fondement de l'obligation morale.

La « recherche morale » n'est pas réservée à des spécialistes (des philosophes ou des théologiens), elle est une responsabilité propre à chaque humain, homme et femme, adulte et enfant.

2. La morale a été définie d'abord comme une recherche. On pourrait la définir aussi à partir des résultats de cette recherche — même si ces résultats sont provisoires —. Aux yeux de certains, la morale est ainsi un code de lois, une doctrine, un système de règles ou de normes de conduite. En termes différents, on peut la définir comme un *ensemble organisé, systématisé, hiérarchisé de règles ou de valeurs*. Le mot « système » convient très bien pour décrire cette dimension avec la double connotation du mot : la morale en effet peut être conçue comme un ensemble clos et étouffant de normes ou un positif, comme un ordonnancement systématique et rigoureux de règles ou de valeurs. Ce second sens du mot « morale » admet des utilisations diverses.

— Il peut référer à un individu. Par exemple : « ma morale personnelle », c'est-à-dire l'ensemble plus ou moins organisé et cohérent des valeurs, des règles, des

orientations de vie qui m'habitent. Autre exemple : la morale de Kant, celle de Descartes, celle de Thomas d'Aquin, celle de Simone de Beauvoir, c'est-à-dire le système ou la synthèse que chacun de ces penseurs a bâti.

— Mais le mot « morale » peut aussi référer aux exigences, aux valeurs, aux principes qui servent de base et de justification au comportement d'un groupe ou d'une société. Ainsi parle-t-on couramment de la « morale catholique » ou de la « morale marxiste », ou encore de la « morale grecque » ou de la « morale américaine », etc.

Dans le premier cas, la morale est le fruit d'une quête d'ordre prioritairement philosophique ; dans le second, elle s'ourd davantage d'une étude d'ordre sociologique.

À ce deuxième niveau de compréhension, il y a davantage lieu de parler des morales au pluriel que de la morale au singulier. Car le système que chacun constitue lui est propre, personnel, même s'il a des points communs plus ou moins nombreux avec d'autres.

3. Le mot « morale » renvoie enfin à une *pratique*. Il désigne une expérience concrète au fil des jours. Qu'est-ce que je fais concrètement ? La morale évoque alors, d'une part, l'effort que je fais pour appliquer mes principes, pour mettre en œuvre mes valeurs et d'autre part, l'exhortation faite à autrui en vue de vivre de telle ou telle manière. Cette perspective peut avoir une connotation négative (être moralisant, moralisateur) ou posi-

ve (être sincère, être authentique, être cohérent avec soi-même).

Il y a souvent — sinon toujours — une distance entre la morale proposée (sens 2) et la morale vécue (sens 3), entre l'idéal et la réalité. Ce constat ne disqualifie pas pour autant la morale, au contraire, il se justifie par une prise en considération profonde de la condition humaine existentielle: besoin d'un idéal qui interpelle et propulse en avant; et besoin parallèle d'un espace de cheminement. « Les normes, écrit le théologien français Maurice Bellet, indiquent un chemin possible et nécessaire ». Les trois mots sont essentiels: chemin, possible, nécessaire.

ÉTHIQUE

Alors que le mot *morale* vient du latin, le mot *éthique* vient du grec (*éthos*) qui désigne les mœurs, la conduite de la vie, les règles de comportement. Étymologiquement il désigne donc la même réalité que le mot morale, comme divers dictionnaires l'indiquent et comme le philosophe français Michel Serres l'a rappelé au colloque *Généique, procreta-tion et droit* tenu à Paris en 1985.

Et, effectivement, plusieurs auteurs emploient ces mots l'un pour l'autre, quasi comme des synonymes. L'éthique recouvre alors les trois volets signalés précédemment:

1. la recherche des normes ou des règles de conduite, l'analyse des valeurs, la réflexion sur les fondements de l'obligation ou des valeurs;

2. la systématisation de la réflexion. On parle ainsi communément de l'éthique de Kant, ou d'un autre philosophe. Plusieurs théologiens protestants ont employé l'expression « éthique chrétienne » pour parler à la fois des grandes valeurs évangéliques comme de leur traduction concrète dans la vie quotidienne

3. la pratique concrète et la réalisation des valeurs.

Mais, d'un autre côté, il arrive souvent que l'on distingue *éthique* et *morale*. Ainsi certains philosophes ont tendance à limiter l'éthique aux deux premiers champs du mot morale. L'éthique désigne alors la « science du bien et du mal », ou la « science de la morale ». Ou encore, on la limite à l'étude des fondements de la morale.

Bien plus, la vie courante confère aux mots une histoire spécifique qui ajoute à chacun des connotations propres. Ainsi en Occident, la prévalence du latin a fait la fortune du mot *morale*. Et, avec la primauté du christianisme dans la culture, le mot morale a facilement pris une connotation religieuse. D'autant plus que la découverte des philosophes grecs au Moyen Âge a mis en honneur le mot *éthique*, avec la connotation de morale non religieuse c'est-à-dire de morale naturelle ou séculière.

Et comme la morale dominante en Occident a été souvent présentée comme un système de principes immuables et définis de l'extérieur, le mot a pris fréquemment un sens conservateur et clos. Plusieurs ont alors emprunté le mot éthique pour désigner une

recherche morale nouvelle, ouverte, prospective. Qu'on le déplore ou non, ces connotations sont très répandues et maintiennent une ambiguïté indépassable.

DÉONTOLOGIE

Le mot *déontologie* (du grec *déontos*) désigne lui aussi des règles: devoir, obligation, ce qu'il faut faire. Étymologiquement il est donc presque synonyme de *moralé* ou d'*éthique*. Et effectivement certains auteurs lui donnent ce sens large. C'est sous ce vocable, par exemple, que Jérémie Bentham (en 1834) a fait paraître un livre de morale générale.

Historiquement, cependant, le mot fut rapidement lié à l'expérience des professions libérales traditionnelles: médecine, droit, notariat; puis étendu à quelques autres: nursing, architecture, etc. Il désigne alors l'ensemble des devoirs liés à l'exercice d'une profession. De manière plus précise, la déontologie est la réflexion sur ces règles, la recherche des exigences éthiques liées à l'exercice d'une profession. On parle alors indistinctement de *déontologie médicale*, d'*éthique médicale* ou de *morale médicale*.

Les fruits de cette réflexion sont souvent rassemblés sous forme de règles dans des « codes de déontologie » (plus rarement on parle de « code d'éthique » ou de « code de morale ») adoptés officiellement par tel ou tel corps professionnel et s'imposant sous peine de sanction aux membres de la corpo-

ration. Cela confère à ces codes une double particularité. Le plus souvent, les codes de déontologie contiennent, à côté de véritables normes éthiques ou morales, des règles administratives visant à assurer la qualité de l'exercice de la profession et la bonne renommée de la corporation. D'un autre côté, leur existence suppose que ces règles ont été adoptées officiellement par une autorité (Conseil de l'ordre, gouvernement, etc.), qu'elles rejoignent un certain consensus des membres et qu'elles ne demandent pas trop d'héroïsme. Cela explique un certain rapprochement des codes de déontologie avec la notion de loi (loi positive) et un éloignement concomitant par rapport à la notion d'éthique ou de morale.

ÉTHIQUE BIO-MÉDICALE

Dans le champ des soins, une dernière expression existe depuis quelques années qui fait pendant à ce qu'on appelle les progrès d'ordre bio-médical, à savoir l'*éthique bio-médicale*. L'expression reprend le mot éthique, je n'y reviens pas, en en limitant le champ à un secteur précis (bio-médical), comme le fait le mot bioéthique.

Toute heureuse qu'elle soit, l'expression *éthique bio-médicale* n'en est pas moins légèrement ambiguë. Si elle sous-entend l'éthique propre aux *médécins*, elle se limite à une éthique professionnelle spécifique au sens traditionnel. Si, par contre, l'expression désigne plutôt l'éthique propre au *domaine de la*

recherche morale nouvelle, ouverte, prospective. Qu'on le déplore ou non, ces constatations sont très répandues et maintiennent une ambiguïté indépassable.

DÉONTOLOGIE

Le mot *déontologie* (du grec *déontos*) désigne lui aussi des règles : devoir, obligation, ce qu'il faut faire. Étymologiquement il est donc presque synonyme de *morale* ou d'*éthique*. Et effectivement certains auteurs lui donnent ce sens large. C'est sous ce vocable, par exemple, que Jérémie Bentham (en 1834) a fait paraître un livre de morale générale.

Historiquement, cependant, le mot fut rapidement lié à l'expérience des professions libérales traditionnelles : médecine, droit, notariat ; puis étendu à quelques autres : nursing, architecture, etc. Il désigne alors l'ensemble des devoirs liés à l'exercice d'une profession. De manière plus précise, la déontologie est la réflexion sur ces règles, la recherche des exigences éthiques liées à l'exercice d'une profession. On parle alors indistinctement de *déontologie médicale*, d'*éthique médicale* ou de *morale médicale*.

Les fruits de cette réflexion sont souvent rassemblés sous forme de règles dans des « codes de déontologie » (plus rarement on parle de « code d'éthique » ou de « code de morale ») adoptés officiellement par tel ou tel corps professionnel et s'imposant sous peine de sanction aux membres de la corpo-

ration. Cela confère à ces codes une double particularité. Le plus souvent, les codes de déontologie contiennent, à côté de véritables normes éthiques ou morales, des règles administratives visant à assurer la qualité de l'exercice de la profession et la bonne renommée de la corporation. D'un autre côté, leur existence suppose que ces règles ont été adoptées officiellement par une autorité (Conseil de l'ordre, gouvernement, etc.), qu'elles rejoignent un certain consensus des membres et qu'elles ne demandent pas trop d'héroïsme. Cela explique un certain rapprochement des codes de déontologie avec la notion de loi (loi positive) et un éloignement concomitant par rapport à la notion d'éthique ou de morale.

ÉTHIQUE BIO-MÉDICALE

Dans le champ des soins, une dernière expression existe depuis quelques années qui fait pendant à ce qu'on appelle les progrès d'ordre bio-médical, à savoir l'*éthique bio-médicale*. L'expression reprend le mot *éthique*, je n'y reviens pas, en en limitant le champ à un secteur précis (bio-médical), comme le fait le mot bioéthique.

Toute heureuse qu'elle soit, l'expression *éthique bio-médicale* n'en est pas moins légèrement ambiguë. Si elle sous-entend l'éthique propre aux *médécins*, elle se limite à une éthique professionnelle spécifique au sens traditionnel. Si, par contre, l'expression désigne plutôt l'éthique propre *au domaine de la*

ve (être sincère, être authentique, être cohérent avec soi-même).

Il y a souvent — sinon toujours — une distance entre la morale proposée (sens 2) et la morale vécue (sens 3), entre l'idéal et la réalité. Ce constat ne disqualifie pas pour autant la morale, au contraire, il se justifie par une prise en considération profonde de la condition humaine existentielle: besoin d'un idéal qui interpelle et propulse en avant; et besoin parallèle d'un espace de cheminement. « Les normes, écrit le théologien français Maurice Bellet, indiquent un chemin possible et nécessaire ». Les trois mots sont essentiels: chemin, possible, nécessaire.

ÉTHIQUE

Alors que le mot *morale* vient du latin, le mot *éthique* vient du grec (*ethos*) qui désigne les mœurs, la conduite de la vie, les règles de comportement. Étymologiquement il désigne donc la même réalité que le mot *morale*, comme divers dictionnaires l'indiquent et comme le philosophe français Michel Serres l'a rappelé au colloque *Généthique, praxéologie et droit* tenu à Paris en 1985.

Et, effectivement, plusieurs auteurs emploient ces mots l'un pour l'autre, quasi comme des synonymes. L'éthique recouvre alors les trois volets signalés précédemment:

1. la recherche des normes ou des règles de conduite, l'analyse des valeurs, la réflexion sur les fondements de l'obligation ou des valeurs;

2. la systématisation de la réflexion. On parle ainsi communément de l'éthique de Kant, ou d'un autre philosophe. Plusieurs théologiens protestants ont employé l'expression « éthique chrétienne » pour parler à la fois des grandes valeurs évangéliques comme de leur traduction concrète dans la vie quotidienne.

3. la pratique concrète et la réalisation des valeurs.

Mais, d'un autre côté, il arrive souvent que l'on distingue *éthique* et *morale*. Ainsi certains philosophes ont tendance à limiter l'éthique aux deux premiers champs du mot *morale*. L'éthique désigne alors la « science du bien et du mal », ou la « science de la morale ». Ou encore, on la limite à l'étude des fondements de la morale.

Bien plus, la vie courante confère aux mots une histoire spécifique qui ajoute à chacun des connotations propres. Ainsi en Occident, la prévalence du latin a fait la fortune du mot *morale*. Et, avec la primauté du christianisme dans la culture, le mot *morale* a facilement pris une connotation religieuse. D'autant plus que la découverte des philosophes grecs au Moyen Âge a mis en honneur le mot *éthique*, avec la connotation de morale non religieuse c'est-à-dire de morale naturelle ou séculière.

Et comme la morale dominante en Occident a été souvent présentée comme un système de principes immuables et définis de l'extérieur, le mot a pris fréquemment un sens conservateur et clos. Plusieurs ont alors emprunté le mot *éthique* pour désigner une

qualificatif la distingue alors d'autres champs de recherche comme la biologie, la physique, la médecine. Cette recherche ne se limite pas d'ailleurs à des règles concrètes d'action ; elle inclut la réflexion sur les fondements de l'action et du choix ou, comme on dit souvent, sur le fondement de l'obligation morale.

La « recherche morale » n'est pas réservée à des spécialistes (des philosophes ou des théologiens), elle est une responsabilité propre à chaque humain, homme et femme, adulte et enfant.

2. La morale a été définie d'abord comme une recherche. On pourrait la définir aussi à partir des résultats de cette recherche — même si ces résultats sont provisoires —. Aux yeux de certains, la morale est ainsi un code de lois, une doctrine, un système de règles ou de normes de conduite. En termes différents, on peut la définir comme un *ensemble organisé, systématisé, hiérarchisé de règles ou de valeurs*. Le mot « système » convient très bien pour décrire cette dimension avec la double connotation du mot : la morale en effet peut être conçue comme un ensemble clos et étouffant de normes ou, en positif, comme un ordonnancement systématique et rigoureux de règles ou de valeurs.

Ce second sens du mot « morale » admet des utilisations diverses.

— Il peut référer à un individu. Par exemple : « ma morale personnelle », c'est-à-dire l'ensemble plus ou moins organisé et cohérent des valeurs, des règles, des

orientations de vie qui m'habitent. Autre exemple : la morale de Kant, celle de Descartes, celle de Thomas d'Aquin, celle de Simone de Beauvoir, c'est-à-dire le système ou la synthèse que chacun de ces penseurs a bâti.

— Mais le mot « morale » peut aussi référer aux exigences, aux valeurs, aux principes qui servent de base et de justification au comportement d'un groupe ou d'une société. Ainsi parle-t-on couramment de la « morale catholique » ou de la « morale marxiste », ou encore de la « morale grecque » ou de la « morale américaine », etc.

Dans le premier cas, la morale est le fruit d'une quête d'ordre prioritairement philosophique ; dans le second, elle sourd davantage d'une étude d'ordre sociologique.

À ce deuxième niveau de compréhension, il y a davantage lieu de parler des morales au pluriel que de *la* morale au singulier. Car le système que chacun constitue lui est propre, personnel, même s'il a des points communs plus ou moins nombreux avec d'autres.

3. Le mot « morale » renvoie enfin à une *pratique*. Il désigne une expérience concrète au fil des jours. Qu'est-ce que je fais concrètement ? La morale évoque alors, d'une part, l'effort que je fais pour appliquer mes principes, pour mettre en oeuvre mes valeurs et d'autre part, l'exhortation faite à autrui en vue de vivre de telle ou telle manière. Cette perspective peut avoir une connotation négative (être moralisant, moralisateur) ou positive

Le mot « morale » vient du latin (*mos*) et désigne les mœurs, la conduite de la vie, les règles de comportement. Etymologiquement, il a donc un sens assez large : il renvoie à l'agir humain, aux comportements quotidiens, aux choix existentiels. Et il fait penser spontanément à des normes, des règles de comportement, des principes, des valeurs.

La consultation de divers auteurs et dictionnaires permet de dégager l'idée centrale suivante : la morale concerne directement les actes humains, l'agir humain. Globalement elle réfère au bien et au mal, elle concerne « ce qu'il faut faire » par opposition à « ce qui est », à « ce qui se fait ».

Mais cet objet peut être fractionné en trois champs qui constituent trois sens du mot « morale » ou mieux, à mon avis trois fonctions de la morale : recherche, doctrine, pratique. Et, on peut présenter ces notions aussi bien dans un vocabulaire et une perspective légalistes que de manière personaliste et dynamique.

1. La morale est d'abord une *recherche*. La morale, en effet, n'est pas un ensemble de tabous, un code de règles arbitraires, venues ou ne sait d'où, qui s'imposent aveuglément aux êtres humains. Elle est une recherche de ce qu'il faut faire, une recherche de ce qui est bien. On répète souvent que la morale est « la science du bien et du mal ». Avant de « suivre des normes » ou d'interioriser des valeurs, il importe de les connaître, de les rechercher, de les découvrir. La morale suppose donc un effort de réflexion (exploration, analyse, comparaison, évaluation) et de création (innovation, prospective).

LA BIOÉTHIQUE

13

Recherche de « ce qu'il faut faire », la morale est donc une recherche normative. Elle appelle une décision, une action. Ce

Distinction éthique et droit

- On a coutume d'attribuer à la morale, quatre caractéristiques, quatre traits, qui la distinguent nettement du droit positif (droit civil ou pénal).
- La morale vise l'intériorité et fait appel aux convictions propres. Le droit ne se préoccupe que d'une soumission extérieure.
 - La morale a toujours une visée d'universalité. Le droit concerne une communauté particulière, bien déterminée et située.
 - La morale concerne surtout le long terme, elle veut tenir compte du futur de l'humanité. Le droit est davantage préoccupé du court terme, de l'aménagement actuel des libertés.
 - La morale enfin mise sur un idéal et peut faire appel à un certain héroïsme. Le droit se contente d'imposer un minimum de règles qui demandent un minimum d'efforts.
- Ces traits de la morale ne sont pas toujours apparents, ils ne sont pas toujours réalisés. Ils n'en indiquent pas moins une sorte de visée, de perspective.

FORTIN, Pierre. *Guide de déontologie en milieu communautaire*, Presses de l'Université du Québec à Montréal, 1995, p. 27-32.

prévaudra? La question demeure ouverte sans doute pour quelques années encore quant aux possibilités d'expression de l'organisation communautaire en tant que pratique sociale.

À la lumière de notre enquête, nous estimons que les nouveaux paradigmes de la responsabilité qui incombent aux organismes communautaires soulèvent des questions d'ordre éthique qu'un code de déontologie peut contribuer à résoudre en tant qu'outil favorisant la créativité de celles et de ceux qui y réferent.

2. Clarification des termes

Avant d'aborder la question proprement dite de l'élaboration et de la formulation du code de déontologie et la démarche qu'il exige de la part de celles et ceux qui s'engagent dans un tel processus, il serait bon de préciser un certain nombre de notions indispensables pour bien comprendre le sens et la portée de la démarche à entreprendre. Pour ce faire, nous distinguerons les termes suivants : *morale*, *éthique*, *déontologie*, *code de déontologie* et ce que l'on appelle dans les milieux de la santé et des services sociaux le *code d'éthique*. Cette première étape menant à l'élaboration d'un code de déontologie nous apparaît importante car elle permet aux gens de s'entendre sur la compréhension de termes essentiels qui assureront la bonne marche de l'ensemble de l'opération.

Distinguer la morale de l'éthique

Jusqu'à tout récemment, dans le langage quotidien, les mots *morale* et *éthique* étaient généralement synonymes. On utilisait l'un et l'autre pour désigner la même réalité. Au Québec, on peut maintenant observer que le terme *morale* est de moins en moins employé dans un sens positif. On préfère utiliser le terme *éthique* plus neutre au plan idéologique. En effet, le terme *morale* est dévalorisé chez nous parce qu'il réfère à un type d'éducation et de contrôle social qu'on veut oublier à tout jamais. Quand on tient un discours sur une question particulière mettant en jeu des valeurs et des normes, on préfère utiliser le terme *éthique* qu'on estime plus positif, parce que, croit-on, il fait davantage appel à la responsabilité et à la conscience des gens.

Si l'on veut distinguer la morale de l'éthique à partir d'une recherche sémantique permettant de délimiter ce qui appartient spécifiquement à l'une et à l'autre, c'est la confusion la plus totale ou presque. Notons que le mot *éthique* est apparu en français comme substantif en 1265 et comme adjectif en 1580. C'est un emprunt au latin *ethicus*, *ethica*, qui lui-même avait repris ces mots du grec: *ēthikos* et *ēthika*. Les mots *morale* et *éthique*, l'un d'origine latine, l'autre d'origine grecque, renvoient à des contenus identiques se rattachant aux moeurs, aux coutumes, aux façons d'agir. En effet, le mot *éthique* découle de deux mots grecs: *ēthos* qui signifie, dans un premier sens, le séjour habituel, la demeure, la résidence et, dans un second, les usages, les coutumes, et *ēthos* qui signifie le caractère habituel, les dispositions morales. Au début du *Traité du destin*, Cicéron traduit *ēthos* par *mores* et utilise le terme *philosophia moralis* pour désigner la philosophie des moeurs.

Pourquoi cette distinction?

Même si elle est arbitraire, la distinction de la morale et de l'éthique est nécessaire afin de comprendre un peu plus ce qui est en jeu dans l'articulation de l'action aux principes, règles, valeurs et finalités qui lui sont imposés ou proposés.

L'identification d'un double niveau de réflexion auquel se réfère cette distinction rend compte de la dynamique en cause dans la régulation, la valorisation et la justification de l'action: il y a le niveau factuel-pratique, pratico-pratique où l'on délibère à propos de l'application de la règle en vue de poser une action; il y a aussi le niveau plus réflexif - quoique immergé lui aussi dans l'action, mais différemment - qui apparaît comme le « lieu » qui rend possible la distance nécessaire à la créativité et à la responsabilité, à la suite de l'analyse et de la critique des règles, des valeurs et des finalités qui s'imposent à nous pour baliser, inspirer nos prises de décision et donner un sens à nos actions.

Comment définir la morale?

La morale est de l'ordre du devoir. Elle nous aide à répondre à la question « Que dois-je faire? ». Elle peut être définie comme l'ensemble des règles qui guident les êtres humains dans leur appréhension du bien et du mal et qui régissent leurs conduites individuelles et collectives.

Dans toute morale, on retrouve:

- l'affirmation de fins particulières et d'une fin ultime que doit rechercher tout être humain, et la promotion de moyens pour y parvenir;
- un ensemble de valeurs, c'est-à-dire des critères permettant de juger les actions à poser et les personnes qui les accomplissent;
- un ensemble de prescriptions formulées en vue d'atteindre la fin qui s'impose.

Comment définir l'éthique?

L'éthique nous aide à répondre à la question « Comment vivre? ». Elle peut être définie comme la réflexion - l'analyse et la critique - sur les règles et les fins qui guident l'action humaine, c'est-à-dire les jugements d'appréciation sur les actes qualifiés de bons ou de mauvais. Elle peut donc être considérée comme la recherche d'un art de vivre qui fait appel à la créativité et à la responsabilité au-delà des exigences de la morale.

La morale et l'éthique sont donc toutes les deux nécessaires dans la conduite de la vie. La première est « éthiquement justifiée » et la seconde moralement légitime. Qu'est-ce à dire? La morale nous indique ce que l'on doit faire, c'est-à-dire quelles sont les règles à suivre afin d'atteindre une fin particulière. Quant à elle, l'éthique comme démarche réflexive nous incite à rechercher quelle est la meilleure fin à attendre et à apprécier la pertinence des règles qui s'imposent à nous en vue d'atteindre cette fin.

Qu'est-ce que la déontologie?

Le terme *déontologie* fut créé par Jeremy Bentham en 1834. Il vient de deux mots grecs: *deon* qui signifie ce qu'il faut, ce qu'il convient et *logos* que l'on peut tra-

Le code de déontologie

duire par théorie, science, discours. Étymologiquement, ce mot renvoie donc à un discours portant sur le devoir. Dans son ouvrage posthume *Deontology or Science of Morality*, Bentham considère ce mot comme synonyme de morale, et même de science morale. On n'a pas retenu le terme *déontologie* pour désigner la science de la morale, mais on l'a plutôt réservé pour désigner l'ensemble des exigences morales impliquées dans le *champ plus restreint de la pratique professionnelle*.

La déontologie peut donc être définie comme la partie de la morale qui touche plus particulièrement les conduites professionnelles. On y retrouve l'ensemble des devoirs et des responsabilités morales qui incombent aux professionnels dans l'exercice de leur profession.

L'article 87 du Code des professions exige que chaque ordre professionnel, reconnu par la loi soit doté d'un code de déontologie:

Le Bureau doit adopter, par règlement, un code de déontologie imposant au professionnel des devoirs d'ordre général et particulier envers le public, ses clients et sa profession, notamment celui de s'acquitter de ses obligations professionnelles avec intégrité.

Dans le code de déontologie, on retrouve des normes régissant les comportements des professionnels dans leurs rapports avec le public, leurs clients, leurs collègues et leur ordre professionnel.

Dans l'intention du législateur, ce code a pour but de contrôler les activités professionnelles en vue d'assurer la protection du public. D'une part, le code de déontologie apparaît comme un moyen de contrôle que les professionnels appliquent à eux-mêmes dans leurs activités et d'autre part, celui-ci sert à justifier le droit, que ceux-ci réclament, à l'autonomie professionnelle.

Un comité de discipline est constitué au sein de chacun des ordres reconnus par la loi. Il est informé de toute plainte formulée contre un professionnel pour une infraction aux dispositions du code de déontologie. Les contrevenants peuvent faire l'objet de sanctions particulières et même être exclus de l'ordre pour motif grave de manquement aux dispositions de ce code.

Le code d'éthique

Dans les services de santé et les services sociaux, à la suite des dispositions de la Loi sur les services de santé et les services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives (1991), on parle de code d'éthique. Pour ne pas qu'on les confonde avec les codes déontologiques qui régissent les 41 ordres professionnels reconnus par le Code des professions, le législateur emploie l'expression *code d'éthique* pour désigner l'énoncé des droits des usagers des services de santé et des services sociaux et l'énoncé des responsabilités qui incombent aux établissements qui offrent ces services.

À la lumière de cette information, examinons d'un peu plus près le sens qu'on donne au code d'éthique. L'article 233 stipule:

Tout établissement doit se doter d'un code d'éthique qui indique les droits des usagers et les pratiques et conduites attendues des employés, des stagiaires, y compris des résidents en médecine, et des personnes

qui exercent leur profession dans un centre exploité par l'établissement à l'endroit des usagers.

L'établissement doit remettre un exemplaire de ce code d'éthique à tout usager qu'il héberge ou qui lui en fait la demande.

En nous référant à cette loi, on peut donc définir le code d'éthique comme un document dans lequel on retrouve un énoncé des droits de l'usager qui fait appel à un établissement offrant des services de santé ou des services sociaux et un ensemble de conduites qui témoignent de l'engagement de l'établissement à assurer le respect de ces droits.

Dans l'intention du législateur¹, ce code d'éthique:

- engage l'ensemble des personnes qui travaillent ou exercent leur profession dans un centre exploité par un établissement;
- ne remplace pas les codes de déontologie régissant les corporations professionnelles;
- ne se substitue pas aux ententes collectives négociées, aux procédures d'examen des plaintes ou aux mécanismes de règlement des litiges établis;
- constitue un instrument d'harmonisation des règles et normes applicables à la gestion des ressources humaines et des droits des usagers.

3. Un code d'éthique ou un code de déontologie?

Selon les termes utilisés dans le Code des professions et dans la Loi sur les services de santé et les services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives (1991), plusieurs distinguent le code de déontologie du code d'éthique en présentant le premier comme un outil régissant les pratiques des ordres professionnels reconnus par la loi et le second comme un outil portant sur l'ensemble des pratiques dans les établissements qui offrent des services de santé et des services sociaux.

D'après la définition de l'éthique que nous avons donnée plus haut - en la présentant comme une réflexion critique sur les règles et les normes - il est évident que celle-ci ne se codifie pas. L'éthique ne se laisse pas enfermer dans un document si parfait soit-il. La réflexion éthique est certes présente dans les processus d'élaboration et d'adoption d'un code de déontologie quand il s'agit d'examiner les questions d'ordre moral qui sont soulevées dans et par les pratiques professionnelles ou administratives; elle préside au compromis que nécessite l'adoption d'une règle; elle suscite de temps à autre un questionnement sur sa pertinence eu égard aux objectifs poursuivis au moment de son adoption; elle «veille au grain» afin que son application ne paralyse pas l'action mais fasse constamment appel à la créativité et à la responsabilité de celles et ceux qui s'y réfèrent.

Il nous apparaît plus juste d'utiliser l'expression code de déontologie pour désigner un document dans lequel on retrouve, après avoir affirmé les valeurs auxquelles on adhère, un certain nombre de règles que l'on se donne collectivement pour encadrer un ensemble d'interventions qui se réfèrent aux services offerts par un organisme communautaire.

L'éthique et la déontologie

Quand on s'engage dans une démarche déontologique qui relève du devoir-faire, c'est-à-dire de la morale, on ne peut pas faire l'économie d'une réflexion éthique. Pourquoi? Parce que la fonction particulière de la règle, c'est de permettre à la valeur de guider la pratique et parce que c'est par la valeur que la règle prend tout son sens. Avant de fixer des règles de conduite, il est donc nécessaire de bien faire la lumière sur les valeurs qu'on entend collectivement et solidairement promouvoir dans la pratique. Voilà pourquoi l'objectif de ce guide vise tout autant, et d'une manière prioritaire, à favoriser, chez celles et ceux qui veulent se doter d'un code de déontologie, une démarche éthique essentielle afin que le code soit perçu pour ce qu'il est vraiment: un outil au service de la créativité et de la responsabilité des personnes qui s'y réfèrent. Un outil et non une fin. Un outil inutile si l'on considère qu'une fois le code élaboré et officiellement adopté, la discussion concernant des problèmes d'ordre moral auxquels on doit faire face n'est, à toute fin utile, pas nécessaire.

Un code de déontologie pour un organisme communautaire

En utilisant l'expression code de déontologie plutôt que code d'éthique, il n'y a pas lieu, dans sa formulation, de se laisser imposer par le législateur un carreau particulier. Le code d'éthique que l'on exige de tout établissement offrant des services de santé et des services sociaux est construit selon le modèle suivant: d'une part, on retrouve l'affirmation des droits des usagers et, d'autre part, dans le but que ces droits soient respectés, on dresse la liste des conduites attendues de la part des personnes travaillant dans un établissement.

Le code déontologique que nous proposons se présente plutôt comme un document dans lequel on retrouve, dans le préambule, la mission de l'établissement ainsi que les principales valeurs qui y sont promues et, dans les chapitres qui le composent, un certain nombre de règles de conduite exprimées sous forme de responsabilités morales que se fixe un organisme ou une association afin d'encadrer l'ensemble des interventions reliées aux services qu'il offre dans le sens de sa mission et de ses objectifs.

Les responsabilités morales, selon le code déontologique que nous proposons, incombent aux personnes impliquées plus ou moins directement dans les services offerts par un organisme communautaire, à l'égard:

- des personnes qui font appel aux services de l'organisme;
- de leurs collègues de travail;
- des bénévoles (s'il y a lieu);
- de l'organisme;
- du milieu qu'elles desservent.

1. Voir: Orientations relatives à l'élaboration d'un code d'éthique par un établissement, ministère de la Santé et des Services sociaux, janvier 1993.

Elles incombent aussi aux personnes qui reçoivent des services de cet organisme. Ainsi, le code de déontologie, tel que nous le proposons, n'enferme pas celles et ceux dont il régit les interventions dans une problématique asphyxiant de droits d'un côté et de devoirs de l'autre. Il fait plutôt appel à une démarche valorisant la coresponsabilité.

Un code d'honneur

Quand il s'agit d'une profession reconnue, le code de déontologie qui la régit est obligatoire selon le Code des professions. Il relève du droit disciplinaire que l'on distingue du droit civil et du droit pénal. Les contrevenants peuvent être traduits devant le Comité de discipline et subir une sanction pouvant aller jusqu'à la radiation de l'ordre professionnel.

Dans un organisme ou une association, le code de déontologie n'a qu'une portée morale. On peut le considérer comme un code d'honneur. Celui-ci trouve sa légitimité dans le consensus autour d'un certain nombre de règles minimales à respecter afin de témoigner des valeurs que l'on partage et d'atteindre les objectifs reliés à la mission de l'organisme ou de l'association. Il repose donc sur l'adhésion volontaire de chaque personne aux règles de conduite qu'il contient. Aucune sanction particulière n'est prévue pour les personnes qui vont à l'encontre des dispositions du code. Sa fonction consiste à rappeler les exigences minimales de l'appartenance à l'organisme ou à l'association et à suggérer autant de personnes qui en font partie qu'à celles qui font appel à ses services des règles de conduite acceptables. Bref, ce code d'honneur, on peut le considérer comme un outil au service de la créativité et de la responsabilité de celles et ceux dont ils régit les actions, les attitudes et les comportements.

Il peut arriver qu'une même personne soit assujettie à plus d'un code dans l'exercice de ses fonctions. Ceci est principalement dû aux exigences particulières du travail multidisciplinaire dans les milieux où l'on offre des services qui font appel à des personnes spécialisées dans des disciplines différentes à cause de la complexité des services offerts.

4. Quelques problèmes d'ordre moral rencontrés dans l'administration, la gestion et les interventions

Après avoir précisé les concepts utiles afin de bien cerner le sens de la démarche que l'on entend poursuivre pour se doter d'un code de déontologie, il importe maintenant, avant d'aborder la question de pertinence d'un tel code au sein d'un organisme communautaire, d'identifier brièvement un certain nombre de problèmes d'ordre moral que rencontrent celles et ceux qui travaillent au sein de ces organismes. Cette deuxième étape de notre réflexion permettra d'aborder d'une manière plus éclairée la fonction du code de déontologie dans un organisme, en lien avec la résolution des problèmes rencontrés.

On est en présence d'un problème d'ordre moral quand il s'agit de se donner une règle d'action en vue de témoigner d'une ou de plusieurs valeurs morales dans l'accomplissement de ses fonctions ou dans l'exécution de ses tâches.

Qu'est-ce qu'une valeur?

Qu'entend-on par valeur? C'est ce qui a du prix. Une valeur, c'est le prix qu'on accorde à quelque chose. Quelle chose devient une valeur, quand on la juge digne de l'estime. On peut dire qu'une valeur, c'est ce qui compte pour une personne ou un groupe. C'est ce à quoi on accorde de l'importance.

Une valeur apparaît quand cesse l'indifférence à l'égard d'une chose ou quand interviennent une certaine inégalité entre les choses. Elle se réfère donc à un jugement dans lequel apparaît manifestement l'opposition entre l'important et l'accessoire, l'essentiel et l'accessoire, le justifiable et l' injustifiable, le significatif et l'insignifiant, etc.

On peut aussi considérer la valeur à la fois comme une référence, en tant que telle, elle impressionne, elle motive, elle donne du poids à certaines choses, et comme l'expression d'une préférence, parce qu'elle nous renvoie à un choix. Ainsi, dans un organisme communautaire, on peut privilégier la dignité humaine, l'autonomie, la responsabilité qui constituent des valeurs qui animent celles et ceux qui y sont impliqués en ce qu'elles leur servent de référence dans l'accomplissement de leurs fonctions ou dans l'exécution de leurs tâches. Ces valeurs ont également fait l'objet d'un choix qui apporte une coloration particulière à la mission et aux objectifs poursuivis par l'organisme.

Quand on est aux prises avec la résolution d'un problème d'ordre moral, il arrive souvent que l'on soit dans une situation où plusieurs valeurs sont en cause. Il s'agit alors de procéder à une certaine hiérarchisation parmi les valeurs qui doivent être prises en compte. D'où une possible tension entre chacune d'elles. D'où aussi parfois possibilité de conflit entre elles. C'est là qu'intervient la réflexion éthique en ce sens qu'elle évalue l'action à faire non pas seulement en rapport avec la règle mais en la confrontant à la valeur, et à sa complexité.

Qu'est-ce qu'un problème d'ordre moral?

Un problème d'ordre moral, c'est une attitude, un comportement ou un fait qui soulève la question du devoir-faire. C'est donc, dans la problématique qui nous préoccupe, un problème d'ordre déontologique. Par exemple, la question du respect de la confidentialité qui présuppose des relations de confiance entre les différentes personnes impliquées dans la prestation des services, peut constituer dans certains cas un problème d'ordre moral ou déontologique. Qu'est-ce à dire? Dans cette question, sort en jeu l) des valeurs: des valeurs personnelles (celles de la personne à qui l'on offre un service, comme celles de l'intervenant ou de l'intervenant) mais aussi les valeurs de l'organisme: 2) des règles que l'on se donne afin de témoigner de ses valeurs et que l'on considère comme des balises nécessaires afin d'assurer un service de qualité; 3) la mission particulière et les objectifs de l'organisme.

À titre d'illustration, et afin de particulariser les problèmes d'ordre moral ou déontologique que peuvent rencontrer celles et ceux qui sont impliqués dans un organisme communautaire, voici une synthèse des témoignages que nous avons recueillis à ce sujet, selon les fonctions qu'on exerce ou les tâches qu'on exécute.

Notes de l'animatrice sur les problèmes d'ordre moral et le code de déontologie

Qu'est-ce qu'un problème d'ordre moral ?

Un problème d'ordre moral, c'est en quelque sorte ce que certaines personnes vont appeler un problème de conscience alors que d'autres parleront d'un problème d'éthique.

Selon Pierre Fortin (1995), **un problème d'ordre moral** « c'est une attitude, un comportement ou un fait qui soulève la question du **devoir faire** ».

« On est en présence d'un problème d'ordre moral quand il s'agit de se donner une règle d'action en vue de témoigner d'une ou de plusieurs valeurs morales dans l'accomplissement de ses fonctions ou dans l'accomplissement de ses tâches. (...) Quand on est aux prises avec la résolution d'un problème moral, il arrive souvent que l'on soit dans une situation où plusieurs valeurs sont en cause¹. »

Sont également en cause les règles qu'on se donne et la mission de l'organisme.

Dans son ouvrage sur la déontologie, cet auteur rend compte des résultats d'une recherche qu'il a menée auprès d'organismes communautaires de la région du Bas-Saint-Laurent. Cette recherche lui a permis de recenser différents problèmes d'ordre moral auxquels font face les organismes. Ces problèmes peuvent se situer sur le plan du financement de l'organisme, de sa gestion, de sa philosophie et de sa mission, de la relation avec ceux et celles qui font appel aux services de l'organisme, de la relation entre les membres de l'équipe de travail, de la confidentialité des interventions et des renseignements.

Quelques exemples de problèmes d'ordre moral

Voici quelques exemples concrets (non catégorisés) de problèmes d'ordre moral rencontrés dans les organismes qui ont participé à l'enquête de Pierre Fortin :

- Le manque de transparence dans la gestion financière de l'organisme.
- La façon d'aborder les cas de fraude.
- L'engagement d'une personne qui n'a peut-être pas les compétences requises pour occuper le poste.
- La connaissance d'un acte inacceptable dont on ne peut fournir la preuve.
- L'intervenante qui n'est plus d'accord avec une partie des objectifs de l'organisme.
- Les conflits d'intérêts qui peuvent survenir à l'occasion.
- Les relations d'amitié avec une personne dont on « s'occupe » professionnellement et la difficulté de conserver la distance « aidante-aidée ».
- La conciliation des relations affectives et professionnelles entre les personnes œuvrant dans l'organisme.

¹ Pierre FORTIN, *Guide de déontologie en milieu communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1995.

- Le non-respect du huis clos des réunions d'équipe où il y a eu discussion de cas particuliers.
- Le transfert de renseignements d'un organisme à l'autre.
- La confidentialité lors de témoignages devant la cour (le serment de confidentialité effectué par une employée à l'intérieur de l'organisme n'a pas de valeur aux yeux de la loi).
- Le cas d'une intervenante à qui l'on confie qu'une personne va mettre fin à ses jours et qui avise les policiers afin qu'ils lui viennent en aide.

À la suite de sa recherche, Pierre Fortin a dégagé trois principaux enjeux auxquels font face les personnes impliquées dans un organisme communautaire :

« Le premier enjeu est relié à la résolution des problèmes complexes suscités à la fois par les attentes et les besoins de plus en plus nombreux et variés de la société et par la rareté des ressources humaines, matérielles et financières dont on dispose pour y répondre. En tenant compte de la mission et des objectifs de l'organisme, comment concilier les exigences inhérentes à la qualité des services, l'ampleur des besoins et la rareté des ressources ? Dans certaines situations, les valeurs promues par l'organisme peuvent être sérieusement compromises.

Le deuxième enjeu concerne l'articulation des valeurs promues par l'organisme et les personnes qui y sont impliquées, à celles des gens auprès de qui l'on intervient. Tout en satisfaisant aux exigences de la mission et des objectifs de l'organisme, comment s'assurer que les personnes qui font appel aux services communautaires soient respectées le plus authentiquement possible ?

Le troisième enjeu tient au respect de la confidentialité qui semble soulever des difficultés à tous ceux et celles qui interviennent dans un organisme communautaire, quel que soit leur degré d'engagement. Que faut-il mettre en place ? Quels attitudes et comportements importe-t-il de développer afin d'assurer que toute intervention respecte cette exigence fondamentale² ? »

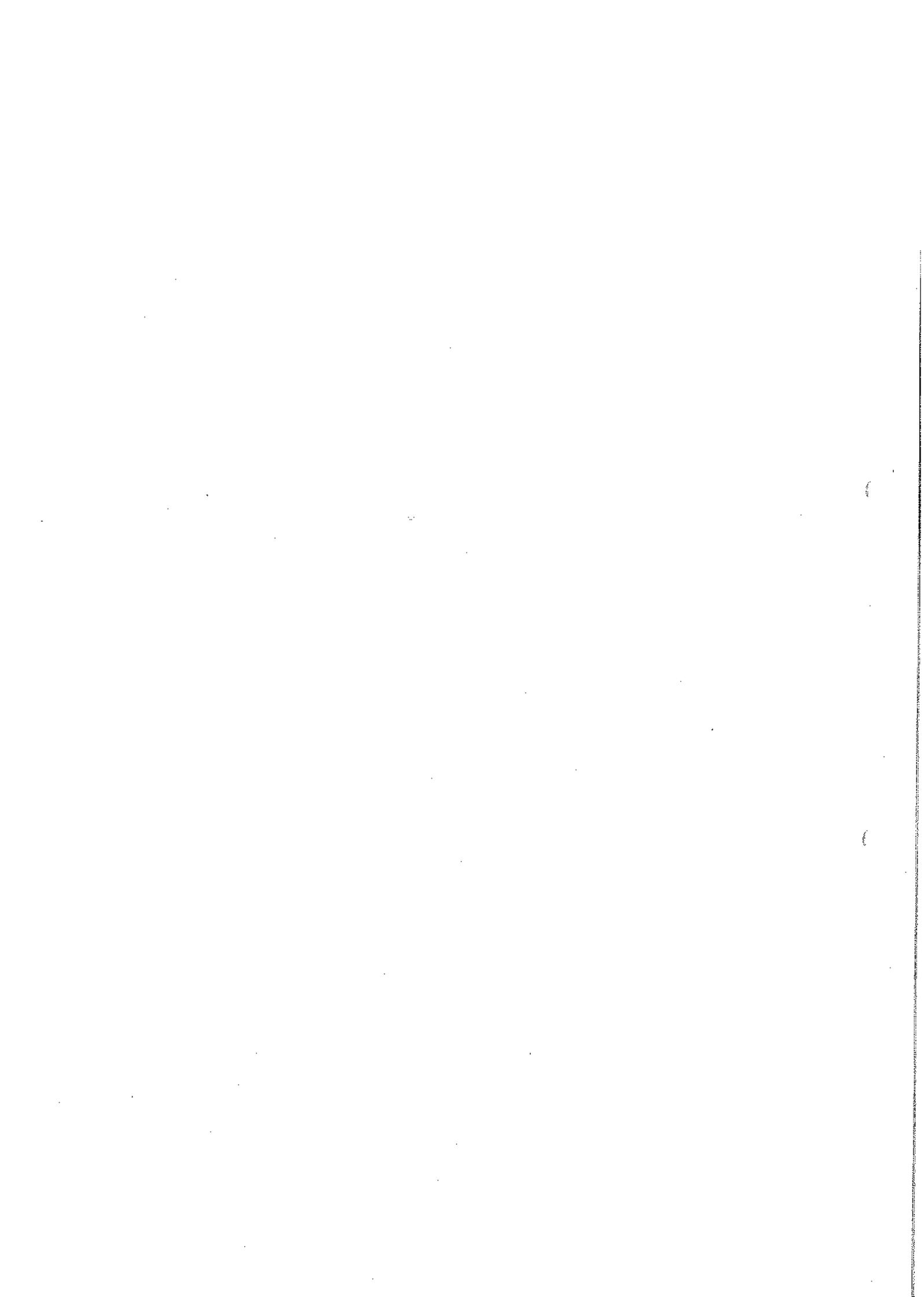
Face à ces enjeux, de plus en plus de personnes oeuvrant au sein d'organismes communautaires ressentent le besoin de déterminer certains standards, paramètres ou lignes directrices concernant leurs interventions. Dans plusieurs organismes, ces balises sont implicites, alors que dans d'autres, elles sont précisées dans différents documents ou politiques internes.

Selon plusieurs personnes interrogées par Fortin, le code de déontologie peut s'avérer un outil fort précieux, servant de guide ou de référence au moment d'agir dans des situations complexes ou en cas de problèmes épineux. Le code de déontologie représenterait une sorte de guide de conduite aidant à prendre des décisions dans le respect des règles, normes et valeurs promues par l'organisme. De plus, en fixant des limites et un cadre aux interventions, le code de déontologie assure une certaine protection des individus (intervenantes, participantes ou usagères) et de l'organisme lui-même.

² Ibid., p.19-20.

Extraits de textes
sur la morale et l'éthique

En guise de préparation
à la présentation de l'animatrice
sur *les problèmes d'ordre moral*



Notes de l'animatrice sur les problèmes d'ordre moral et le code de déontologie

Qu'est-ce qu'un problème d'ordre moral ?

Un problème d'ordre moral, c'est en quelque sorte ce que certaines personnes vont appeler un problème de conscience alors que d'autres parleront d'un problème d'éthique.

Selon Pierre Fortin (1995), **un problème d'ordre moral** « c'est une attitude, un comportement ou un fait qui soulève la question du **devoir faire** ».

« On est en présence d'un problème d'ordre moral quand il s'agit de se donner une règle d'action en vue de témoigner d'une ou de plusieurs valeurs morales dans l'accomplissement de ses fonctions ou dans l'accomplissement de ses tâches. (...) Quand on est aux prises avec la résolution d'un problème moral, il arrive souvent que l'on soit dans une situation où plusieurs valeurs sont en cause¹. »

Sont également en cause les règles qu'on se donne et la mission de l'organisme.

Dans son ouvrage sur la déontologie, cet auteur rend compte des résultats d'une recherche qu'il a menée auprès d'organismes communautaires de la région du Bas-Saint-Laurent. Cette recherche lui a permis de recenser différents problèmes d'ordre moral auxquels font face les organismes. Ces problèmes peuvent se situer sur le plan du financement de l'organisme, de sa gestion, de sa philosophie et de sa mission, de la relation avec ceux et celles qui font appel aux services de l'organisme, de la relation entre les membres de l'équipe de travail, de la confidentialité des interventions et des renseignements.

Quelques exemples de problèmes d'ordre moral

Voici quelques exemples concrets (non catégorisés) de problèmes d'ordre moral rencontrés dans les organismes qui ont participé à l'enquête de Pierre Fortin :

- Le manque de transparence dans la gestion financière de l'organisme.
- La façon d'aborder les cas de fraude.
- L'engagement d'une personne qui n'a peut-être pas les compétences requises pour occuper le poste.
- La connaissance d'un acte inacceptable dont on ne peut fournir la preuve.
- L'intervenante qui n'est plus d'accord avec une partie des objectifs de l'organisme.
- Les conflits d'intérêts qui peuvent survenir à l'occasion.
- Les relations d'amitié avec une personne dont on « s'occupe » professionnellement et la difficulté de conserver la distance « aidante-aidée ».
- La conciliation des relations affectives et professionnelles entre les personnes œuvrant dans l'organisme.

¹ Pierre FORTIN, *Guide de déontologie en milieu communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1995.

- Le non-respect du huis clos des réunions d'équipe où il y a eu discussion de cas particuliers.
- Le transfert de renseignements d'un organisme à l'autre.
- La confidentialité lors de témoignages devant la cour (le serment de confidentialité effectué par une employée à l'intérieur de l'organisme n'a pas de valeur aux yeux de la loi).
- Le cas d'une intervenante à qui l'on confie qu'une personne va mettre fin à ses jours et qui avise les policiers afin qu'ils lui viennent en aide.

À la suite de sa recherche, Pierre Fortin a dégagé trois principaux enjeux auxquels font face les personnes impliquées dans un organisme communautaire :

« Le premier enjeu est relié à la résolution des problèmes complexes suscités à la fois par les attentes et les besoins de plus en plus nombreux et variés de la société et par la rareté des ressources humaines, matérielles et financières dont on dispose pour y répondre. En tenant compte de la mission et des objectifs de l'organisme, comment concilier les exigences inhérentes à la qualité des services, l'ampleur des besoins et la rareté des ressources ? Dans certaines situations, les valeurs promues par l'organisme peuvent être sérieusement compromises.

Le deuxième enjeu concerne l'articulation des valeurs promues par l'organisme et les personnes qui y sont impliquées, à celles des gens auprès de qui l'on intervient. Tout en satisfaisant aux exigences de la mission et des objectifs de l'organisme, comment s'assurer que les personnes qui font appel aux services communautaires soient respectées le plus authentiquement possible ?

Le troisième enjeu tient au respect de la confidentialité qui semble soulever des difficultés à tous ceux et celles qui interviennent dans un organisme communautaire, quel que soit leur degré d'engagement. Que faut-il mettre en place ? Quels attitudes et comportements importe-t-il de développer afin d'assurer que toute intervention respecte cette exigence fondamentale² ? »

Face à ces enjeux, de plus en plus de personnes oeuvrant au sein d'organismes communautaires ressentent le besoin de déterminer certains standards, paramètres ou lignes directrices concernant leurs interventions. Dans plusieurs organismes, ces balises sont implicites, alors que dans d'autres, elles sont précisées dans différents documents ou politiques internes.

Selon plusieurs personnes interrogées par Fortin, le code de déontologie peut s'avérer un outil fort précieux, servant de guide ou de référence au moment d'agir dans des situations complexes ou en cas de problèmes épineux. Le code de déontologie représenterait une sorte de guide de conduite aidant à prendre des décisions dans le respect des règles, normes et valeurs promues par l'organisme. De plus, en fixant des limites et un cadre aux interventions, le code de déontologie assure une certaine protection des individus (intervenantes, participantes ou usagères) et de l'organisme lui-même.

² Ibid., p.19-20.

Évidemment, le code de déontologie d'un organisme communautaire n'a qu'une portée morale.

« On peut le considérer comme un code d'honneur. Celui-ci trouve sa légitimité dans le consensus autour d'un certain nombre de règles minimales à respecter afin de témoigner des valeurs que l'on partage et d'atteindre les objectifs reliés à la mission de l'organisme ou de l'association. Il repose donc sur l'adhésion volontaire de chaque personne aux règles de conduite qu'il contient³. »

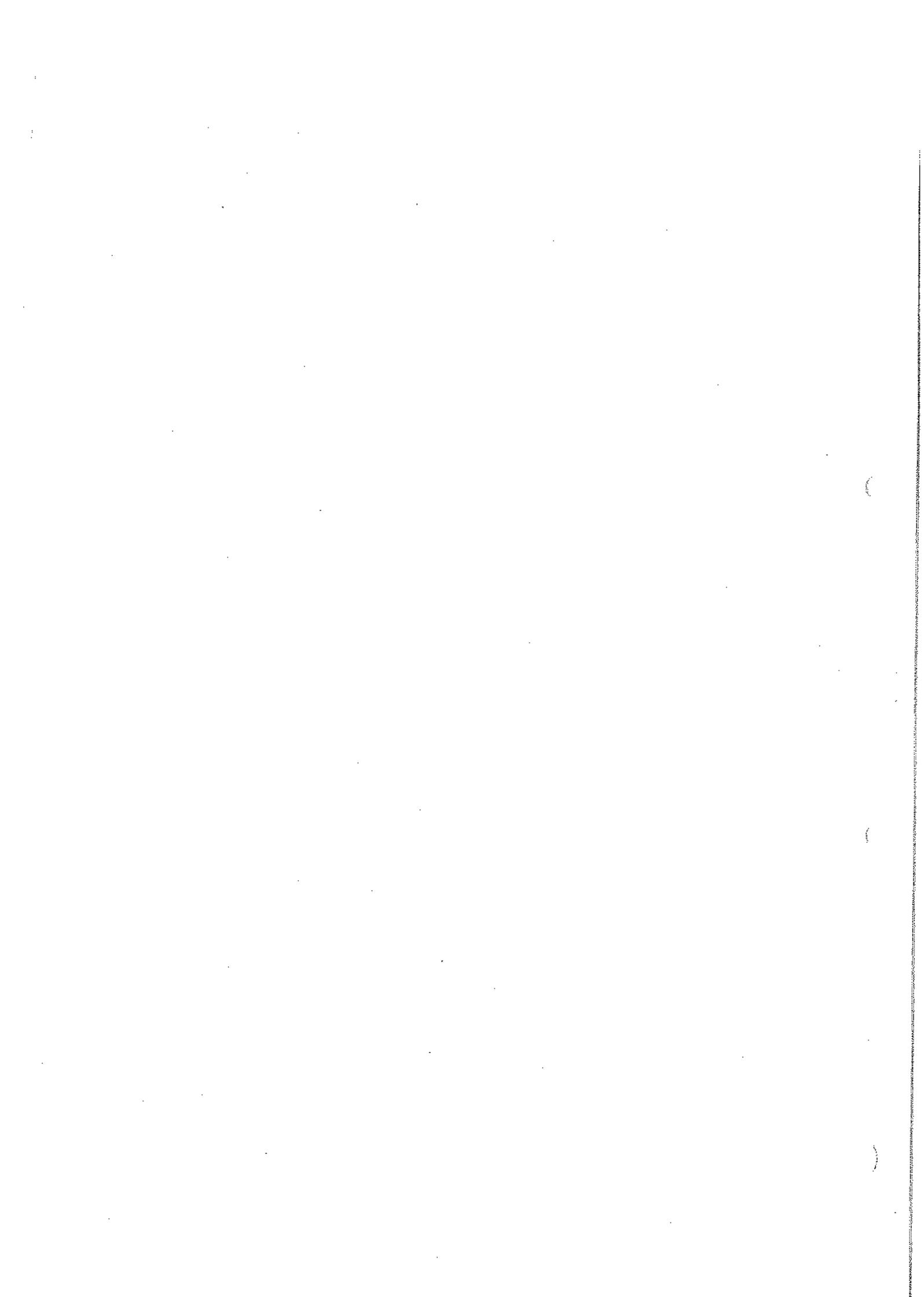
Le code de déontologie peut se présenter sous la forme d'un document dans lequel on précise d'abord la mission de l'organisme ainsi que les principales valeurs qui y sont promues, pour ensuite présenter les principales règles de conduite exprimées sous forme de responsabilités morales.

On parle ici des responsabilités morales des personnes intervenant dans l'organisme à l'égard :

- des personnes qui font appel à ses services ;
- de leurs collègues de travail ;
- des bénévoles ;
- de l'organisme lui-même ;
- de la communauté.

Enfin, le code de déontologie devrait également préciser les responsabilités morales des personnes qui font appel à l'organisme.

³ Ibid., p. 32



**Mises en situation
sur des problèmes d'ordre moral**

Mise en situation 1

Vous êtes travailleuse à la Maison'Elles. Une participante vous confie avoir été victime d'abus de pouvoir de la part de Carole, la coordonnatrice, lors d'une relation d'aide. Si cette femme vous dit la vérité, votre collègue a vraiment commis une faute professionnelle grave.

Vous êtes très troublée. Carole jouit depuis toujours d'une bonne réputation. De plus, comme elle est l'une de vos bonnes amies, vous avez une grande confiance en elle.

Or, vous vous souvenez que l'an dernier, Diane, une autre participante, vous avait laissé entendre que la coordonnatrice avait abusé de son pouvoir à son égard. Comme Diane a cessé de fréquenter votre organisme peu de temps après, vous n'en avez plus entendu parler.

Cette fois, vous savez que l'histoire ne s'arrêtera pas là. La femme vous a avisée qu'elle compte se plaindre à la Régie régionale.

Vous êtes vraiment dans l'embarras. Que faites-vous ?

Mise en situation 2

Vous êtes nouvellement élue au conseil d'administration de la Maison'Elles. Après quelques mois de participation aux réunions, certaines façons de faire vous apparaissent irrégulières. Des dépenses importantes ont été engagées sans avoir été dûment proposées et adoptées par le conseil. La responsable des finances ne vous a pas encore présenté de rapports financiers. De plus, la plupart des décisions se prennent très rapidement sans qu'il y ait vraiment de place à la discussion.

Quand vous posez des questions pour en savoir plus, vous avez l'impression de déranger. On laisse entendre que vous prenez votre rôle peut-être un peu trop au sérieux ou encore qu'il est important que la confiance règne pour créer un bon climat de travail pendant les réunions... Évidemment, ce genre de commentaires vous rend plutôt mal à l'aise.

Cela dit, vous croyez que vous n'êtes peut-être pas la seule à vous poser des questions sur le fonctionnement du C.A. et sur les intérêts des personnes en place. Une autre administratrice semble partager vos préoccupations.

Que faites-vous ?

Mise en situation 3

Vous êtes la présidente du conseil d'administration de la Maison'Elles. Vous recevez une lettre signée par quatre femmes qui vous disent être très déçues de votre organisme.

Elles affirment que la Maison'Elles ne répond pas à leurs besoins ni à ceux des autres femmes qui la fréquentent. Elles considèrent que les intervenantes ne font pas bien leur travail, sont peu accueillantes et rarement disponibles, en plus de ne pas répondre aux attentes des participantes. À preuve, le mois passé, les auteures de la lettre leur ont demandé de mettre sur pied un groupe de discussion le jeudi et elles n'en ont toujours pas de nouvelles.

Pour ces raisons, les signataires de la lettre demandent à faire un sondage auprès de toutes les membres de votre organisme afin de vérifier leur degré d'insatisfaction. Elles souhaitent réaliser ce sondage elles-mêmes et demandent donc à avoir accès à la liste des membres.

En tant que membre du conseil d'administration, vous sentez que le degré d'insatisfaction de ces femmes est très élevé. D'ailleurs, ce n'est pas la première fois que vous entendez parler de leurs récriminations. Les travailleuses elles-mêmes vous en ont fait part.

Que faites-vous ? Donnez-vous suite à cette lettre ? Comment ?

Mise en situation 4

Vous êtes travailleuse à la Maison'Elles. Depuis quelques semaines, vous et vos collègues êtes très éprouvées par Colette, une des membres du C.A. À votre avis, cette femme a des comportements et des attitudes très nuisibles pour votre organisme et pour les femmes qui le fréquentent.

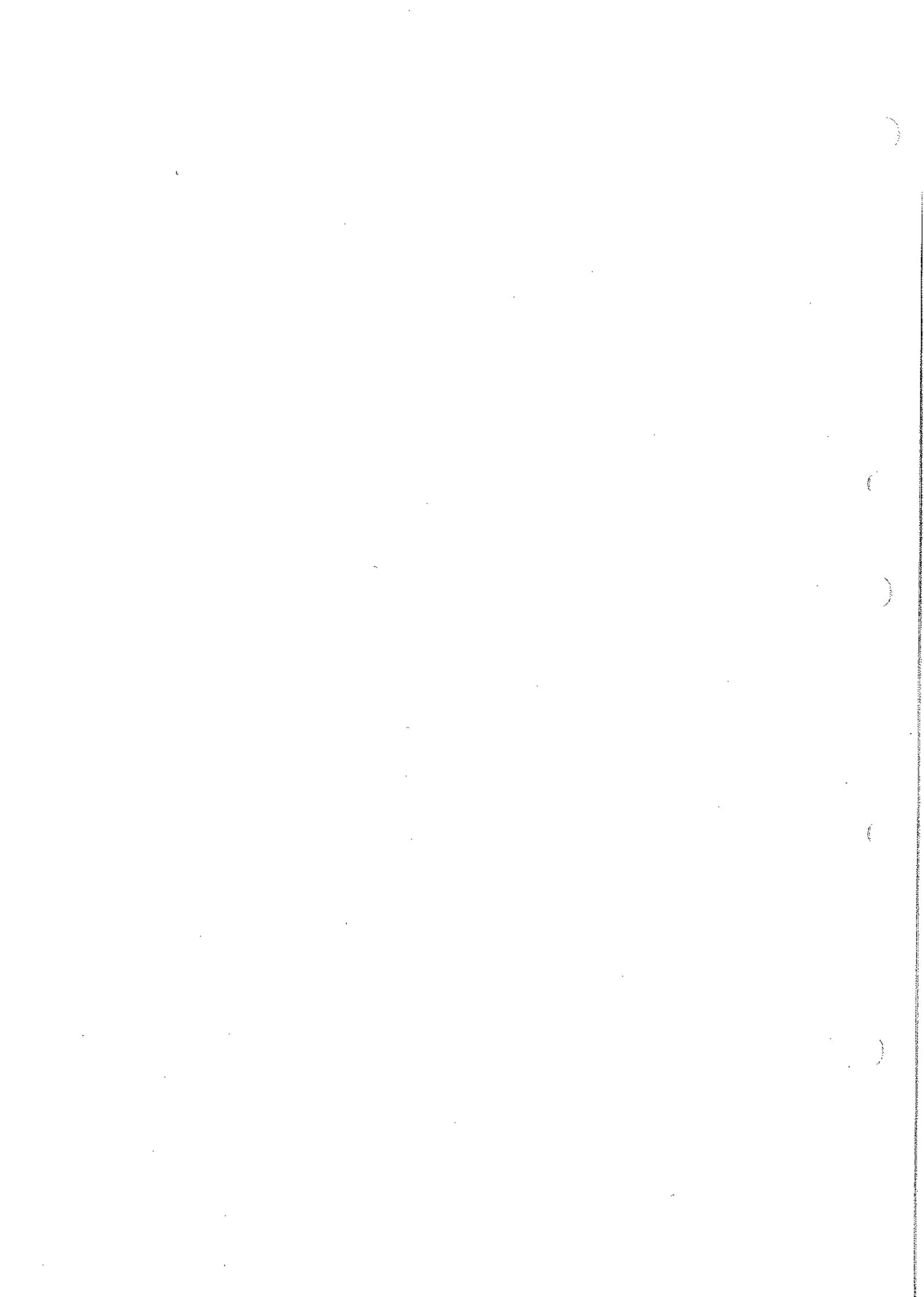
En l'espace de quelques mois de fréquentation de la Maison'Elles, Colette a connu une très grande « popularité ». Dans les groupes de discussion, elle jouit d'un grand pouvoir d'influence tout en s'attirant la sympathie et l'admiration de toutes.

Au début, cela ne posait pas de problème. Après tout, ce n'est pas la première fois que des femmes exercent autant de fascination sur un groupe. Or avec le temps, vous avez constaté que Colette se permettait des remarques et des commentaires déplacés, voire désobligeants à l'endroit d'autres femmes. En réunion du C.A., comme pendant les cafés-causeries, vous avez tenté de faire contre poids à ses propos en rappelant les règles et les valeurs à respecter à la Maison'Elles. Vos interventions ont malheureusement donné très peu de résultats. Au contraire, vous êtes devenue la cible de ses sarcasmes.

De plus, même si personne ne s'objecte, vous vous doutez bien que certaines femmes sont de plus en plus mal à l'aise en présence de Colette. Deux participantes ont d'ailleurs confié récemment à l'une de vos collègues qu'elles la trouvent parfois blessante.

Plus embêtant encore, ce matin, Jeannine, une autre participante, vous a dit se faire harceler par Colette. Elle voudrait bien la remettre à sa place. Or, elle lui a prêté 150 \$ le mois dernier et s'inquiète de ne pouvoir récupérer cet argent si elle refuse de se plier à ses manigances. Avant de partir, Jeannine vous remet une lettre en vous demandant, en toute confiance, de la lire plus tard afin de la conseiller. Après quelques lignes, vous réalisez qu'il s'agit d'une lettre personnelle que Colette lui a écrite et qui semble contenir des menaces...

Que faites-vous ?



Notes de l'animatrice pour la plénière

Voici, pour chacune des mises en situation, certains éléments que l'équipe devrait faire ressortir ou prendre en considération dans son exposé.

Mise en situation 1

L'amitié entre les deux travailleuses est une donnée importante à considérer. Elle rend certainement plus difficile l'analyse que la travailleuse (qui accueille la participante) fera de la situation, le jugement qu'elle posera et la décision qui s'en suivra.

L'intervention et le suivi auprès de la participante : quel devrait être le rôle de l'intervenante auprès de cette femme ? Sans écarter le doute qui doit l'habiter, comment cette travailleuse peut-elle intervenir dans le respect des valeurs féministes qui la guident habituellement ? À la fin de la rencontre, quel processus, démarche ou suivi devrait-elle proposer à la femme ?

Si l'équipe qui travaille sur cette mise en situation propose une confrontation entre la femme et la coordonnatrice, questionnez-en le réalisme. Si la femme a effectivement été victime d'abus, ce ne serait certainement pas la chose à faire...

D'autre part, quelle attitude la travailleuse devrait-elle avoir avec sa collègue et amie ? Peut-elle concilier son « devoir » d'amitié et son devoir de travailleuse ?

À quel moment devrait-elle informer ses collègues et le C.A. de la situation ? Qui doit faire la lumière sur cette affaire ?

Autre élément à prendre au sérieux : la possibilité d'une plainte à la Régie. Si la Régie était saisie du problème, c'est le C.A., à titre d'employeur, qui serait directement interpellé. S'il était démontré qu'il y a eu faute professionnelle, les administratrices auraient à répondre des actes de la coordonnatrice.

La crédibilité de l'organisme : elle peut être sérieusement ébranlée, que la plainte soit fondée ou non. C'est pourquoi la volonté de l'organisme (en l'occurrence celle de ses administratrices) de traiter avec sérieux cette affaire doit être apparente.

Enfin, l'équipe qui travaille sur cette mise en situation devra également préciser quels devraient être l'attitude et le rôle du C.A. face à la coordonnatrice.

Mise en situation 2

Première mise en garde : l'équipe qui travaille sur cette mise en situation ne devrait pas tenir pour acquis qu'il s'agit nécessairement d'un cas de fraude. Les pratiques irrégulières ne sont pas toutes motivées par une intention de détourner des fonds. Néanmoins, certaines personnes peuvent tirer avantage à prendre des raccourcis dans le processus d'information et de consultation des membres...

Cela dit, selon la *Loi sur les compagnies*, la principale fonction d'un conseil d'administration est de voir à la bonne gestion de la corporation. Dans ce sens, une administratrice devrait toujours faire preuve de vigilance, de prudence, d'honnêteté et de loyauté envers l'organisme.

L'administratrice qui cherche à être mieux informée et à obtenir tous les documents lui permettant de prendre des décisions éclairées est une administratrice responsable et avertie.

Évidemment, dans cette mise en situation, on doit prendre en considération qu'il n'est certes pas facile pour la nouvelle élue de s'affirmer avec conviction dans son rôle, encore moins de dénoncer ouvertement certaines pratiques en présence des attitudes intimidantes des autres membres du conseil.

Or, il faut savoir qu'une administratrice peut se protéger (dans l'attente que s'effectuent les changements souhaités) en demandant d'inscrire ses dissidences et ses interventions au procès-verbal, notamment lorsqu'elle exprime une réserve sur le processus de décision ou manifeste le besoin d'avoir en main toute l'information nécessaire. Dans l'éventualité où il était démontré que l'organisme a des pratiques plus qu'irrégulières (liées davantage à de mauvaises intentions qu'à de mauvaises habitudes), l'administratrice pourrait alors faire la preuve de sa prudence et de sa vigilance.

Mise en situation 3

Face à la déception des signataires de la lettre et à la pression qu'elles exercent, et motivé par le désir d'être à l'écoute de leurs besoins, le C.A. pourrait s'empresse d'acquiescer à leur demande sans avoir pris le temps nécessaire à l'évaluation du problème. Tout en traitant la demande de ces participantes avec diligence, les administratrices doivent également voir à l'intérêt de l'ensemble des membres qu'elles représentent, dans le respect de la mission de l'organisme.

À propos de la liste des membres: contrairement à une croyance assez répandue, toute membre en règle d'un organisme a le droit, selon la loi, de consulter la liste des membres. L'organisme n'est pas tenu d'en remettre une copie à ses membres, mais cette liste peut être consultée sur place. (C'est ce qui permet notamment à des membres de convoquer une assemblée générale spéciale.)

Dans une telle situation, si l'idée du sondage était retenue, le C.A. devrait se questionner sur la meilleure façon de faire participer ces femmes à sa réalisation tout en s'assurant que l'enquête est orientée de façon constructive et demeure un outil d'évaluation au service de l'organisme. En fait, le C.A. devrait rester maître-d'œuvre de ce sondage et en porter l'entière responsabilité.

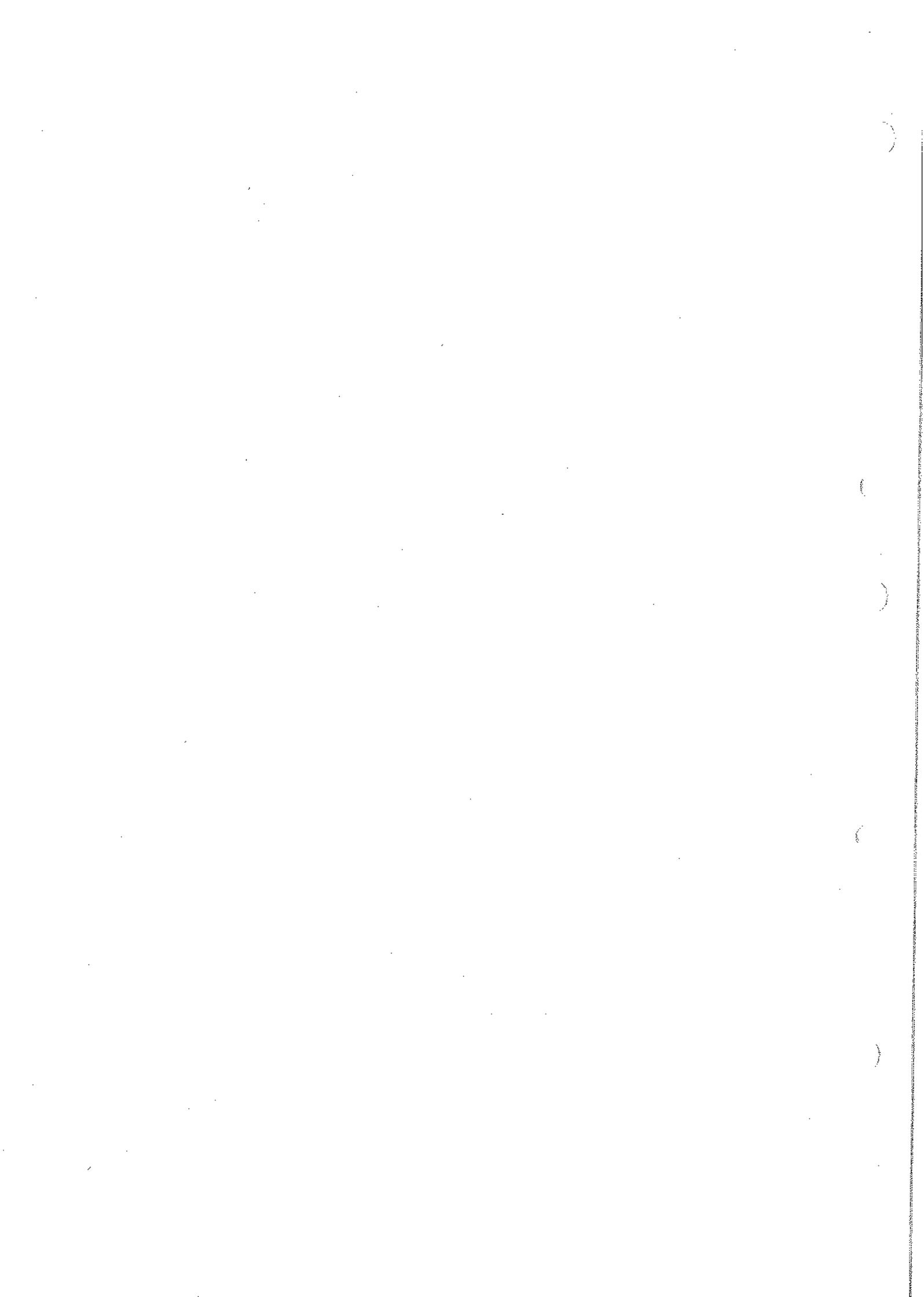
Enfin, l'équipe qui travaille sur cette mise en situation devrait également préciser quel type d'intervention et de suivi le C.A. aurait à faire auprès de l'équipe de travail.

Mise en situation 4

Dans cette mise en situation, on ne doit pas minimiser l'impact d'un facteur important : le pouvoir d'influence de Colette sur les membres du conseil d'administration. Il est clair que les travailleuses de l'organisme devront surmonter un certain nombre d'obstacles pour obtenir l'appui des autres administratrices. Elles sont probablement elles-mêmes déstabilisées et intimidées par cette femme. L'équipe qui travaille sur cette mise en situation doit en tenir compte dans sa recherche de solutions.

L'utilisation du témoignage de Jeannine et de la lettre : évaluez le réalisme et la légitimité de cette stratégie, si l'équipe la propose. C'est sur une base confidentielle que cette femme se confie à l'intervenante et lui demande de lire la lettre. À moins que Jeannine ne dépose elle-même une plainte formelle au C.A., une telle stratégie est douteuse. D'abord, elle contreviendrait aux principes d'intervention féministe et à l'éthique professionnelle. De plus, cette stratégie serait très risquée pour l'organisme, qui pourrait se voir poursuivre pour non-respect de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Dans une telle situation, les travailleuses auraient tout intérêt à aller chercher un avis juridique pour éviter des gestes qui pourraient causer des préjudices importants aux personnes concernées et à l'organisme lui-même.



Un code de vie en groupe¹

LES CONDITIONS DE LA VIE EN GROUPE	LES OBSTACLES À LA VIE EN GROUPE
▪ S'accepter mutuellement, respecter ses limites et celles des autres	▪ Le rejet, l'intolérance, l'agressivité
▪ Être capable de faire des critiques et de recevoir des critiques	▪ L'incapacité de reconnaître ses erreurs
▪ Respecter les décisions prises par la majorité	▪ L'individualisme, le manque de solidarité
▪ Respecter la discipline du groupe	▪ Le manque de discipline
▪ Prendre part aux discussions et dire franchement ce qu'on pense	▪ La non-participation, le retrait
▪ Prendre des décisions à partir de motifs rationnels, logiques (et non selon des impressions, des sentiments seulement)	▪ La tendance à agir impulsivement, sans analyse, selon ses humeurs
▪ Assumer sans retard les tâches qui nous sont confiées	▪ Le manque de responsabilités
▪ Régler les conflits personnels à l'intérieur du groupe et non en dehors	▪ La propension à critiquer dans le dos, à lancer des rumeurs, à former des clans
▪ Exprimer ses désaccords au fur et à mesure	▪ La non-affirmation de soi
▪ Être capable de se remettre en question, de s'évaluer	▪ Le manque d'objectivité, de sens autocritique
▪ Se fixer un plan de travail, se tracer un programme, des priorités	▪ Le manque d'organisation
▪ Partager les tâches de façon équitable et bien préciser le rôle de chacune	▪ La surcharge de travail, le stress, la tension

¹ Inspiré de François MARCOTTE, *L'action communautaire, ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, Éditions Saint-Martin, 1986.



La gestion des ressources humaines dans un rapport alternatif au travail salarié

Objectifs pédagogiques

- Susciter une réflexion critique autour de la dimension humaine du travail dans les groupes de femmes
- Légitimer le processus de négociation entre travailleuses et administratrices en le situant dans l'ensemble du processus de gestion de l'organisme
- Identifier les outils et mécanismes à développer pour préserver la satisfaction, la motivation et la santé des individus au travail

Canevas des activités *en bref*

Heure	Durée	Activités
10h55	10 min	1. Introduction
11h05	30 min	2. Quatre thématiques liées à la gestion des ressources humaines : A. La division du travail B. La gestion du temps supplémentaire C. Les facteurs de stress et de burnout D. La négociation entre travailleuses et administratrices
11h35	5 min	3. Plénière sur les thèmes des points A à D – quelques consignes
11h40	35 min	A. La division du travail
12h15	60 min	Dîner

Canevas des activités en bref (suite)

Heure	Durée	Activités
13h15	35 min	B. La gestion du temps supplémentaire
13h50	35 min	C. Les facteurs de stress et de burnout
14h25	35 min	D. La négociation entre travailleuses et administratrices
15h	15 min	Pause
15h15	40 min	4. L'évaluation des travailleuses
15h55	15 min	5. Ce qui caractérise le rapport employées/ employeur dans une organisation féministe
16h10	20 min	6. Évaluation écrite et orale Mot de la fin



Description des activités et consignes

BLOC

1.

Introduction

10h55 – 10 minutes

Pour introduire cette partie, inspirez-vous des éléments de l'encadré suivant :

La gestion des ressources humaines est nécessaire, même fondamentale au bon fonctionnement d'un organisme et à la réalisation de sa mission. Quand on parle de ressources humaines, on fait référence aux personnes à qui on confie des mandats et des pouvoirs et à qui on délègue des tâches et des responsabilités pour mettre en œuvre le plan d'action de l'organisme.

Comme on l'a vu dans le processus de planification, l'organisme doit se doter de mécanismes de suivi et de contrôle pour s'assurer qu'il est en bonne voie d'atteindre ses objectifs. Dans un modèle de cogestion, il appartient aux membres du conseil d'administration et de l'équipe de travail d'exercer une vigilance dans ce sens. En d'autres mots, elles ont la responsabilité conjointe et le devoir d'assurer un certain contrôle du processus de travail et de son résultat. On parle ici non pas du contrôle comme une fin en soi, mais bien comme un moyen permettant d'évaluer si les personnes en place sont en mesure de remplir leurs fonctions, de réaliser leurs mandats, de respecter leurs échéances, etc.



Dans ce sens, gérer les ressources humaines, c'est voir à ce que les travailleuses disposent des conditions nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches et mandats, en ce qui a trait notamment aux ressources et conditions matérielles, aux conditions de travail et salariales, au soutien et à l'encadrement ainsi qu'à la formation.

Il importe également de prendre en considération certains éléments liés au contexte social, économique et politique dans lequel les groupes interviennent. La complexité des nouvelles réalités et problématiques, la multiplication des lieux de concertation, le développement technologique, les contraintes liées au financement des organismes, voilà autant de facteurs qui ont un impact sur l'organisation du travail. Ils ont pour conséquences d'accroître la charge de travail et la quantité de responsabilités des travailleuses, lesquelles doivent satisfaire à un nombre croissant d'attentes et d'exigences. Des facteurs d'ordre interne peuvent aussi exercer une pression sur les travailleuses et les administratrices : les tensions au sein du groupe, les départs précipités, l'intégration de travailleuses de différents statuts, pour n'en nommer que quelques-uns.

Comment, dans ces circonstances, maintenir une qualité de vie au travail caractérisée par la santé, la satisfaction, la motivation et la valorisation des individus ? Bref, comment préserver la dimension humaine du travail ?

C'est dans cette perspective que le contenu du Bloc D est orienté. Il proposera de nombreux outils de gestion visant à concilier la satisfaction des individus en place et leurs obligations et devoirs envers l'organisme.

Évidemment, la gestion des ressources humaines comprend plusieurs dimensions, qu'on ne peut couvrir en totalité dans le cadre de cette formation. Nous avons donc choisi de nous consacrer sur les cinq thématiques suivantes :

- *La division du travail*
- *La gestion du temps supplémentaire*
- *Les facteurs de stress et de burnout (épuisement professionnel)*
- *La négociation entre le C.A. et les travailleuses*
- *L'évaluation des travailleuses*

Les quatre premiers thèmes feront l'objet d'un travail en sous-groupes suivi d'une longue plénière. Le cinquième thème, l'évaluation des travailleuses, sera abordé au point 4.

Pourquoi ces thèmes en particulier ?

Comme nous l'avons mentionné dans la présentation de la présente trousse, L'R des centres de femmes a effectué à l'automne 1997 une vaste consultation sur la gestion féministe. Cette consultation nous a révélé que ces dimensions de la gestion des ressources humaines étaient des plus préoccupantes pour un grand nombre des travailleuses et des administratrices consultées.

POUR VOUS PRÉPARER parcourez la boîte à outils du Bloc D qui contient de nombreux documents. Dans le cadre de la plénière (point 3), vous aurez à formuler des synthèses et à faire quelques exposés à partir d'un bon nombre de ces documents. Il est donc important que vous preniez le temps de bien vous en approprier le contenu. Ce travail de préparation vous permettra d'animer la plénière avec plus d'aisance et de dynamisme. Il vous sera alors plus facile de dégager des enjeux importants, de formuler des questions qui susciteront la réflexion et le débat, etc. En outre, au moment de présenter ces documents, vous saurez attirer l'intérêt et l'attention des participantes sur les aspects les plus pertinents.

2.

Quatre thématiques liées à la gestion des ressources humaines :

la division du travail (A), la gestion du temps supplémentaire (B), les facteurs de stress et de burnout (C), la négociation entre travailleuses et administratrices (D)

11h05 - 30 minutes



TRAVAIL EN SOUS-GROUPES à partir de mises en situation

- Divisez les participantes en quatre sous-groupes. Expliquez-leur qu'elles vont travailler à partir de mises en situation se rapportant à l'un ou l'autre des quatre thèmes (chaque équipe travaillera sur un thème différent). Invitez-les ensuite à se déplacer vers les lieux d'ateliers.
- Une fois les équipes formées, attribuez-leur au hasard (ou selon leur intérêt) un des quatre thèmes d'atelier. Distribuez-leur la mise en situation de l'Outil 1 se rapportant au thème qu'elles auront à traiter.
Attention, l'équipe qui travaille sur le thème D portant sur la négociation entre administratrices et travailleuses a le choix entre deux mises en situation. La première concerne les heures d'ouverture de l'organisme, la seconde les conditions salariales.
- Invitez chaque équipe à se nommer une secrétaire d'atelier. Distribuez une ou plusieurs grandes feuilles sur lesquelles elle notera les résultats du travail d'atelier, qui seront présentés en plénière.
- Accordez 25 minutes maximum pour le travail, incluant le temps de déplacement.



- Déplacez-vous d'une équipe à l'autre pour leur procurer votre assistance, au besoin.

► **Rappel du matériel requis :**

- Les photocopies de l'Outil 1, « Mises en situation sur des thématiques liées à la gestion des ressources humaines »

3.

Plénière sur les quatre thèmes

11h35 - 2h20 minutes

(excluant la période de dîner)

Cette plénière doit vous permettre de traiter les quatre thèmes ayant fait l'objet du travail en sous-groupes. Vous disposez d'une période de 35 minutes pour chacun d'eux, comprenant : le rapport du travail en sous-groupe suivi d'une période de questions et commentaires ; un exposé-synthèse de l'animatrice suivi ou soutenu par la présentation de documents et d'outils de gestion se rapportant au thème.

Note : Avant la période du dîner, vous aurez le temps d'aborder un thème seulement.

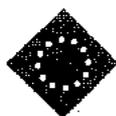
Déroulement à suivre

pour chacun des thèmes de la plénière :

- Assurez-vous que toutes les participantes ont en main une copie de la mise en situation, pour faciliter le travail en plénière. Pendant que vous en faites la distribution, invitez l'équipe à afficher ses feuilles de notes.
- Consacrez une quinzaine de minutes au rapport de l'équipe tout en suscitant les commentaires, questions et réactions de l'ensemble des participantes. Assurez-vous que les principaux enjeux de la mise en situation sont cernés. Au besoin, apportez de l'information ou des éléments d'analyse complémentaires. Si cela s'avère opportun et que le temps le permet, invitez les participantes à suggérer d'autres possibilités au plan d'action élaboré par l'équipe en réponse à la question de la mise en situation.
- Ensuite, prenez deux minutes pour faire la synthèse des échanges et en dégager l'essentiel.
- Réservez une quinzaine de minutes pour votre exposé, incluant la distribution et la présentation des outils élaborés pour les participantes. Vous trouverez à cet effet des consignes complémentaires à chacun des points.
- Quand cela s'avère possible, favorisez l'implication des participantes dans la présentation de certains outils, notamment en leur donnant l'occasion d'en lire des passages.

CONSIGNES AUX PARTICIPANTES – 5 minutes

- Expliquez aux participantes le déroulement de la plénière tel que précisé précédemment.
- Mentionnez-leur également que vous leur distribuerez de nombreux outils et documents, lesquels, cependant, ne seront pas tous présentés et discutés. Dans certains cas, elles seront invitées à en prendre connaissance ou à en faire usage en dehors de la formation. Précisez-leur également que plusieurs des outils distribués (par exemple : politique d'évaluation, partage des tâches) sont des modèles proposés et non imposés. Certains groupes peuvent les utiliser tels quels, alors que d'autres trouveront plus pertinent de les adapter ou auront envie de s'en inspirer pour élaborer leurs propres outils.



PLÉNIÈRE



La division du travail

11h40 - 35 minutes

POUR VOUS PRÉPARER, lisez les Outils 2 et 3. Vous aurez à les présenter après les avoir distribués aux participantes à la suite de l'exposé de l'équipe.

À la suite de l'exposé de l'équipe :

- Suscitez les réactions et commentaires des participantes autour des principaux enjeux ou éléments de réflexion soulevés dans le cadre de la présentation de l'équipe.
- Distribuez l'Outil 2, « La division du travail », et présentez-en le contenu. Insistez surtout sur les principes incontournables de la deuxième page.
- Distribuez ensuite l'Outil 3 sur la motivation. Présentez les facteurs de motivation en précisant qu'ils doivent servir de guide dans la division du travail ou le partage des tâches.



Commentaire — Votre exposé doit susciter une prise de conscience relativement au fait que la motivation est un élément fondamental au bon fonctionnement et au dynamisme d'une équipe de travail tout comme à l'atteinte des objectifs visés par le groupe. Pour adhérer et participer à un projet collectif, il faut pouvoir en tirer une satisfaction personnelle, il faut qu'il nous motive individuellement. Sans motivation, c'est la démobilisation, autant pour les travailleuses que pour les militantes et les participantes...

► **Rappel du matériel requis :**

- Les photocopies de l'Outil 2, « La division du travail »
- Les photocopies de l'Outil 3, « La motivation »

D I N E R

12 h15 - 60 minutes



B

La gestion du temps supplémentaire

13h15 - 35 minutes

POUR VOUS PRÉPARER, lisez l'Outil 4, « Quelques réflexions pour l'élaboration d'une politique de reprise de temps ». Ce document met en lumière plusieurs enjeux et préoccupations liés à la gestion des heures supplémentaires. Vous aurez à en présenter le contenu.

Attention : Invitez l'équipe à exposer non seulement la réponse mathématique à la question de la mise en situation (la somme des heures supplémentaires accumulées), mais surtout les principaux arguments qui ont conduit à ce résultat.

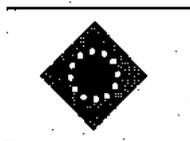
À la suite de l'exposé de l'équipe :

- **Suscitez les réactions et commentaires des autres participantes en leur demandant si elles sont en accord avec le raisonnement de l'équipe. Laissez-leur quelques minutes pour partager leurs préoccupations et leurs expériences pratiques quant à la gestion des heures supplémentaires dans leur organisme.**

- En vous inspirant du contenu de l'Outil 4, faites une synthèse des principaux enjeux entourant l'établissement d'une politique de reprise des heures supplémentaires, particulièrement dans les organismes où travail salarié se conjugue avec militantisme et bénévolat !
- Distribuez l'Outil 4 et complétez la présentation de son contenu en y consacrant une dizaine de minutes.
- Distribuez ensuite l'Outil 5, « Feuille de temps du mois ». Précisez qu'il s'agit d'un modèle parmi d'autres. Ce qui importe, c'est de se doter d'un outil commun qui facilitera la gestion collective du temps de travail et de la reprise de temps.

► **Rappel du matériel requis :**

- Les photocopies de l'Outil 4, « Quelques réflexions pour l'élaboration d'une politique de reprise de temps »
- Les photocopies de l'Outil 5, « Feuille de temps du mois »



Les facteurs de stress et de burnout

13h50 - 35 minutes

POUR VOUS PRÉPARER à animer cette partie, lisez les textes de l'Outil 6 et appropriez-vous le contenu des Outils 7 à 13, que vous présenterez aux participantes.

À la suite de l'exposé de l'équipe :

- Suscitez les questions et commentaires des participantes en leur demandant, par exemple, si elles croient que leurs tâches et leurs responsabilités (ou le contexte dans lequel elles les assument) constituent une source importante de stress et d'anxiété, voire d'épuisement. Laissez-leur quelques minutes pour s'exprimer sur le sujet.
- Pour permettre à chacune de mieux comprendre le phénomène du burnout et ses principales manifestations, distribuez l'Outil 7, qui propose une définition du burnout et de ses symptômes. Demandez à une participante d'en faire la lecture. Au besoin, transmettez de l'information supplémentaire tirée de vos lectures préparatoires (Outil 6).



- Complétez ou synthétisez les éléments qui se dégagent de l'exposé de l'équipe au moyen de l'Outil 8, « Structures organisationnelles déficientes qui... », que vous distribuerez. Demandez à une autre participante d'en faire la lecture ou, si le temps presse, faites-en une présentation rapide. Au besoin, complétez le tableau par des éléments de votre Outil 9, « Conditions du milieu pouvant mener au burnout ».
- Complétez avec les facteurs individuels en présentant rapidement l'Outil 10, « Portrait-robot de la parfaite candidate ».
- Pour conclure ce point, distribuez l'Outil 11, « Schéma d'interrelation des origines des pressions sur un individu ». Profitez-en pour rappeler aux participantes que les causes du stress et du burnout ne sont pas uniquement liées aux structures organisationnelles. Comme le tableau le montre, l'individu doit composer avec un amalgame d'éléments qui font partie de la vie de tous les jours.
- Distribuez ensuite les deux documents de l'Outil 12, « Des solutions... », portant sur la prévention. Présentez-en brièvement le contenu en invitant les participantes à les lire prochainement et à déterminer des moyens concrets, individuels et collectifs, qu'elles pourraient prendre pour contrer le stress et le burnout.

► **Rappel du matériel requis :**

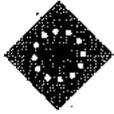
- Les photocopies de l'Outil 7, « Définition et symptômes du burnout »
- Les photocopies de l'Outil 8, « Structures organisationnelles déficientes qui peuvent causer le burnout »
- Votre copie de l'Outil 9, « Conditions du milieu pouvant mener au burnout »
- Les photocopies de l'Outil 10, « Portrait-robot de la parfaite candidate »
- Les photocopies de l'Outil 11, « Schéma d'interrelation des origines des pressions sur un individu »
- Les photocopies de l'Outil 12, « Des solutions... »

D

**La négociation entre travailleuses
et administratrices**

14h25 - 35 minutes

POUR VOUS PRÉPARER, reportez-vous à l'Outil 13, « Schéma illustrant le rapport employeur/employées dans un groupe de femmes ».



À la suite de l'exposé de l'équipe :

- Prenez quelques minutes pour favoriser la mise en commun des préoccupations et des réflexions de l'ensemble des participantes relativement à la mise en situation choisie par l'équipe.
- Dans un cas comme dans l'autre, assurez-vous que la présentation de l'équipe met en lumière les principaux arguments qu'invoqueraient les travailleuses et les administratrices dans le cadre de leur négociation.

Commentaire — Si l'équipe a choisi de travailler sur la négociation entourant les conditions salariales, voici quelques malaises et enjeux que vous pourriez soumettre à la discussion :

- La difficulté de faire reconnaître la valeur du travail des femmes. Dans les organismes communautaires, cette difficulté est accentuée du fait que notre sens de l'engagement est parfois mis en opposition avec le désir d'être rémunérée convenablement.
 - Le malaise qu'éprouvent des travailleuses à revendiquer une augmentation salariale, sachant que leur revenu est probablement supérieur à celui des femmes – souvent très pauvres – qui fréquentent l'organisme, voire qui en forment le conseil d'administration. Leur revendication apparaît donc moins légitime. Cette situation peut générer une tendance à niveler par le bas.
 - La précarité financière de l'organisme : elle constitue souvent un frein majeur à l'attribution de salaires décents. Cela dit, il arrive aussi que des organismes prétendent ne pas avoir les moyens d'augmenter les salaires alors qu'ils accumulent des surplus financiers d'année en année. Il existe donc un réel danger de faire des économies sur le dos des travailleuses.
-
- Ensuite, distribuez le schéma de l'Outil 13. Ce schéma présente une synthèse des responsabilités et obligations du C.A. et des travailleuses. Il indique également les éléments de la zone de négociation. Complétez l'information du schéma en exposant le contenu des notes qui l'accompagnent.
 - Distribuez l'Outil 14, « Marche à suivre pour l'élaboration d'un contrat de travail » et « Contrat de travail : modèle type ».



Commentaire — Insistez sur l'importance d'adapter le contrat de travail aux nouvelles problématiques et réalités sociales. À titre d'exemple, soulignez que des groupes de femmes ont ajouté à leur contrat une banque de congés sociaux pour prendre soin d'une personne proche. Par cette clause, on reconnaît l'impact de la transformation du réseau de la santé et des services sociaux sur les conditions de vie des femmes. Autre exemple : l'ajout d'une banque de congés parentaux dont peut se prévaloir une travailleuse à la naissance de l'enfant porté par sa conjointe. Cette clause témoigne de la reconnaissance des couples de même sexe et de la parentalité lesbienne.

- Invitez les participantes à en faire une lecture attentive ultérieurement. Insistez sur l'importance de se doter d'un contrat de travail, lequel constitue une base formelle de discussion et un outil précieux pour formaliser des ententes entre travailleuses et administratrices.

► **Rappel du matériel requis :**

- Les photocopies de l'Outil 13, « Schéma illustrant le rapport employeur-employées dans un groupe de femmes »
- Les photocopies de l'Outil 14, « Marche à suivre pour l'élaboration d'un contrat de travail » et « Contrat de travail : modèle type »

PAUSE

15h - 15 minutes

4.

L'évaluation des travailleuses

15h15 - 40 minutes



EXPOSÉ DE L'ANIMATRICE

POUR VOUS PRÉPARER, lisez les Outils 15 à 19.

- Introduisez ce point en soulignant que l'évaluation est un outil de gestion privilégié au service des administratrices comme des travailleuses. En effet, l'évaluation devrait constituer un lieu d'échange qui permet aux travailleuses et aux administratrices de faire le point et de partager leurs préoccupations sur l'organisation du travail en lien avec les objectifs à atteindre.
- Présentez dans vos mots le contenu de l'Outil 15, « Notes de l'animatrice sur l'évaluation des travailleuses ».

- Distribuez et présentez l'Outil 16, « Politique d'évaluation : modèle ». Insistez surtout sur les différentes étapes du processus (les grands principes étant sensiblement les mêmes que ceux des notes de l'animatrice de l'Outil 15).
- Distribuez l'Outil 17, « Grille d'évaluation des travailleuses ». Présentez rapidement les quatre grandes dimensions de la grille d'évaluation : savoir faire, savoir être, savoir être avec les participantes, les ressources et conditions offertes par l'organisme.
- Distribuez, sans les présenter, les Outils 18 et 19, soit « Les dix ingrédients du feed-back constructif » et « Liste des caractéristiques personnelles et critères d'évaluation ». Invitez les participantes à en prendre connaissance ultérieurement.

► **Rappel du matériel requis :**

- Votre copie de l'Outil 15, « Notes de l'animatrice sur l'évaluation des travailleuses »
- Les photocopies de l'Outil 16, « Politique d'évaluation : modèle »
- Les photocopies de l'Outil 17, « Grille d'évaluation des travailleuses »
- Les photocopies de l'Outil 18, « Les dix ingrédients du feed-back constructif »
- Les photocopies de l'Outil 19, « Liste des caractéristiques personnelles et critères d'évaluation »

5.

**Ce qui caractérise le rapport
employées-employeur dans une organisation
féministe démocratique**

15h55 - 15 minutes



EXPOSÉ DE L'ANIMATRICE

POUR PRÉPARER cet exposé-synthèse, prenez connaissance des Outils 20 et 21. Ils présentent de façon très synthétique les principales caractéristiques d'un modèle de gestion marqué par la prédominance de la dimension humaine du travail salarié et qui accorde une place centrale à la travailleuse comme « sujet acteur » et non comme exécutante.

- En guise de conclusion au Bloc D, distribuez d'abord aux participantes l'Outil 20, « Ce qui caractérise le rapport employées/employeur dans une organisation féministe et démocratique ».



- Complétez votre exposé en distribuant et en présentant l'Outil 21, « Tableau synoptique : incidence du rôle des travailleurs-euses sur la gestion des organisations ».

» **Rappel du matériel requis :**

- Les photocopies de l'Outil 20, « Ce qui caractérise le rapport employées employeur dans une organisation féministe et démocratique »
- Les photocopies de l'Outil 21, « Tableau synoptique : incidence du rôle des travailleurs-euses sur la gestion des organisations »

6.

Évaluation écrite et orale
Mot de la fin

16h10 - 20 minutes



- Distribuez le questionnaire d'évaluation des participantes. Demandez-leur de prendre quelques minutes pour le remplir individuellement.
- Ensuite, invitez les participantes, dans le cadre d'un tour de table ou sur une base volontaire, à partager leur impression et leur appréciation de la formation, sur le plan du contenu, de la pédagogie, de l'animation, etc. Invitez-les à se prononcer autant sur les points forts que sur les points faibles.

BOÎTE À OUTILS

BLOC D

Son contenu :

	Documents destinés à la formatrice pour sa préparation ou comme support à ses exposés	Matériel pédagogique à utiliser avec les participantes (à reproduire)	Documents destinés aux participantes pour usage ultérieur (à reproduire)
Outil 1. Mises en situation sur...		▲	
Outil 2. La division du travail	▲	▲	
Outil 3. La motivation	▲	▲	
Outil 4. Quelques réflexions pour l'élaboration d'une politique...	▲	▲	▲
Outil 5. Feuille de temps du mois			▲
Outil 6. Textes sur le stress et le burnout	▲		
Outil 7. Définition et symptômes du burnout	▲	▲	
Outil 8. Structures organisationnelles déficientes...	▲	▲	
Outil 9. Conditions du milieu pouvant mener au burnout	▲		
Outil 10. Portrait robot...	▲	▲	
Outil 11. Schéma d'interrelation...	▲	▲	
Outil 12. Des solutions...			▲

BOÎTE À OUTILS Bloc D
(suite)

	Documents destinés à la formatrice pour sa préparation ou comme support à ses exposés	Matériel pédagogique à utiliser avec les participantes (à reproduire)	Documents destinés aux participantes pour usage ultérieur (à reproduire)
Outil 13. Schéma illustrant le rapport employeur/employées...	▲	▲	
Outil 14. Marche à suivre pour l'élaboration d'un contrat de travail et Contrat de travail : modèle type			▲
Outil 15. Notes de l'animatrice sur l'évaluation des travailleuses	▲		
Outil 16. Politique d'évaluation : modèle	▲	▲	▲
Outil 17. Grille d'évaluation des travailleuses	▲		▲
Outil 18. Les 10 ingrédients du feed-back constructif			▲
Outil 19. Liste des caractéristiques...			▲
Outil 20. Ce qui caractérise le rapport employées/employeur...	▲	▲	
Outil 21. Tableau synoptique...	▲	▲	

PARTICIPATION CITOYENNE ET VIE ASSOCIATIVE

Trousse
de formation

sur la gestion féministe

à l'intention des
groupes de femmes et autres
groupes communautaires

Production de
L'R des centres de femmes du Québec



Version
SEPTEMBRE 2002

LE MONDE SELON LES FEMMES
RUE DE LA SAELONGHERE, 19
1000 BRUXELLES
BELGIQUE

Réalisation de la démarche de formation à l'origine de la trousse

Comité d'orientation :

- Lyse Cloutier, *L'Écho des femmes de la Petite Patrie*
- Anne-Marie David, *CÉGEP du Vieux Montréal*
- Danielle Fournier, *Université de Montréal*
- Élyse Gauthier, *Centre de femmes L'Étincelle*
- Céline Martin, *Relais-femmes*
- Martine Turgeon, *Centre-femmes de Lotbinière*
- Sandra Trottier, *L'R des centres de femmes du Québec*

Coordination du projet :

Sandra Trottier

Conception de la formation :

Sandra Trottier en collaboration avec
Danielle Fournier

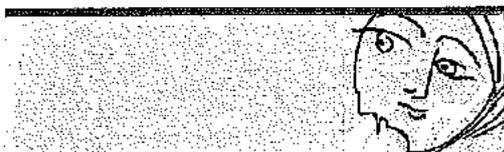
Production du matériel pédagogique et des outils de gestion :

Sandra Trottier

ISBN 2-920747-14-2

© 2001

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2001
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Canada, 2001



Réalisation de la trousse de formation

Conception, recherche et rédaction :

Sandra Trottier de *L'R des centres de femmes*

Collaboration à la réalisation :

Suzanne Biron de *L'R des centres de femmes*

Comité de lecture :

- Suzanne Biron, *L'R des centres de femmes du Québec*
- Odile Boisclair, *Centre des femmes de Laval*
- Lyne Dessureault, *CÉGEP du Vieux Montréal*
- Diane Prud'homme, *Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence conjugale*
- Anne St-Cerny, *Fédération du Québec pour le planning des naissances*

Révision et correction :

Isabelle Chagnon, Nicole Caron

Conception graphique et infographie :

Denise-Madeleine Cotte

Impression : Urgence copies

Vente et distribution :

L'R des centres de femmes du Québec

110 rue Sainte-Thérèse, local 507

Montréal, H2Y 1E6

Téléphone : (514) 876-9965

Télécopieur : (514) 876-9176

Courrier électronique : rfemqc@total.net

La production de cette trousse a bénéficié d'un appui financier de Condition féminine Canada, dans le cadre du Programme promotion de la femme. Les vues exprimées dans cette trousse sont toutefois uniquement celles de L'R des centres de femmes du Québec.

- Un merci particulier à Danielle Fournier pour sa précieuse contribution et son appui indéfectible tout au long de ce projet. Un très grand merci également à Michèle Asselin, Suzanne Biron et Josette Catellier de L'R des centres de femmes du Québec. Une pensée toute spéciale pour toutes celles qui ont soutenu d'une façon ou d'une autre ce projet.

Table des matières

PRÉSENTATION DE LA FORMATION ET DE LA TROUSSE	
■ Pourquoi une formation sur la gestion féministe	1
■ En quoi consiste la démarche de formation proposée par cette trousse ?	6
■ Que contient votre trousse ?	8
■ Consignes générales	9
■ Les objectifs de la formation	13
■ Le canevas de la formation en bref	15
■ Repères visuels	17
LA PARTIE MAÎTRESSE DE LA TROUSSE	
Contenu, objectifs et activités pédagogiques	
■ Bloc A : La gestion d'une organisation féministe : ce que ça implique	19
– Objectifs du bloc A et canevas des activités en bref	19
– Description des activités et consignes	21
– Boîte à outils	31
■ Bloc B : Le défi de la cogestion ou le partage des responsabilités et des pouvoirs entre les membres, les administratrices et les travailleuses	33
– Objectifs du bloc B et canevas des activités en bref	33
– Description des activités et consignes	35
– Boîte à outils	43
■ Bloc C : Les problèmes d'ordre moral rencontrés dans nos organisations ou comment y faire face ?	45
– Objectifs du bloc C et canevas des activités en bref	45
– Description des activités et consignes	47
– Boîte à outils	53
■ Bloc D : La gestion des ressources humaines dans un rapport alternatif au travail salarié	55
– Objectifs du bloc D et canevas des activités en bref	55
– Description des activités et consignes	57
– Boîte à outils	69
Questionnaire d'évaluation des participantes	
Bibliographie	
Annexe 1 : Pour l'animatrice : lectures préalables	
Annexe 2 : La Base d'unité politique des centres de femmes	

Bibliographie

- Belleau, Josée. 1999. *La gestion démocratique dans les organismes communautaires*. Texte préparé pour un séminaire de réflexion du Centre de formation populaire et de Relais-Femmes.
- Brassard, Pauline. 1994. *L'embauche, faites-en bon emploi*. Emploi Jeunesse.
- Desforges, Mado, Margot Désilets et Louise Desmarais. 1983. *Des outils pour l'action communautaire*. Québec, D.G.E.A., M.E.Q.
- Côté, Nicole. 1991. *La personne dans le monde du travail*. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- Conseil de développement communautaire de Laval. 2000. *Rôle, responsabilités et obligations des différentes instances d'un organisme communautaire*. Laval, CDC Laval.
- Dubé, Marcelle. 2000. *Les pratiques démocratiques internes à L'R des centres de femmes du Québec : sens et mises en pratique au quotidien*. Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Durand, Guy. 1997. *La Bioéthique*. Québec, Cerf-Fides.
- Fortin, Pierre. 1995. *Guide de déontologie en milieu communautaire*. Presses de l'Université du Québec.
- Fournier, Danielle, Nancy Guberman, Jennifer Beeman et Lise Gervais. 1995. *Regard sur la culture organisationnelle communautaire : deux études de cas*. Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités.
- Guberman, Nancy, Danielle Fournier, Jennifer Beeman, Lise Gervais et Jocelyne Lamoureux. 1997. *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*. Centre de formation populaire et Relais-Femmes.
- Lamoureux, Henri, Jocelyne Lavoie, Robert Mayer et Jean Panet-Raymond. 1996. *La pratique de l'action communautaire*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Lamoureux, Henri. 1991. *L'intervention sociale collective : une éthique de la solidarité*. Glen Sutton, Le Pommier.
- Marcotte, François. 1986. *L'action communautaire : ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*. Montréal, Éditions Saint-Martin.
- Martel, Paul. 1997. *La corporation sans but lucratif au Québec*. Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, mise à jour n° 24, février 2001.

- Martel, Paul. 1997. *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*. Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel Itée, 2^e tirage, revu et corrigé.
- Muckle, Yan. 2001. « Dévorés par le boulot ? ». *L'actualité* (Montréal), 1^{er} mai 2001.
- L'Association canadienne pour la santé mentale - filiale de Montréal. 1994. *Stress et burnout - Recueil d'articles pouvant servir d'outil d'intervention et de formation*. Marcil, Marjolaine. Montréal.
- L'R des centres de femmes du Québec. 1998. *Base d'unité politique des centres de femmes*. Montréal, L'R des centres de femmes du Québec.
- Secrétariat d'État, Programme des groupes minoritaires de langue officielle. 1983. *Guide de planification - L'avenir ça se planifie*. Hull.
- Trottier, Sandra. 1997. *La gestion féministe dans les centres de femmes : comment ça se passe ? - Guide de réflexion en vue de la participation des centres à la consultation*. Montréal, L'R des centres de femmes du Québec.
- TROVEP-Estrie. 1988. *Manuel de ressources pour l'action communautaire*. Sherbrooke.

Mises en situation
sur des thématiques liées à la
gestion des ressources humaines

**Les facteurs organisationnels pouvant
mener au burnout**

Exercice en sous-groupe

Mise en situation

Vous êtes en réunion du C.A. et la représentante des employées vous annonce le départ prochain d'une travailleuse pour cause d'épuisement professionnel. Vous êtes abasourdies par la nouvelle. En moins de deux ans, c'est la troisième travailleuse qui quitte la Maison'Elles pour des raisons similaires.

En tant que membres de C.A., cette situation vous préoccupe beaucoup.

Que faites-vous ?

Le partage des tâches et des responsabilités

Exercice en sous-groupe

Mise en situation

Vous formez l'équipe de travail de la Maison'Elles. En réunion d'équipe, une de vos collègues vous apprend qu'elle songe à quitter l'organisme. Elle se sent peu considérée au sein de l'équipe. Elle a l'impression que son travail n'est pas valorisant, que ses compétences sont sous-utilisées, sous-exploitées. De plus, elle a rarement l'occasion de prendre part aux décisions qui concernent le groupe.

En tant que collègues de travail, que faites-vous ?

**La négociation entre administratrices et travailleuses
relativement aux heures d'ouverture**

Exercice en sous-groupe

Nombre de participantes : 5 minimum
2 jouant le rôle d'administratrices
2 jouant le rôle de travailleuses
1 observatrice-rapporteuse

Mise en situation

Les membres du C.A. jugent que la période d'ouverture de la Maison'Elles est trop restreinte, ce qui limite la participation de plusieurs femmes.

Elles proposent :

1. **Que la Maison'Elles soit ouverte tous les jours à l'heure du dîner.**
Selon elles, la Maison'Elles sera plus accueillante pour les femmes seules pour dîner. De plus, cet horaire rendra service à celles qui participent à une activité le matin et à une autre l'après-midi. Ces dernières ne seront pas obligées de retourner chez elles ou de dîner au restaurant.
2. **Que le service d'accueil soit ouvert un soir par semaine pour permettre à plus de femmes en emploi (de jour) de fréquenter la Maison'Elles.**

L'équipe de travail accueille avec très peu d'enthousiasme cette proposition du conseil d'administration. Un comité est mis sur pied pour en arriver à une entente. Il est composé de deux représentantes du C.A. et de deux représentantes des travailleuses.

Vous êtes ces heureuses élues...

- Vous devez d'abord expliquer votre point de vue respectif.
- Vous devez ensuite trouver une solution satisfaisante pour les deux parties.

La gestion des heures supplémentaires

Exercice en sous-groupe

Mise en situation 1

Gisèle représente votre organisme, situé dans le Bas-Saint-Laurent, à un colloque qui a lieu à Québec. Le colloque dure deux jours, les jeudi et vendredi de 9 h 30 à 17 h.

Elle fera trois heures de route pour s'y rendre le jeudi matin et autant pour revenir le vendredi soir. Évidemment, elle devra passer la soirée et la nuit du jeudi à Québec.

Questions

- Que considérez-vous comme du temps de travail dans cette situation ?
- Si Gisèle travaille habituellement de 9 à 17 h, combien d'heures supplémentaires aura-t-elle accumulées, selon vous ?

Mise en situation 2

Une manifestation contre les compressions dans le système de santé a lieu le samedi X. Votre organisme décide d'y prendre part et de mobiliser les femmes.

En réunion du C.A., il est convenu qu'il faut deux travailleuses pour accompagner les participantes à cette manifestation et organiser le départ et le retour dans le quartier. Claire et Sylvie sont désignées pour le faire (Nadine ayant été responsable de la dernière manif).

Claire n'y voit pas d'inconvénient car elle avait prévu y aller de toute façon. Sylvie est plutôt déçue car elle avait planifié autre chose ce samedi-là. Nadine, la troisième travailleuse, décide le samedi même de se rendre à la manif avec ses enfants et son chum.

Questions

- Que considérez-vous comme du temps de travail dans cette situation ?
- Qui accumulera des heures supplémentaires dans l'équipe ? Combien ?

**La négociation entre administratrices et travailleuses
relativement aux conditions salariales**

Exercice en sous-groupe

Mise en situation

Vous êtes les travailleuses de la Maison'Elles. Vous n'avez pas obtenu d'augmentation de salaire depuis trois ans. Vous en faites la demande officielle au conseil d'administration par l'intermédiaire de la coordonnatrice qui y siège d'office.

Après quelques semaines sans nouvelles, vous lui demandez où en est votre requête. La coordonnatrice vous répond qu'elle n'a pas osé la présenter aux administratrices, ces dernières ayant déjà affirmé à maintes reprises, lors de présentations budgétaires, que beaucoup trop d'argent était consacré à la masse salariale.

Que faites-vous ?

La division du travail

Du moment qu'il existe, que sa mission est définie, tout organisme en arrive à une étape de planification. C'est à cette étape qu'il se fixe des objectifs, qu'il détermine les moyens et stratégies à mettre de l'avant pour les atteindre et qu'il évalue l'ensemble des ressources humaines nécessaires à la réalisation de son plan d'action.

En d'autres mots, l'organisme doit s'assurer que les bonnes personnes sont au bon endroit au bon moment. Il doit également être en mesure de coordonner leurs efforts vers des objectifs communs.

Pour maximiser ce potentiel humain et le mettre au service du groupe, chaque personne à qui l'on a délégué des pouvoirs et confié des mandats doit savoir ce qu'on attend d'elle, dans quel contexte et dans quelles conditions elle aura à s'acquitter de ses tâches, envers qui elle est redevable, etc. La définition des postes de travail devient, dans ce sens, un outil fort utile.

La définition des postes de travail

- aide à planifier le travail et à l'orienter ;
- permet une répartition fonctionnelle et équitable des tâches entre les individus ;
- permet l'utilisation de la force potentielle de chacune en fonction des objectifs du groupe ;
- permet à chacune de comprendre le travail qui lui est demandé et ce que l'on attend de son travail ;
- a une incidence positive sur la motivation en permettant l'identification à un ensemble de tâches et donne la possibilité de bâtir son travail, source de valorisation individuelle ;
- favorise l'utilisation maximale des ressources en fonction des objectifs à atteindre ;
- permet de réfléchir à l'organisation du travail, d'en assurer le développement et celui des ressources humaines ;
- est utile à l'embauche, à l'évaluation et au perfectionnement des ressources humaines et à la détermination des salaires ;
- permet de rendre explicite ce qui est implicite, ce qui, loin de décourager toute initiative et toute spontanéité, permet au contraire de les stimuler et donne au conseil d'administration (à l'employeur) la possibilité de superviser le travail de celles qu'il a embauchées, et ce, d'une façon transparente.

Des incontournables

- Chaque travailleuse doit pouvoir contribuer à l'atteinte des objectifs du centre. Elle devrait être en mesure de déterminer clairement en quoi son travail est pertinent et nécessaire à la réalisation du projet collectif de l'organisme.
- Chaque travailleuse doit avoir la possibilité de développer son potentiel et d'assurer son épanouissement.
- Chaque travailleuse doit avoir la possibilité d'assumer de nouvelles responsabilités, de relever de nouveaux défis.
- La valeur du travail et des responsabilités de chacune doit être reconnue.
- Chaque travailleuse doit avoir une maîtrise réelle de son travail et de son organisation.
- Chaque travailleuse doit avoir accès aux lieux d'information et de décision formels et informels. Elle doit pouvoir partager idées, opinions et leadership.
- Chaque travailleuse doit pouvoir exercer ses fonctions dans un climat de confiance, de franchise et de respect mutuel.
- Chaque travailleuse doit être suffisamment rétribuée pour son travail.

La motivation

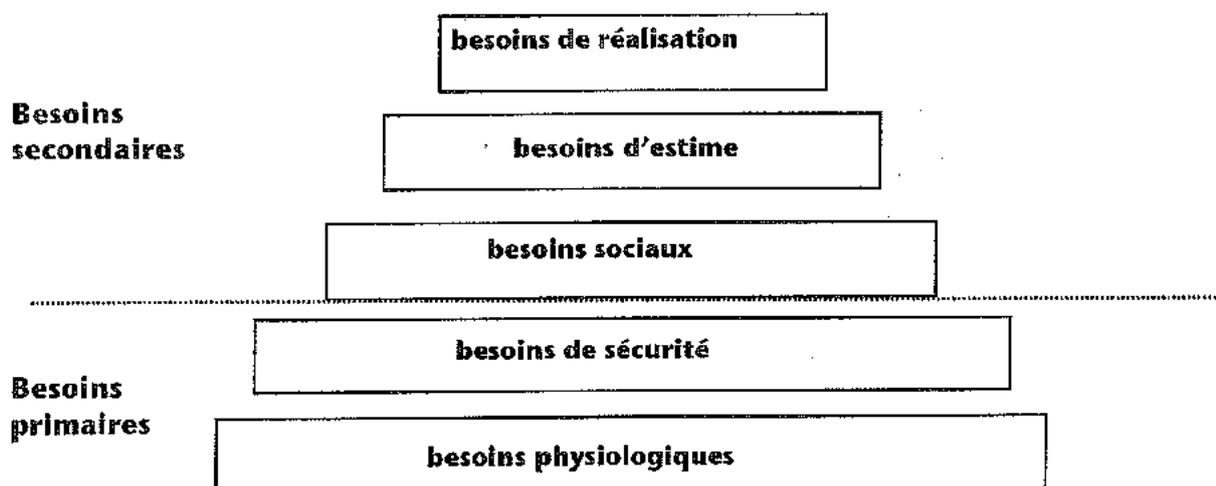
La motivation est une force, une émotion, une impulsion intérieure qui donne une volonté de mouvement et une énergie nécessaires à l'accomplissement de quelque chose. La motivation, c'est le motif de l'action.

Dans nos organisations, la motivation est une condition nécessaire à la mobilisation, au maintien d'un bon climat de travail et à la prévention du burnout. C'est une condition de réussite favorisant l'atteinte de nos objectifs.

Pour bien comprendre les conditions d'émergence de la motivation, il importe de prendre conscience que celle-ci a toujours pour objectif de satisfaire certains besoins, directement ou indirectement.

La théorie des besoins de Maslow et celle de Herzberg peuvent aider à notre compréhension.

Pyramide des besoins selon Maslow



Maslow répartit les besoins des individus dans ces cinq catégories, les plus importants étant ceux que l'on retrouve à la base de la pyramide :

- d'abord les *besoins physiologiques* dont boire, manger, dormir ;
- ensuite les *besoins de sécurité* dont celui d'être protégé-e des dangers et des risques de l'existence.

Selon cette théorie, l'individu doit être en mesure de satisfaire ses besoins primaires pour que ses besoins secondaires puissent être assouvis. Ces besoins sont les suivants :

- les *besoins sociaux* (appartenance, acceptation, amour, etc) ;
- les *besoins d'estime de soi* (réussite, appréciation et reconnaissance) ;
- les *besoins de réalisation de soi* (expression et épanouissement personnels).

Une fois ses besoins primaires assouvis, lesquels ne suffisent pas à le combler, l'individu cherchera à satisfaire de nouveaux besoins, ce qui devient pour lui source de motivation.

Selon la théorie de Maslow, le seul besoin qui n'a pas de limites est le besoin de réalisation, qui se renouvelle presque indéfiniment, c'est-à-dire qu'il demeure une source de motivation constante.

Les facteurs de motivation

Dans les années 60, Frederik Herzberg compléta le travail de Maslow en élaborant une nouvelle théorie, selon laquelle les facteurs de motivation seraient rattachés aux besoins secondaires de la pyramide des besoins d'Abraham Maslow, soit : *les besoins sociaux, les besoins d'estime de soi, les besoins de réalisation.*

Selon Herzberg, une personne ressent de la motivation à partir du moment où elle a du plaisir à réaliser ce qu'elle fait, où elle a le sentiment d'appartenir à un groupe intéressant, où elle se sent utile à l'intérieur du groupe tout en se réalisant.

Les facteurs de motivation selon Herzberg sont les suivants :

- l'accomplissement de soi
- l'intérêt porté à son travail
- les responsabilités qui nous sont confiées
- le développement et l'épanouissement personnels
- les chances de promotion ou la possibilité d'avancement
- la reconnaissance qu'on nous apporte
- le statut auquel donne droit notre situation

Quelques réflexions pour l'élaboration d'une politique de reprise des heures supplémentaires

Préambule

Règle générale, l'état des finances des groupes de femmes et des autres groupes communautaires ne permet pas la rémunération des heures supplémentaires effectuées par les travailleuses. La plupart des organismes pallient cette situation par une espèce de « clause compensatoire » au contrat de travail ou encore une entente officieuse qui permet la reprise en temps des heures supplémentaires travaillées en surplus de la semaine normale de travail.

Malgré cette pratique reconnue, la reprise des heures supplémentaires pose parfois problème. Pour en faciliter la gestion, il est très utile d'assortir cette entente d'un certain nombre de conditions et de balises communes. Il s'agit de formaliser la gestion du temps supplémentaire par l'élaboration d'une politique de reprise de temps intégrée ou annexée au contrat de travail.

Cela dit, se doter d'une politique de reprise de temps doit nécessairement s'accompagner d'une réflexion et d'un exercice visant à mieux planifier et répartir le travail en fonction des ressources humaines disponibles. Car il est plutôt rare que la charge de travail soit planifiée en fonction du temps de travail réel dont on dispose dans l'horaire normal de travail. Les heures supplémentaires ne font plus exception, elles sont devenues la règle !

Une politique de reprise de temps, ça comprend quoi ?

Essentiellement, on devrait retrouver dans une politique de reprise de temps :

- une définition de la semaine normale de travail ;
- une définition des heures supplémentaires ;
- des balises communes concernant l'accumulation et la reprise des heures supplémentaires ;
- un processus de contrôle des heures supplémentaires ;
- une grille commune de compilation des heures supplémentaires.

*Points de base
compensatoire*

Une définition de la semaine normale de travail

Dans de nombreux groupes, la semaine de travail varie entre 28 et 35 heures par semaine. Plusieurs ont opté pour la semaine de quatre jours. Différentes raisons peuvent motiver ce choix :

- on veut préserver une certaine qualité de vie ;
- on n'a pas d'argent pour créer des postes à cinq jours ;

- on n'a pas d'argent pour augmenter les salaires. On compense alors par une diminution des heures de travail, laquelle a pour effet d'augmenter le taux horaire.

À titre d'exemple, pour un salaire brut de 450 \$;

la personne travaillant 35 heures par semaine gagne 12,85 \$ l'heure ;

la personne travaillant 28 heures par semaine gagne 16,07 \$ l'heure.

Cela dit, la réduction du temps de travail peut comporter des pièges si l'équipe et le conseil d'administration ne font pas preuve de vigilance. Il peut être difficile de s'en tenir à quatre jours par semaine si on n'a pas prévu de mécanismes de planification du travail permettant d'établir les priorités et d'imposer certaines limites.

La définition de la semaine normale de travail doit également comprendre certaines précisions quant à l'horaire de travail, le temps alloué aux repas, etc. Entre autres, les limites et consignes entourant l'heure du dîner ne sont pas toujours claires...

- Les bureaux sont-ils fermés, ouverts ?
- Les travailleuses doivent-elles être disponibles ?
- Si oui, sont-elles payées, etc. ?

Il est important d'apporter ces précisions afin de reconnaître notamment qu'il y a une différence entre travailler de 9 à 17 heures tous les jours avec une heure de dîner véritable et travailler de 9 à 17 heures en devant être disponible « au cas où ». C'est la différence entre travailler 35 et 40 heures par semaine !

Une définition des heures supplémentaires

Dans plusieurs contrats de travail, on définit les heures supplémentaires comme étant

tout travail fait en surplus de la semaine normale de travail (28, 32 ou 35 h) avec l'accord de l'équipe.

Pour établir une définition commune des heures supplémentaires, les travailleuses, avec l'accord du C.A., doivent d'abord s'entendre sur l'ensemble des fonctions et activités pour lesquelles elles sont rémunérées et celles qu'elles assument bénévolement ou à titre de militantes. Une telle mise au point s'impose particulièrement au sein des équipes dont les membres ne partagent pas la même vision à cet égard. Il arrive, en effet, qu'une même activité soit considérée par certaines comme du militantisme et par d'autres comme du temps de travail.

Voici quelques exemples :

- la participation à la fête de Noël ou au party du 8 mars organisé par l'organisme ;
- le temps de déplacement pour se rendre et revenir d'un lieu de réunion, de formation, etc ;
- la participation à une manifestation, etc. ;
- un souper au restaurant avec les membres d'un comité de travail.

Pour éviter malaises et tensions, il faut déterminer quelles sont nos exigences, nos obligations communes, bref, ce que l'on considère collectivement comme des activités salariées.

Des principes peuvent guider notre réflexion :

- ce n'est pas parce qu'on s'amuse qu'on ne travaille pas ;
- ce n'est pas parce qu'on croit à la cause qu'on ne travaille pas ;
- à l'inverse, ce n'est pas parce qu'on défend une cause ou qu'on participe à une manifestation qu'on est mandatée par l'organisme pour le faire.

Il importe de faire la distinction entre nos engagements personnels (militantisme) et les mandats reçus en tant que travailleuse. Le plan de travail ou d'action adopté par le conseil d'administration ou l'assemblée générale est un outil pouvant nous aider à faire la part des choses, à faire certaines distinctions.

Des balises communes concernant l'accumulation et la reprise des heures supplémentaires

Après avoir déterminé ce que sont les heures supplémentaires, il faut se poser un certain nombre de questions pour en faciliter la gestion :

- Y a-t-il une limite au nombre d'heures que les travailleuses peuvent accumuler ? Si oui, au-delà de cette limite, que se passe-t-il ?
- La reprise de temps doit-elle se faire dans un délai déterminé (entre telle et telle période) ?
- Les heures accumulées peuvent-elles être reprises pendant la période qui précède ou qui suit les vacances annuelles ? les vacances de Noël ? les congés fériés ?
- Y a-t-il une limite au nombre d'heures que les travailleuses peuvent reprendre de façon consécutive (pas plus d'une semaine ou deux ou... ?)
- Etc.

Attention : il faut prévoir et négocier des mécanismes et des clauses qui protégeront à la fois l'organisme et la travailleuse.

Quelques mises en garde :

- une reprise massive de temps peut désorganiser un groupe, surtout si elle n'a pas été planifiée ;
- une accumulation illimitée d'heures supplémentaires peut déstabiliser financièrement un organisme. Par exemple, lors du départ (volontaire ou non) d'une employée qui aurait accumulé près de 100 heures supplémentaires, l'organisme serait tenu de payer ce temps. Dans un tel cas, cela équivaldrait à trois semaines de salaire. Ça fait un gros trou dans un budget !

D'autre part, il faut prévoir des clauses qui vont obliger « raisonnablement » les travailleuses à reprendre du temps pour prévenir leur épuisement et reconnaître qu'il existe une vie après le travail (et une foule d'autres obligations) !

Pour être bénéfique pour la travailleuse et « rentable » pour l'organisme, la reprise de temps doit être assortie de certaines conditions favorables. Une travailleuse épuisée, invitée fortement à reprendre du temps, se sentira tout aussi débordée à son retour si l'on n'a pas prévu collectivement des solutions à la surcharge de travail.

- Aura-t-on pris la relève pendant son absence ?
- Sera-t-elle dégagée de certaines responsabilités à son retour ?
- Est-ce que l'équipe établira des priorités ?

Autres mises en garde :

Si on fixe une échéance à la reprise de temps, il faut que cela soit réaliste pour toutes. Une clause du genre « les heures accumulées doivent être reprises en temps avant le 31 mars de chaque année » est complètement irréaliste pour les responsables des finances, vu la fin de l'année financière.

Les ententes de principe relativement aux heures supplémentaires peuvent être négociées à l'intérieur du contrat de travail. Il faut toutefois s'assurer qu'elles sont suffisamment élaborées et réalistes pour qu'on s'y réfère.

Un processus de contrôle des heures supplémentaires

Toute travailleuse doit jouir d'autonomie et de latitude dans la gestion de son temps de travail. Aussi, le processus de contrôle n'a pas pour fonction de surveiller les travailleuses, mais bien d'évaluer si la charge de travail est réaliste et équitable pour toutes. Il doit aider à déterminer si des mesures particulières doivent être envisagées pour diminuer la charge de travail de certaines, donner du soutien à d'autres, « forcer » quelqu'une à se reposer, revoir le partage du travail, prioriser certains dossiers, voir au respect des conditions du contrat de travail, etc.

Ce processus peut être simple :

- On se dote d'une grille commune sur laquelle chacune compile individuellement ses heures accumulées, son temps repris, ses congés, etc.
- Une fois par quinzaine (par exemple), les travailleuses rendent compte de l'état de leurs heures supplémentaires en réunion d'équipe.
- Une fois par mois ou par deux mois, les travailleuses en informent les administratrices.

Encore une fois, les heures supplémentaires ne devraient pas être un mode de fonctionnement mais plutôt une mesure d'exception pour respecter une échéance liée à un dossier prioritaire. Cela étant dit, force est d'admettre que les heures supplémentaires sont une réalité dans les groupes, et qu'il faut donc les gérer collectivement.

Feuille de temps du mois :

Dim.	Lun.	Mar.	Mer.	Jeu.	Ven.	Sam.
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—

LÉGENDE

H.S. = Heures supplémentaires

T.R. = Temps repris

C.M. = Congé de maladie

C.S. = Congés sociaux

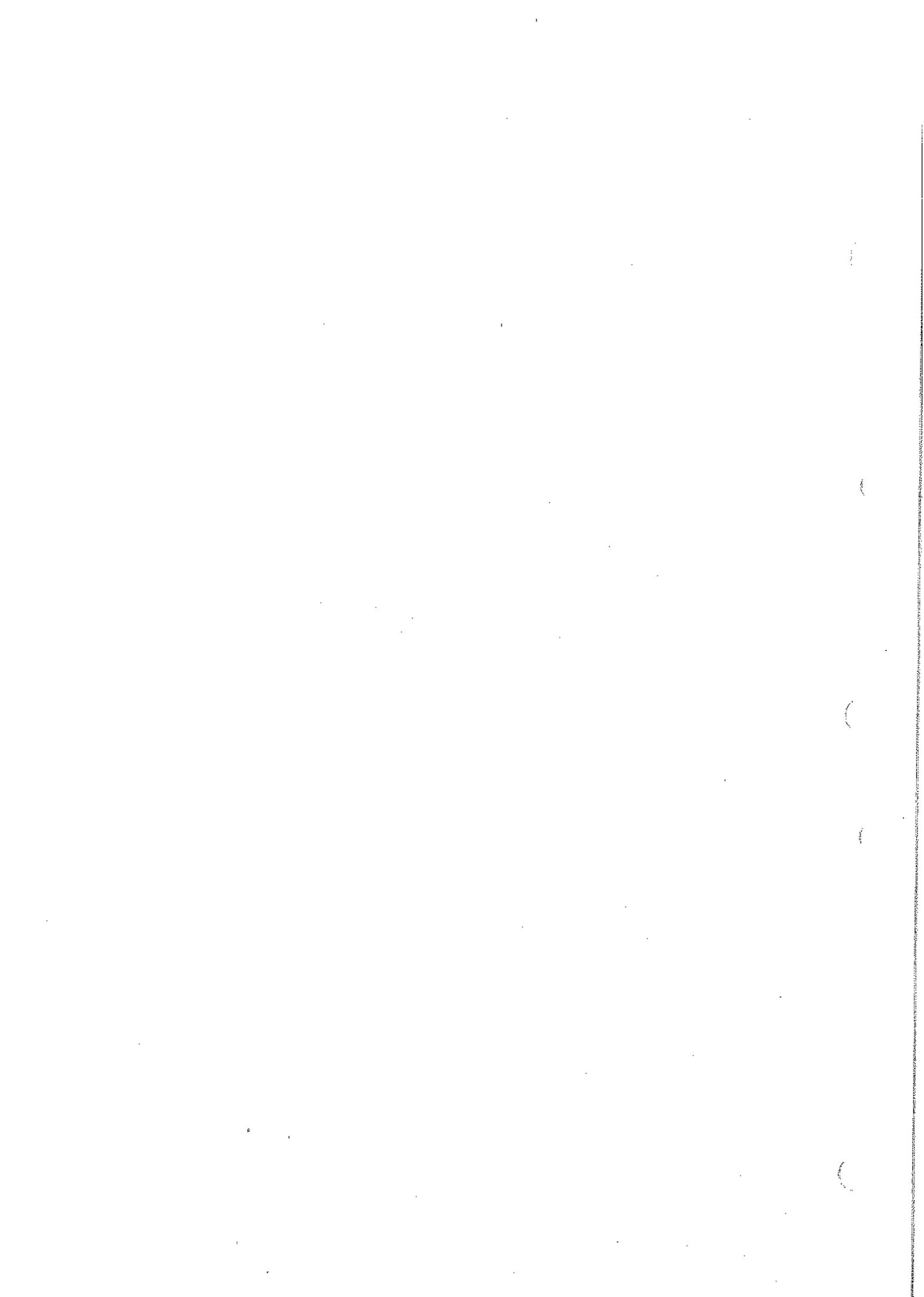
C.P. = Congés parentaux

Cumulatif

	Heures supp.	Temps repris	Congés de maladie	Congés sociaux	Congés parent.	Vacances		
Semaine du :								
Semaine du :								
Semaine du :								
Semaine du :								
Semaine du :								
Total mensuel								
Total cumulatif								

Nombre d'heures supplémentaires à reprendre : _____
 (Heures supplémentaires accumulées - le total du temps repris)

Inspiré de la feuille de temps du Centre de femmes du Pays de Maria Chapdelaine.



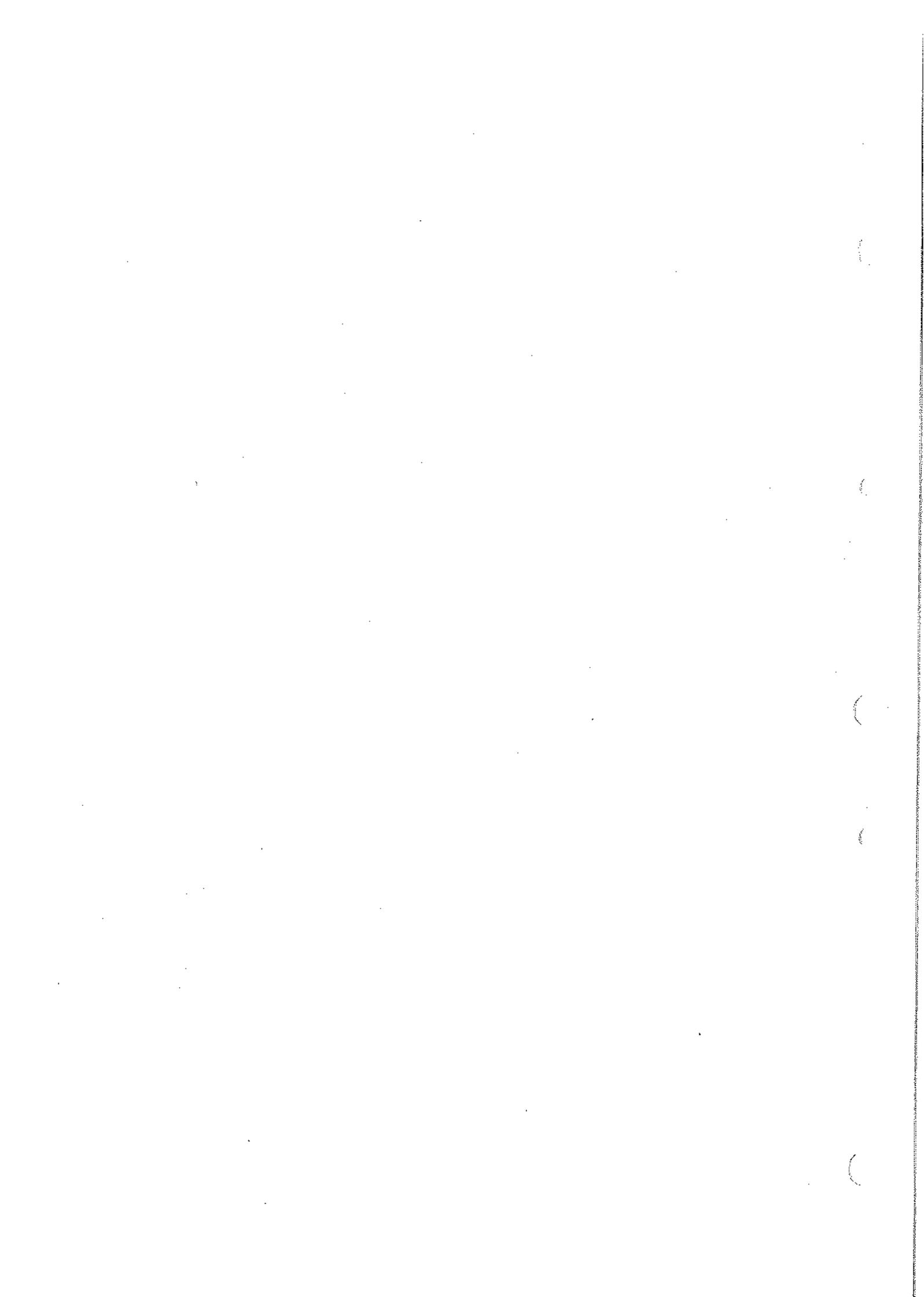
Textes sur le
stress et le burnout

Tirés de

Stress et burnout,

de L'ASSOCIATION CANADIENNE POUR LA SANTÉ MENTALE,
FILIALE DE MONTRÉAL.

En guise de préparation
pour l'animatrice



LES MULTIPLES VISAGES DU BURNOUT

Depuis l'apparition du concept du burnout en 1974, plusieurs éléments de définition émergent de différents auteurs. La plupart le définissent à partir de ses manifestations cliniques ou encore de ses causes.

Afin de bien cerner le sujet, Serge Simoneau(1) en explique la problématique.

Le burnout, aussi appelé épuisement professionnel, «est un processus qui intervient dans la relation entre un individu et sa tâche, et qui touche souvent des personnes exerçant une relation d'aide avec la clientèle... Il a pour origine un déséquilibre entre les ressources à la disposition de l'individu et les exigences de son travail, ce qui entraîne une baisse d'efficacité.

Curieusement, l'individu réagit en mettant en cause sa propre capacité à faire le travail. Pourtant dans la majorité des cas, la réduction de l'efficacité au travail est liée «...à l'accroissement des exigences du travail ou à une baisse des ressources que l'organisation met à la disposition des employés...» ou de la conjugaison des deux éléments.

S'il n'y a pas de réajustements adéquats, l'individu «...s'épuise dans de vains efforts pour corriger un déséquilibre dont il n'est pas la cause et le cercle vicieux s'installe. Il devient alors malade physiquement ou mentalement, ou encore, se désinvestit de son travail pour se retrancher dans une apathie et une indifférence qui masquent sa détresse intérieure...

On ne peut parler de l'épuisement professionnel sans mentionner la présence du stress. Le stress est un ensemble de changements dans l'organisme en réaction à une sollicitation du milieu. Dans ce cas-ci, c'est le déséquilibre de départ qui constitue l'agent stressant. Phénomène sain lorsqu'il alterne avec des périodes d'accalmie, le stress devient source de problèmes s'il se maintient sur une longue durée.» Le burnout est donc un type de réaction adaptative à une situation de stress prolongé et non résolu.

Contrairement à la dépression qui est considérée comme un phénomène intrapsychique, le burnout est plutôt perçu comme une réaction à une situation extra-psychique, le travail.

1. SIMONEAU, Serge, La problématique du burnout, dans Forum sur le burnout. Briser le cercle vicieux de l'impuissance, CSN, 1989, p. 6-7.

L'individu étant atteint dans sa totalité, il va sans dire que l'épuisement professionnel se manifeste à travers toutes les dimensions de sa personne. Toutefois, ce n'est que lorsque plusieurs indicateurs sont concomitants que l'on peut identifier l'épuisement professionnel.

SES PRINCIPALES MANIFESTATIONS

Physiologiques

Fatigue et épuisement chroniques, infections virales persistantes, migraines, problèmes de concentration, troubles de sommeil, douleurs et tensions musculaires, problèmes de poids, désordres gastro-intestinaux, blessures dues à des comportements hautement risqués.

Psychologiques, émotionnelles

Dépression, désespoir, impuissance, désillusionnement, ennui, anxiété, baisse de l'estime de soi, culpabilité, méfiance, isolement, insatisfaction, frustration, hyper-irritabilité, colère, pertes de mémoire, périodes de confusion, découragement, pessimisme, cynisme, ainsi que des mécanismes de défense comme blâme sur les autres, rationalisation, déplacement et projection.

Comportementales

Absentéisme, toxicomanie, impatience, inflexibilité, baisse de créativité et d'initiative, problèmes de relations interpersonnelles, fréquents mouvements d'humeur, contacts superficiels, hyper-activité non productive, réactions excessives, diminution de la tolérance aux frustrations, désintérêt, désengagement, isolement, accroissement des risques pris au travail et dans les loisirs.

Organisationnelles

Baisse dans la qualité des services, climat d'hostilité, de compétition, de méfiance, conflits d'autorité, communication appauvrie, prise de décision ayant tendance à se faire isolément, augmentation des absences pour cause de maladie, augmentation du taux de roulement, retard au travail.

(Extrait de Pleins feux sur le burnout, rédigé par Françoise BOUCHARD, infirmière, et Paule BELANGER, conseillère syndicale et publié par la Fédération des infirmiers et infirmières du Québec, 3e trimestre 1989, p. 6.)

CONSTATATIONS DE QUELQUES CHERCHEURS EN REGARD DES FACTEURS INDIVIDUELS

S'interroger sur le pourquoi et le comment se développe un burnout, c'est essayer d'identifier les multiples conditionnements qui ont modelé la personnalité, questionner les valeurs reçues par l'éducation familiale et la formation. C'est aussi scruter les attentes et motivations de même que l'importance accordée au travail dans la vie. C'est enfin prendre conscience des valeurs de la société dans laquelle on évolue. Bien qu'il soit établi par différents chercheurs qu'il y a une prépondérance du côté de l'organisation du travail quant aux facteurs de stress générant du burnout, des facteurs individuels peuvent faire de certaines personnes des candidats doublement propices.

PERSONNALITÉ

Selon Arlene MacBride (1), un certain nombre de facteurs inhérents à l'individu semblent le rendre plus ou moins sensible aux effets négatifs du stress en milieu professionnel. Par exemple, un comportement caractérisé par l'esprit de compétition, l'acharnement au travail, un sens exagéré du temps qui presse, un idéal très haut placé prédispose le travailleur à l'épuisement professionnel.

ÉDUCATION FAMILIALE, FORMATION

Le secteur tertiaire constitué par des entreprises de service est majoritairement occupé par des femmes. La plupart des fonctions qui y sont exercées (éducation, santé et services sociaux en particulier) constituent, c'est bien connu, le prolongement des tâches familiales. Un document préparé par le département d'anthropologie de l'Université de Montréal sur le burnout (2) identifie ce qui caractérise le travail de relation d'aide:

- Pouvoir écouter l'autre;
- Se mettre à la place de l'autre;
- Avoir de l'intérêt pour les problèmes relationnels;
- Avoir de l'intuition;
- Être disponible à tout le monde;
- Ne pas s'imposer en tant que personne;
- Avoir le sens de la gratuité; etc.

1. MACBRIDE Arlene, «La dépression d'épuisement: phénomène possible? évitable?» dans Santé mentale au Canada, vol. 31, n° 1, 1983, p. 2-3.

2. PÉPIN M., et. al. L'épuisement professionnel, (2e version), département d'anthropologie, Université de Montréal, 1983.

Or, on retrouve toutes ces qualités dans le rôle social de la femme défini par la société. Au foyer comme à l'hôpital ou à l'école, la femme est appelée à materner.

ATTENTES, MOTIVATIONS, VISION DU TRAVAIL

Les conditionnements ont bien souvent façonné les attentes, les motivations ainsi que la vision du travail. Ce ne sont pas ces conditionnements en soi qui sont des facteurs stressogènes pour le travailleur mais l'interrelation et la confrontation de ceux-ci avec les pressions, attentes et valeurs de l'entreprise dans laquelle il évolue. Il y a également risque d'épuisement professionnel quand il y a distorsion entre la vision du travail et les conditions concrètes de travail.

Les chercheurs du département d'anthropologie de l'Université de Montréal notent que: «Certains témoignages d'intervenants en santé rappellent certaines motivations inhérentes à une profession impliquant une relation d'aide: «Je désire apporter quelque chose à quelqu'un...; je désire partager la souffrance des autres...»

Selon cette même étude, ces motivations prédisposeraient à:

- Vouloir toujours être disponible;
- S'engager de façon illimitée;
- Omettre ses propres besoins;
- Se fixer des standards d'excellence au travail.

«L'importance de la place que l'on accorde au travail comme moyen de se réaliser personnellement, les trop grands espoirs que l'on a mis quant aux possibilités de perfectionnement et de promotion offertes par l'organisation font aussi partie des lieux potentiels de frustration.»

VALEURS DOMINANTES DE LA SOCIÉTÉ

Bien que très peu de recherches aient été effectuées sur l'influence des valeurs dominantes de la société, on peut déjà avancer que cette influence est présente. Par exemple, le rôle social et économique que le travail permet de jouer peut avoir des répercussions sur l'image que les autres se font de la personne et partant, sur le regard que cette personne pose sur elle-même.

(Extrait de Pleins feux sur le burnout, rédigé par Françoise BOUCHARD, infirmière, et Paule BÉLANGER, conseillère syndicale et publié par la Fédération des infirmiers et infirmières du Québec, 3e trimestre 1989, p. 9.)

LES INDICATEURS DE STRESS

DÉTRESSE PROFESSIONNELLE:

(Je sens que...)

- Le rythme de travail est trop rapide.
- Ma charge de travail est trop grande.
- Il y a trop de paperasse administrative dans mon travail.
- Je ne suis pas adéquatement stimulé par mon travail, tant intellectuellement qu'émotionnellement.
- J'ai trop de travail à accomplir.
- Je manque d'appréciation pour ma bonne performance et/ou pour mes heures supplémentaires.
- Je manque d'avancement et/ou de perspective d'avancement.
- Je ne monte pas les échelons aussi rapidement que je le désire.
- Je ne reçois pas un salaire approprié à l'ampleur de la tâche que j'accomplis.
- Je manque de contrôle sur des décisions qu'on arrête concernant mon travail.
- Au travail, on ne prend pas suffisamment mes attitudes, opinions et valeurs personnelles en considération.

DISCIPLINE ET MOTIVATION

(Je me sens frustré...)

- Parce que je dois constamment porter attention aux comportements des «clients».
- Par les politiques disciplinaires inadéquates ou mal définies de mon programme, unité ou secteur.
- A tenter d'aider des «clients» que je perçois comme étant beaucoup moins motivés que d'autres.
- Par les problèmes de discipline dans mon programme, unité, ou secteur.
- Parce que mon autorité est souvent rejetée par mes «clients» ou par l'administration.
- Parce que je crois que certains de mes clients s'en sortiraient mieux s'ils voulaient y mettre plus d'efforts.

MANIFESTATIONS ÉMOTIONNELLES

(Je réagis au stress...)

- En me sentant anxieux.
- En manquant de confiance.
- En étant déprimé.
- En me sentant dépassé, incapable d'agir.
- En me sentant vulnérable.

MANIFESTATIONS COMPORTEMENTALES

(Je réagis au stress...)

- Par de nombreuses absences.
- Par la consommation de médicaments sans prescription.
- Par la consommation de médicaments sous prescription.
- Par la consommation d'alcool.

MANIFESTATIONS PHYSIOLOGIQUES:

(Je réagis au stress...)

- Par des brûlements d'estomac.
- Par des crampes d'estomac.
- Par des maux d'estomac prolongés.
- Par un rythme cardiaque accéléré ou un martellement du coeur.
- Par une augmentation de ma tension artérielle.
- Par une respiration saccadée, rapide.

FATIGUE

(Je réagis au stress...)

- En dormant davantage.
- En remettant à plus tard.
- En me sentant physiquement faible.
- En me sentant physiquement épuisé.
- En me fatiguant très rapidement.

(Extrait et traduit de ISP Training Project, Lincoln Center, Mass.)

LES INDICATEURS DE BURNOUT

L'ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL

- Je me sens émotionnellement vidé par mon travail.
- Je me sens épuisé à la fin de ma journée de travail.
- Je me sens fatigué quand je me lève le matin et que je dois faire face à une autre journée de travail.
- Travailler avec des gens toute la journée m'est un véritable fardeau.
- Je me sens brûlé au travail.
- Je me sens frustré dans mon travail.
- Je sens que je travaille beaucoup trop fort.
- Je me sens au bout de mon rouleau.
- Travailler directement avec les gens me cause trop de tensions.

LA DÉPERSONNALISATION

- Je sens que je traite certains «clients» comme des objets impersonnels.
- Je suis devenu plus dur à l'égard des gens depuis que j'occupe ce poste.
- J'ai peur que ce travail ne me rende insensible émotionnellement.
- Je ne me soucie guère de ce qui adviendra à certains «clients».
- Je sens que certains «clients» me blâment pour certains de leurs problèmes.

LA RÉALISATION PERSONNELLE

- Je ne comprends pas facilement ce que mes «clients» ressentent.
- Je ne suis pas très efficace à régler les problèmes de mes clients.
- Je n'ai pas l'impression d'influencer favorablement la vie des gens.
- Je ne me sens pas très dynamique.
- Je peux difficilement créer une atmosphère détendue avec mes «clients».
- Je n'ai pas accompli de grandes réalisations dans le poste que j'occupe.
- Dans mon travail, je n'aborde pas les problèmes émotionnels de façon très calme.
- Je ne me sens pas stimulé après avoir travaillé en étroite relation avec un «client».

L'IMPLICATION PERSONNELLE

- Je ne ressemble d'aucune façon à aucun de mes «clients».
- Je ne me sens pas impliqué dans les problèmes de mes «clients».
- Je ne me sens pas mal à l'aise de la façon dont j'ai traité certains «clients».

(Ces indices, extraits et traduits de ISP Training Project, Lincoln Center, Mass., sont basés sur The Maslach Burnout Inventory, Maslach and Jackson, 1981.)

LE STRESS AU TRAVAIL

Bien que la plupart des activités récentes de recherche se concentrent sur le côté physique de la santé en milieu de travail, on ne néglige pas non plus le côté psychologique ou social.

Qu'ils soient secrétaires, ouvriers ou directeurs, tous les employés ont besoin d'un milieu de travail sûr et propice au maintien de la santé physique, de la sécurité économique et d'une source de satisfaction sociale et psychologique.

Lorsque le milieu de travail ne satisfait pas aux besoins des employés, le stress qu'ils ressentent peut devenir excessif.

Nos réactions au stress constituent une composante essentielle et souvent précieuse de notre existence. Certaines personnes réagissent au stress au travail en accomplissant des actes très méritoires. Toutefois, un stress chronique au travail peut aussi provoquer l'apparition de maladies.

Nous réagissons chacun d'une façon différente aux stressseurs que nous rencontrons. Notre manière personnelle d'agir, face à certaines situations, l'appui que nous apportent nos collègues, notre famille et nos amis, ce sont là autant d'éléments qui déterminent les diverses réactions que nous aurons face aux stressseurs trouvant leur origine dans le milieu de travail.

Cependant, en général, les études effectuées sur les conditions de travail considèrent que les facteurs suivants constituent des risques pour la santé:

Mécontentement au travail

Les chercheurs ont constaté que la satisfaction au travail est un excellent indicateur de santé et de longévité. Le mécontentement peut cependant susciter, chez un individu, des doutes quant à sa capacité de bien faire son travail. C'est ce qui se produit en particulier lorsque les travailleurs estiment que leur activité professionnelle n'utilise pas pleinement leurs qualifications et leurs aptitudes.

Conditions physiques

Les bruits, les vibrations, des températures extrêmes, un éclairage insuffisant, un système d'aération défectueux, des risques d'accidents ne

constituent pas seulement des dangers physiques. Ils contribuent également au niveau général de stress au travail.

Trop ou trop peu de travail

Selon le Dr Hans Selye, expert canadien de réputation mondiale pour les questions de stress, une surcharge ou une insuffisance de travail peut être liée au stress professionnel. Des tâches individuelles monotones, répétitives et contrôlées mécaniquement (travail insuffisant) peuvent tout aussi bien provoquer le stress qu'un nombre excessif de responsabilités ou de tâches exigeant une attention constante (surcharge de travail).

Heures de travail

Le travail en équipe à heures fixes et l'obligation de faire des heures supplémentaires peuvent aussi être une source de stress. D'après certaines études, ceux qui travaillent en équipe et dont les horaires varient, éprouvent à peu près la même sensation que le «décalage horaire» des personnes voyageant en avion, lorsqu'on change brusquement leur programme de travail physique ou mental.

Exigences mal définies

Une tension professionnelle à long terme est souvent le fait d'emplois où le travailleur doit faire face à des exigences qu'il n'a pas le moyen de satisfaire. Ainsi, les contremaîtres ont des responsabilités fort différentes dans leurs relations avec la direction et dans leurs contacts avec d'autres employés. Les travailleurs devraient comprendre la place qu'occupent leurs activités dans l'ensemble d'une organisation et avoir des responsabilités bien définies n'empiétant pas sur celles des autres.

Sécurité d'emploi

La crainte de se trouver sans emploi est un facteur majeur du stress professionnel. Comme le travail peut être une source de satisfaction émotive aussi bien qu'économique, la perte d'un emploi et une période prolongée de chômage peuvent constituer une crise majeure dans l'existence d'un travailleur. La tension liée à cette insécurité professionnelle est particulièrement pénible pour les femmes et pour les membres de groupes minoritaires qui ont, en général, moins de sécurité en matière d'emploi et qui font face à des contraintes supplémentaires telles que la discrimination et les lourdes charges de l'entretien d'un ménage.

Une étude de grande envergure sur l'état de santé de 22 000 travailleurs représentant 130 professions différentes aux États-Unis a identifié comme suit les catégories les plus affectées par le stress: manoeuvre, secrétaire, vérificateur de production, technicien de laboratoire, administrateur, contremaître, directeur, garçon et serveuse, machiniste, fermier et peintre.

On peut citer comme autres exemples d'occupations très astreignantes les professions et métiers suivants: médecin et dentiste, contrôleur de la navigation aérienne et aiguilleur des chemins de fer, travailleur à la chaîne de montage...

Il y a deux façons de s'accommoder du stress, qu'il soit dû à une activité professionnelle ou autre.

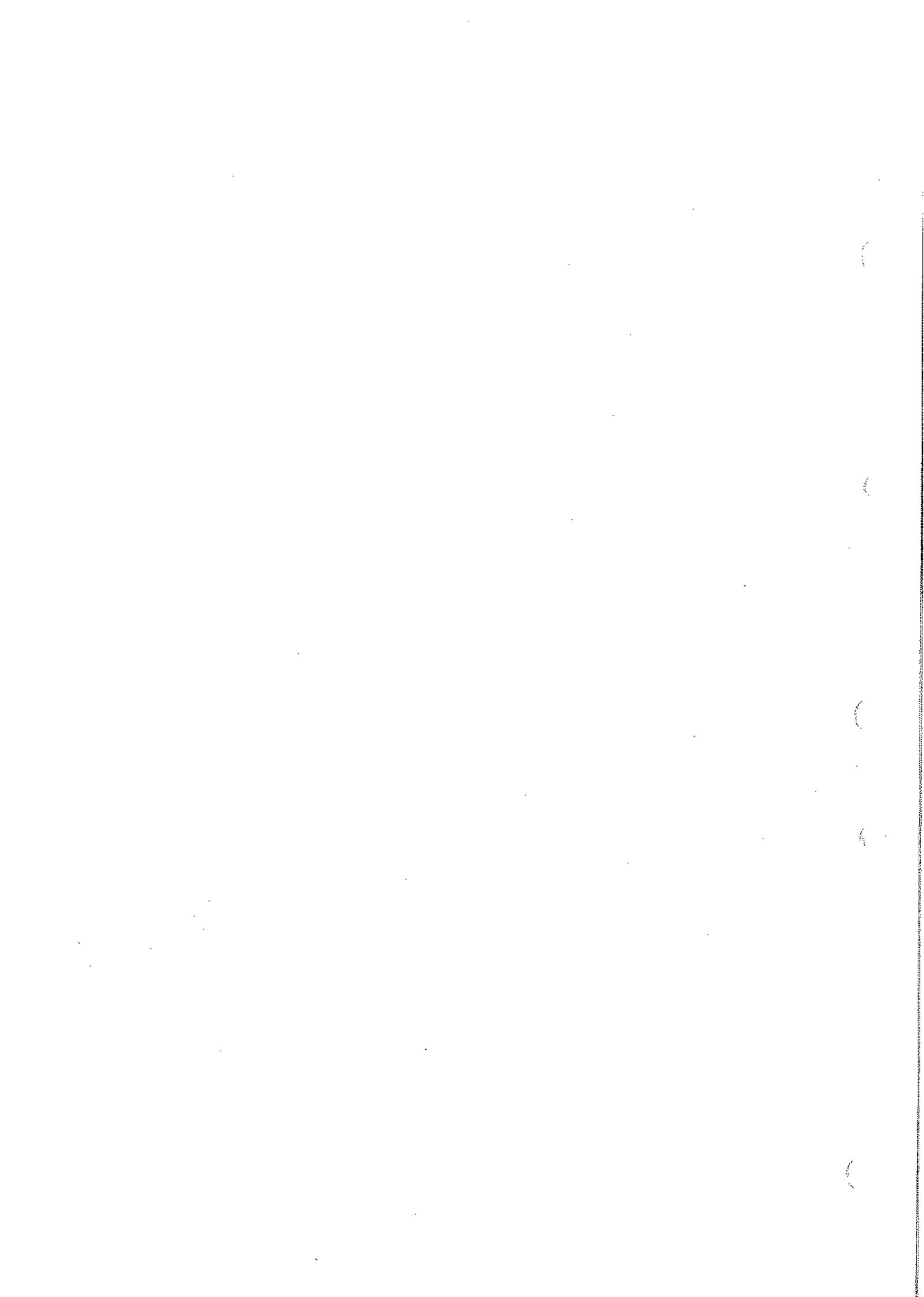
Individuellement

Nous pouvons maintenir un niveau satisfaisant d'aptitude physique et apprendre une des mille manières de nous décontracter. Elles vont de simples discussions de nos problèmes avec un compagnon de travail aux techniques plus complexes de la méditation ou du biofeedback.

Sur un plan plus général

Nous devrions mettre au point d'autres systèmes de soutien social à la fois au travail et dans la communauté. Nous devrions aussi nous occuper de l'organisation du travail pour donner aux employés le sentiment de tenir les leviers de commande et de dominer la situation; c'est une méthode qui a prouvé son efficacité dans la lutte contre un stress excessif.

Selon l'Association canadienne pour la santé mentale, mieux on est renseigné sur le stress, mieux on peut le contrôler.



LE BURNOUT OU MOURIR D'ÉPUISEMENT COMME LE CAMÉLÉON SUR UNE JUPE ÉCOSSAISE

- 1- Y a-t-il plus d'une semaine que vous n'avez rien trouvé d'excitant dans votre travail?
- 2- Vous est-il arrivé ces derniers temps de vous sentir moins efficace dans votre travail malgré des efforts considérables?
- 3- Êtes-vous frappé par l'inutilité de votre travail?
- 4- Vous sentez-vous impuissant à changer quoi que ce soit dans votre travail?
- 5- Avez-vous des malaises psychosomatiques au travail?
- 6- Devenez-vous angoissé ou ennuyé lorsque vous devez lire du matériel se rapportant à votre travail?
- 7- Pensez-vous que vous seriez plus heureux dans un autre type de travail?
- 8- Lorsque vous vous imaginez dans 10 ans d'ici, pensez-vous que votre travail vous donnera autant de satisfaction? Et vous, aurez-vous autant d'énergie?

Si vous vous sentez familier avec ces expériences, peut-être souffrez-vous d'épuisement professionnel ou, de ce que nous appelons, le burnout.

INTRODUCTION

Le burnout ou épuisement professionnel est très marqué dans les professions d'aide, ces dernières étant caractérisées par plusieurs sources internes de frustrations qui, éventuellement, conduisent n'importe quel travailleur motivé à devenir inefficace et apathique.

De plus, les professions d'aide étant essentiellement centrées sur le client, très peu d'attention est apportée aux multiples stress auxquels doit faire face le professionnel, ceci tant au niveau de la formation que de la littérature en général.

L'épuisement professionnel peut atteindre n'importe quel travailleur indépendamment de sa formation, de son emploi ou de son rang dans la hiérarchie. On observe même que plus longtemps on est dans la profession, plus

la pression est forte ou vécue comme telle, d'où un effet cumulatif des tensions inhérentes aux professions mêmes - en somme, on souffre de la pression des pressions.

Il nous apparaît donc important que les facteurs de stress et de tension soient reconnus afin de pouvoir composer adéquatement avec eux et les utiliser dans le sens d'un développement positif.

ORIGINE ET DÉFINITION

Selon Edelwich et Brodsky (1), même si le burnout a toujours existé et existera toujours, ce n'est que depuis les années '70 que les gens sont devenus plus conscients de ce problème et qu'ils l'ont identifié comme tel. Le terme burnout a été utilisé pour la première fois dans la littérature professionnelle par le Dr Herbert J. Freudenberger (2), psychanalyste, dans un article sur l'épuisement du personnel dans les services paraprofessionnels (bénévoles, personnel non qualifié, etc.). On s'aperçut très tôt que ce concept s'appliquait tout aussi bien au personnel (formé et adéquatement payé) des institutions.

Christine Maslach (3) définit le burnout comme étant un syndrome d'épuisement physique et émotionnel comprenant une image négative de soi-même, une attitude négative envers le travail, une perte d'intérêt et de préoccupation envers les clients.

Dans notre étude sur le burnout, nous prenons comme postulat de base que les professionnels sont au départ motivés à leur travail. Nous nous interrogeons donc sur le processus de perte d'intérêt et d'épuisement qu'ils vivent. Pour nous, il est donc hors de question que l'épuisement professionnel soit relié au manque de motivation en début de carrière. Par contre, nous nous demandons si les professionnels motivés sont plus exposés que les autres au burnout.

Le burnout c'est donc l'usure, l'épuisement et le sentiment d'échec qui résultent des exigences trop grandes en terme d'énergie, de force et/ou de ressources. C'est donc une réaction reliée à un stress au travail qui varie en nature et en intensité.

Le burnout constitue un processus dynamique qui comporte différentes phases de développement. Souvent ce processus est insidieux et il est important de le reconnaître afin d'en empêcher le développement. Le burnout peut être quelque chose de temporaire comme un rhume, de plus sérieux comme une broncho-pneumonie ou de chronique et terminal comme un cancer des poumons.

Le burnout doit également être distingué de la dépression qui est essentiellement une perte, perte d'un être cher, perte de l'estime de soi, etc. Le déprimé est déprimé partout et fonctionne comme un burnout au travail

alors que l'individu atteint de burnout peut très bien fonctionner en dehors de son travail. Le burnout est aussi à distinguer des problèmes ou conflits reliés aux différentes étapes de la vie bien qu'ils peuvent parfois s'y confondre. Pour nous, la façon dont se pose le problème de l'épuisement peut refléter les questions ou anxiétés reliées à l'étape de vie où en est rendu le professionnel. Le burnout à 25 ans se pose différemment qu'à 35 ou 45 ans. Nous n'élaborerons cependant pas ce point ici.

SYMPTOMES:

Tous les auteurs s'entendent sur les différents symptômes du burnout. On pourrait d'abord mentionner:

- 1- Au niveau des sentiments et attitudes, une perte d'efficacité dans le travail. L'individu fournit de plus en plus d'effort pour un rendement de moins en moins bon. L'insatisfaction dans le travail, l'irritabilité, la rigidité, la résistance au changement se développent graduellement. On note aussi un sentiment de surcharge émotionnelle et cognitive; l'impression d'avoir le monde sur ses épaules traduit bien ce sentiment. Enfin des attitudes cyniques face au travail, négatives et punitives face aux clients sont courantes.
- 2- Au niveau des somatisations, de l'insomnie, des ulcères, des migraines, des maux de dos, de cou, etc.
- 3- Au niveau de sa vie personnelle, l'usage d'une grande quantité d'alcool pour faire diminuer le stress. Il y a aussi abus de médicaments pour soulager entre autres les somatisations. Enfin, on note des troubles conjugaux ou familiaux.
- 4- Au niveau des relations avec les collègues, le retrait ou au contraire une trop grande socialisation. On note aussi une attitude de condescendance ou encore de paranoïa tant avec les collègues, les patients qu'avec l'administration.
- 5- Au niveau des services, l'absentéisme élevé, le changement rapide de personnel sauf dans les périodes de pénurie d'emploi, le moral bas dans l'équipe ou le service.

ÉTAPES DU BURNOUT

Edelwich et Brodsky (4) identifient quatre étapes au processus de burnout.

- 1- **L'enthousiasme idéaliste** où l'on retrouve de grands espoirs, un niveau élevé d'énergie et des attentes irréalistes. C'est la période où le travail promet de tout combler. Il y a aussi une sur-identification avec les clients et une dépense d'énergie excessive et inef-

ficace. Il ne faut pas confondre cette étape avec l'enthousiasme au travail.

- 2- La stagnation où le travail n'est plus perçu comme aussi excitant et n'est plus le substitut de tout dans la vie. La satisfaction des besoins personnels et les questions de revenus, d'horaires de travail, de développement professionnel deviennent importantes.
- 3- La frustration où la personne s'interroge sur son efficacité dans le travail et sur la pertinence et la valeur du travail comme tel. Les troubles émotifs, physiques et de comportement peuvent se développer à ce stade.
- 4- L'apathie où la personne se sent chroniquement frustrée au travail mais a besoin de ce travail pour survivre. Elle cherche alors à travailler le minimum de temps requis, à éviter les défis et les clients, si possible, et à se protéger de tout ce qui pourrait mettre en danger la position de sécurité qui compense, de manière inadéquate toutefois, pour la satisfaction au travail.

Elwich et Brodsky(5) mentionnent que:

- 1- Tout individu est susceptible de passer à travers un ou plusieurs processus de burnout;
- 2- Ce processus n'est pas linéaire et inévitable mais plutôt cyclique;
- 3- L'intervention pour l'enrayer peut se faire à n'importe quelle étape;
- 4- Le processus de burnout est contagieux et peut aller dans toutes les directions: des clients au personnel; du personnel au personnel; du personnel aux clients. En général, c'est l'individu épuisé qui contamine les autres, tout comme dans la maladie.

CAUSES INDIVIDUELLES DU BURNOUT

- 1- Il nous apparaît important de connaître les motivations conscientes et inconscientes qui amènent le choix d'une profession «d'aide». Chacun s'engage dans une carrière en réponse à certains besoins plus ou moins conscients. En général, le besoin d'aider les autres est une motivation consciente et répandue dans ce genre de carrière. Parmi les motivations moins conscientes, Edelwich et Brodsky (6) mentionnent:

- Le besoin de sentir que quelqu'un a besoin de soi; on peut se ré-

férer ici au concept de «Compulsive care-giver» dont Bowlby parle dans son livre, Loss, Sadness and Depression;

- Le désir de se connaître et de régler certains conflits personnels;
- Le besoin d'exercer un certain contrôle sur les autres.

Tout ceci peut agir sur les souhaits latents d'omnipotence: ces besoins ne sont comme tels des obstacles à l'efficacité et à la compétence professionnelles mais il reste important de les cerner afin d'éviter des attentes irréalistes et une sur-identification aux clients.

- 2- Les réactions des gens à des situations stressantes tant à l'ouvrage qu'à l'extérieur du travail dépendent de leur personnalité. Certaines personnes sont psychologiquement plus résistantes au stress que d'autres. Ainsi certains individus peuvent supporter des situations très difficiles sans développer de troubles physiques ou mentaux. Il est donc important de connaître quelle quantité de tension on peut absorber et quelle situation risque le plus de provoquer une réaction de stress chez soi.

- 3- Une autre cause importante de burnout est l'écart entre les attentes irréalistes des débutants et la réalité du travail. Mentionnons:

- Face aux clients:

On croit que notre présence va être déterminante dans leur vie. Il y a, à ce moment, un sens exagéré de notre importance et pas de limite posée quant à notre efficacité. Nous entrons à l'université avec le désir de sauver le monde et nous restons coincés avec une toute-puissance non résolue; cependant si nous en sommes conscients, elle n'affectera pas trop notre estime de nous-mêmes et continuera à être une source d'énergie (Searles) (8).

- Face aux succès:

Nous attendons souvent des succès immédiats dus à notre seule présence pour des problèmes qui en fait se creusent depuis des années. En plus de souhaiter des succès immédiats, nous attendons aussi des succès «universels»; par exemple, que tous les clients vont nous aimer, qu'on peut aider et régler n'importe quel problème ou situation sociale, etc.

- Face à la motivation des clients à changer:

Parfois, les thérapeutes réalisent qu'ils travaillent plus que les clients eux-mêmes pour solutionner les problèmes de ces derniers. Eldelwich et Brodsky constatent que les professionnels se projettent

dans leurs clients sans se demander si ceux-ci désirent l'aide qui leur est offerte.

- Face à l'appréciation des clients:

Les gens s'attendent en général à une certaine reconnaissance pour ce qu'ils font. En plus de ne pas être appréciés, souvent les professionnels en service social sont la cible des attaques des clients qui résistent ou font tout pour déjouer leurs efforts. Les travailleurs sociaux se sentent alors coupables de ne pas être meilleurs. Enfin, les clients de type non volontaires utilisent souvent la violence, que ce soit au niveau verbal, physique ou encore des lettres de menaces, des plaintes portées contre le professionnel, etc.

- 4- La sur-identification aux clients conduit aussi rapidement au burnout parce que, selon Edelwich et Brodsky (9), elle amène le travailleur social à agir au détriment du client car le bien-être émotionnel du premier dépend de la capacité du second à être à la hauteur de ses attentes irréalistes.
- 5- Le manque d'indices tangibles de succès qui est le propre du travail clinique, contribue aussi au burnout. Ou bien on ne voit pas les gens suffisamment longtemps pour savoir comment ils ont pu bénéficier de la thérapie ou ils restent indéfiniment justement parce qu'ils ne s'améliorent pas. Le service social recrute des gens qui, s'utilisant eux-mêmes, ont besoin de voir s'ils s'utilisent bien.
- 6- Une autre cause du burnout est la difficulté, à cause de l'éthique professionnelle, de concilier ses besoins avec ceux du client. Parfois «le mieux» pour le client entre en conflit avec «le mieux» pour le travailleur social, quand celui du C.S.S. ne s'y ajoute pas. Ceci crée un dilemme moral qui sape les énergies du travailleur social.

Le travailleur social est vu comme celui qui répond aux besoins du client en utilisant surtout ses connaissances et ses habiletés empathiques et fort peu d'importance est accordée aux besoins du travailleur social et au stress qu'il vit (Pines) (10). En général, le professionnel dans les relations d'aide se sent coupable d'avoir des besoins personnels et plus tard il se sent même coupable d'être atteint de burnout. L'éthique est de nature «dévouement» et même Kadushin (11) dit que le service social est encore vu comme une vocation.

- 7- La motivation du travailleur social est siphonnée lorsqu'il a l'impression d'être dans un cul-de-sac au point de vue professionnel, c'est-à-dire lorsqu'il n'y a pas de possibilités d'avancer et de prendre d'autres responsabilités, lorsqu'il utilise très peu ses connaissances et est limité dans ce qu'il peut faire, soit à cause

de la clientèle ou à cause des tâches de travail; cette situation diminue la possibilité de mettre à l'épreuve ses habiletés et crée l'impression que les énergies déployées le sont en pure perte.

- 8- Parmi les autres frustrations vécues par le travailleur social, on peut mentionner tout le travail de type administratif (dossiers, notes d'évolution, rapports pour la cour, statistiques, etc.) qui diminue le temps de contact avec les clients, ce qui constitue, en fait, la motivation première à ce genre de travail.

Mentionnons aussi l'impossibilité d'avoir des choses finies et rangées à la fin de la journée parce qu'elles restent habituellement en suspens.

CAUSES RELIÉES A L'ORGANISATION:

- 1- Les conditions physiques de travail inconfortables peuvent contribuer à l'épuisement professionnel. Parmi ces conditions mentionnons les endroits surchauffés, les pièces refroidies par une climatisation inadéquate, les ensembles de bureau paysagers, le bruit, etc.
- 2- La confrontation constante de dilemmes moraux dans nos efforts pour être utiles et le besoin de réconcilier des exigences incompatibles drainent beaucoup d'énergies émotionnelles et intellectuelles: ce drainage amène le burnout. Parmi les principaux dilemmes ou exigences incompatibles mentionnons:
 - La difficulté de concilier la qualité des services et des soins avec la quantité de clients; une trop grande quantité de clients fait qu'on ne peut pas être à la hauteur de ce que l'on définit comme étant du bon travail;
 - La difficulté de concilier les besoins du client. Les besoins personnels du travailleur social et ceux de l'agence;
 - L'ambiguïté de certains de nos rôles; par exemple, tous les cas de protection de la jeunesse pour lesquels il faut à la fois traiter et contrôler; ou encore les priorités et les définitions du rôle du travailleur social telles qu'établies par le C.S.S. ou le supérieur immédiat versus ceux qui correspondent aux besoins d'une équipe soignante et versus ceux qui correspondent aux habiletés et aux affinités du thérapeute;
 - L'ambiguïté des rôles dans lesquels on retrouve à la fois beaucoup de responsabilités et parallèlement peu de pouvoir; la situation des cadres intermédiaires en est un exemple.

- 3- La polarisation et les mésententes parmi le personnel sont un autre aspect de la vie organisationnelle qui créent du ressentiment et réduisent l'efficacité du personnel. En effet, les bonnes relations de travail sont importantes et remplissent plusieurs fonctions. D'abord, elles jouent un rôle de support. Ainsi, il y a diffusion du sentiment de responsabilité parmi le personnel impliqué: tout ne repose pas exclusivement sur les épaules d'une personne et ceci est particulièrement important pour des clients difficiles. De plus, les bonnes relations de travail créent un sentiment de libre expression et un sentiment de sa puissance et de sa valeur personnelle. En effet, quand on est entendu, écouté et respecté, on a l'impression d'apporter quelque chose, d'avoir un certain pouvoir et une certaine reconnaissance face au travail accompli. De bonnes relations de travail nous renvoient donc une image positive de nous-mêmes.

La qualité des interactions au niveau du personnel est reliée à la qualité de la relation que ces derniers établissent avec les clients. En effet, d'après Pines et Maslach (12), la qualité des relations entre le personnel et les patients est reliée à la perception que le personnel a de l'institution, des autres membres du personnel et du travail.

- 4- La supervision inadéquate et le manque d'encouragement et de support sont les raisons les plus fréquemment mentionnées comme cause d'épuisement professionnel. Il est donc très important d'offrir l'empathie dans la supervision et l'encadrement. De plus, il importe d'avoir le support des supérieurs dans les décisions importantes non seulement au niveau de la base mais entre les différents cadres et administrateurs eux-mêmes. Enfin, l'agence doit reconnaître et encourager les efforts et le bon travail de ses employées.
- 5- Les mauvaises politiques de l'institution, les chefs de service rigides et/ou incompetents, les demandes parfois non appropriées, injustifiées ou avec des délais absurdes, etc., sont autant de sources de frustration et contribuent au développement du burnout.
- 6- Les caseloads trop élevés font que les thérapeutes deviennent trop chargés au niveau émotionnel et brûlent comme des fusibles. La surcharge conduit à la négligence ou à l'oubli de la personne au profit de la situation de réalité apparemment pressante. La surcharge nous amène donc à déshumaniser notre vision du patient. Il doit malgré tout y avoir une limite quand au nombre de dynamiques que l'on peut absorber à la fois. Vaut-il mieux avoir moins de clients avec lesquels on entretiendrait des relations de type transfert/contre-transfert ou plus de clients avec qui on établirait des relations superficielles? Ceci varie probablement d'un individu à l'autre et pour un même individu au cours de sa vie professionnelle. La question reste à savoir combien de clients ou quelle somme de travail une personne

peut absorber tout en restant efficace. Est-ce que trop peu de travail n'est pas aussi mortel que trop de travail?

- 7- Le type de population desservie peut aussi jouer un rôle dans le développement du burnout. Ainsi, avoir trop de schizophrènes, trop de malades chroniques, trop de parents batteurs d'enfants, trop de clients agressifs ou désorganisés, trop de clients en phase terminale ou encore trop de clients de type involontaire comme les cas de protection de la personne, peut accélérer un processus d'épuisement. Il s'agit donc de populations qui donnent peu de satisfaction et de stimulation au travail ou par contre, de populations qui maintiennent continuellement les professionnels dans des situations stressantes.
- 8- Comme autres causes du burnout, on rapporte le manque de ressources adéquates qui rend difficile l'application de certains mandats et de certaines tâches propres au service social; un bon exemple de ceci est lorsque l'on trouve des parents inadéquats avec leurs enfants et qu'aucune ressource n'est disponible. Cette situation amène un sentiment de frustration et d'incompétence qui mine graduellement la motivation au travail.

PRINCIPALES MANOEUVRES PROTECTRICES CONTRE LE BURNOUT

Les travailleurs sociaux essaient de faire face au stress de leur travail et de se protéger par différentes manoeuvres qui sont néanmoins paradoxales. Il faut être assez engagé pour pouvoir survivre d'une façon créatrice et aussi être assez protégé sur le plan émotionnel pour pouvoir être utile.

Parmi ces manoeuvres, mentionnons:

- 1- Le retrait émotionnel où l'on retrouve:
 - La neutralité bienveillante, c'est-à-dire la distance optimale et variable qui permet de continuer sans s'épuiser;
 - L'intellectualisation qui transforme en termes intellectuels du matériel de «vie»; ainsi parler en termes de diagnostic, de grandes catégorisations; développer une théorie applicable à de nombreux groupes de clients plutôt que d'élaborer un plan de traitement concernant un patient bien précis, etc...;
 - L'interprétation de la réalité qui la rend plus tolérable pour le thérapeute sans être au détriment du client.
- 2- Le retrait physique (13) qui consiste à aménager les lieux de façon à maintenir une distance vivable entre le client et soi-même. On limite alors les interactions, le temps d'entrevue; on interagit davantage avec les autres membres du personnel qu'avec les clients, etc.

- 3- La confiance dans les autres professionnels et leur support pour nous aider à partager les situations pénibles.
- 4- L'attitude bureaucratique (14), c'est-à-dire suivre les règlements à la lettre: «Ce n'est pas ma faute... les règlements... l'agence... le CRSSS... le ministre...»
- 5- Le sens de l'humour qui est autre chose que de la négation; il permet de réduire l'anxiété personnelle et les situations apparaissent ainsi moins sérieuses, moins inquiétantes et dangereuses et aussi moins envahissantes.
- 6- Le maintien de la distinction entre sa vie privée et sa vie professionnelle sans qu'elle mène à une compartimentation étanche entre les deux, mais au contraire qu'elle permette à l'expérience personnelle d'enrichir l'expérience professionnelle et vice versa. (15)

Encore une fois, ces techniques de défense nous gardent sur une corde raide, car leur but est de réduire l'anxiété personnelle ou d'y faire face adéquatement, tout en gardant un intérêt professionnel certain pour le client. Cela peut dégénérer facilement en un détachement total et une déshumanisation du thérapeute qui doit alors se protéger au niveau émotionnel et ceci habituellement au détriment des clients.

INTERVENTIONS SUGGÉRÉES POUR ENDIGUER LE BURNOUT

AU NIVEAU INDIVIDUEL

Il est bien évident que les interventions n'amènent pas de réponse spécifique au problème de l'épuisement professionnel de chacun, mais fournissent un cadre dans lequel ces problèmes peuvent être confrontés.

- 1- Le burnout peut être le signe d'un mauvais choix de carrière (16) et on doit bien connaître ses motivations et ses besoins avant d'opter pour le service social comme d'ailleurs pour n'importe quelle profession d'aide. Il vaut mieux changer de carrière que s'épuiser ou «mourir sur place». Les difficultés de choix de carrière se présentent aux travailleurs sociaux comme à toute personne devant décider d'un engagement à long terme. Parfois ce choix n'est que temporaire et conduira à une seconde orientation permettant le développement d'une autre partie de son potentiel émotionnel et intellectuel.
- 2- Connaître ses vulnérabilités, ses points de résistance, reconnaître des signes de son propre épuisement: «Qu'est-ce qui est le plus susceptible de me rendre insatisfait de mon travail?»

- 3- Pouvoir identifier les données de la réalité, les comprendre et accepter d'y faire face. Ainsi on doit s'attendre à faire un travail difficile avec des ressources insuffisantes ou arrivant au mauvais moment, avec peu de reconnaissance ou d'appréciation extérieure; on aura toujours à travailler avec des clients désagréables et/ou du personnel difficile (qui passe par les mêmes étapes d'épuisement que nous mais pas toujours au même moment) et parfois on sera incapable de tolérer cette difficulté; et de par la définition même de la profession, on aura toujours à traiter des cas lourds et chroniques, à faire face à de la violence physique ou verbale, à des parents rejetant, à des suicides, et à rencontrer des exigences administratives trop contraignantes et des structures institutionnelles qui ne supportent pas.
- 4- Définir les responsabilités que l'on a et ne pas endosser celles que l'on n'a pas. On est responsable de faire ce qu'il faut pour que le client change mais on n'est pas responsable du fait qu'il réagisse favorablement ou non à nos efforts, c'est-à-dire qu'il change ou pas. Une vieille devise médicale dit: «Je le pansay, Dieu le guérit» ou «Aider n'est pas guérir» dit Clémence Fontaine (17). On peut remettre en question notre approche, chercher un type d'intervention plus approprié à tel genre de client dans tel contexte mais en dernière analyse, on n'est pas responsable des changements ou des non-changements ou même des détériorations. Finalement, chacun est responsable de soi-même et c'est souvent la pathologie des clients qui les empêche de s'améliorer quoiqu'on y fasse. De plus, si on se sent trop responsable des clients et de leurs changements, on se met soi-même dans une situation de vulnérabilité parce que leurs comportements frustrants ou inadéquats influenceront ou détermineront nos émotions et partant, nos actions. Ceci amène le thérapeute à une sur-identification avec les clients et à une fausse amélioration pour lui faire plaisir. De la même façon, on n'est jamais responsable pour l'institution, le service ou l'équipe sauf d'y faire ce qui est possible pour assurer un bon fonctionnement, compte tenu des ressources et des données dont on dispose.
- 5- Pouvoir identifier toutes les idées irrationnelles, punitives et les nombreux mythes véhiculés par les travailleurs sociaux. Par exemple:
- Tout professionnel dans les relations d'aide doit être aimé et apprécié par chaque client;
 - Il y a invariablement une solution parfaite et précise aux problèmes humains, une interprétation juste aux anxiétés, etc., et l'on est mauvais thérapeute si l'on ne les trouve pas;
 - Un bon thérapeute peut régler tout problème personnel ou relationnel et il peut tout faire dans une équipe: la thérapie individuelle, familiale, de groupe, etc. Finalement, il doit tout savoir

quand il sort de l'université;

- On doit toujours voir ses efforts couronnés de succès sinon on est un mauvais thérapeute.

- 6- Avoir des buts appropriés et réalistes pour chaque client(18); définir nos buts de façon aussi précise que possible afin de pouvoir leur comparer les résultats atteints. Un but réaliste pour le travailleur social peut être irréaliste pour le client et vice versa. Réaliser un certain deuil de notre idéal du moi professionnel et maintenir des attentes réalistes envers soi-même. La toute-puissance n'est pas plus l'apanage des travailleurs sociaux que celui des autres professionnels et êtres humains en général.
- 7- Mettre l'accent sur les succès et pas seulement sur les échecs. Il faut établir de façon réaliste la proportion de succès qui rend le travail viable. Il est important d'établir des normes de succès dans une perspective temporelle(19); par exemple, le temps de plus en plus long entre deux hospitalisations ou le temps passé dans la même famille d'accueil: quelques mois, plutôt que les quelques semaines habituelles. Les améliorations sont souvent imperceptibles, du moins à la personne qui en est responsable, à moins de s'outiller de repères et de balises; par exemple, l'enregistrement d'une entrevue que l'on visionnera un an plus tard va aider à mesurer le progrès accompli.
- 8- Mettre l'accent sur le processus plutôt que sur le résultat, c'est-à-dire évaluer le travail en fonction de la qualité du contact humain avec le client, de l'implication émotionnelle, de l'utilisation de certaines habiletés, du plaisir de faire un travail important ou que l'on valorise. La satisfaction au travail ne peut dépendre exclusivement de résultats qui sont très souvent en dehors de notre contrôle qui ne se font sentir que beaucoup plus tard.
- 9- Dans les situations de surcharge de travail (et qui ne l'est pas de nos jours), établir un certain triage des cas et concentrer nos efforts sur ceux pour qui cela fera une différence. Edelwich et Brodsky (20) rappellent cet exemple de la guerre de 14-18 où devant le nombre incalculable de blessés on avait établi une certaine méthode de sélection: ceux qui allaient guérir sans aide médicale, ceux qui allaient mourir de toute façon et on concentrait les efforts sur le groupe dont la survie dépendait des soins médicaux.
- 10- Partager ses préoccupations avec ses collègues permet de briser l'isolement dans lequel le travailleur social se perçoit comme mauvais thérapeute ou se culpabilise de penser aux mille et une façons de se débarrasser de certains clients. Sinon il y a danger que le travailleur social vive ceci comme un échec personnel étant donné qu'il est son propre outil de travail.

- 11- Pouvoir considérer la situation psychosociale et économique globale plutôt que s'en tenir au cas à cas. Il y aurait intérêt à ce que les travailleurs sociaux de longue expérience publient sur la situation telle qu'elle était il y a 20, 30 ou 40 ans, donnant ainsi aux praticiens de première ligne, donc les plus jeunes, une certaine mesure de succès ou de transformation sociale.
- 12- Rédiger ses notes d'entrevues au fur et à mesure, dans un effort de libération mentale; les dossiers à jour, bien que difficiles à réaliser en ces temps de coupures de personnel, deviennent quand même des «gestalts complétées», donc qui soulagent.
- 13- Disposer d'un éventail de techniques professionnelles afin de comprendre la pathologie et intervenir de façon plus efficace en face de populations variées. Il n'y a pas de traitement idéal pour une population globale et chacun devrait pouvoir disposer de plusieurs approches thérapeutiques possibles et, éventuellement, en inventer de nouvelles. Ceci rejoint la notion de créativité personnelle; on doit de plus en plus faire face à des situations qui ne répondent en rien à ce que l'on connaît déjà. Il faut disposer d'une certaine liberté d'esprit, tout le contraire du burnout, pour pouvoir créer de nouveaux outils. Ceci rejoint le thème du jeu au sens où Winnicott l'entend (21). Il n'y a pas de créativité s'il n'y a pas une liberté et un plaisir à inventer des choses nouvelles et le plaisir est impossible dans la situation de l'épuisement professionnel.
- 14- Faire une thérapie personnelle aide à reconnaître en nous des réactions contre-transférentielles massives ou sournoises. Elle permet aussi de clarifier nos désirs de toute-puissance, nos attentes irréalistes envers nous-mêmes, donc de mieux résister au burnout. Il nous semble que les employeurs pourraient donner la permission de s'absenter pendant les heures de travail, étant donné que les clients vont, à coup sur, profiter de la démarche personnelle du thérapeute.
- 15- S'occuper de ses besoins personnels sans culpabilité ou s'absenter sans se sentir coupable comme quand on fuit.
- 16- Ne pas penser que le travail c'est toute la vie et avoir une vie personnelle extérieure aussi agréable que possible.
- 17- Maintenir une certaine activité physique, pratiquer des sports, se donner des moyens de détente (yoga, relaxation, etc.). Les travailleurs sociaux qui font face à des individus agressifs ou exigeants et qui doivent suppléer à des ressources manquantes ou inventer de nouvelles approches, souffrent d'une importante surcharge agressive au niveau musculaire. On retrouve beaucoup de syndromes de tension musculaire au niveau du cou et du dos chez les travailleurs sociaux.

Comme cet assaut sera toujours présent, il y aura toujours un besoin de décharge physique.

AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

- 1- Pouvoir offrir un superviseur ou un consultant avec lequel il est possible de parler de clients ou de situations difficiles (donc qui fournit une vraie consultation dans le milieu de travail, supporte la personne et permet la ventilation). De plus, le superviseur ou le consultant doit aider à la compréhension du problème (la nature et la source) et servir de personne ressource avec laquelle discuter de la qualité du travail et des réalisations du thérapeute. Il n'est pas seulement un administrateur délégué qui voit à ce que toutes les formules soient bien remplies mais il doit également pouvoir montrer au travailleur social les progrès accomplis par son client; c'est en ce sens qu'il veut servir de véritable antidote du burnout(22). Et comme en général l'intervenant qui devient épuisé professionnellement n'en n'est pas conscient, c'est aussi du ressort du superviseur ou consultant de l'aborder avec lui de la façon la moins menaçante et aliénante possible.
- 2- Discuter des problèmes et des clients difficiles en équipe; utiliser des techniques de «brainstorming», «problem solving», etc. Favoriser les rencontres entre pairs dans un but de support mutuel.
- 3- Prévoir des périodes pendant lesquelles le personnel puisse s'échapper des pressions de leur travail à des moments opportuns (23). Ainsi:
 - Prendre des pauses dans la journée: pouvoir se retirer temporairement sans téléphone, sans clients, pour être à l'écart de tous, ou au contraire, pouvoir partager avec des collègues;
 - Quitter plus tôt: reprendre du temps supplémentaire au moment désiré; prendre des congés mobiles, des vacances anticipées;
 - Assister à des journées d'étude, des congrès, des ateliers de formation; préparer des conférences, des recherches, des communications...
- 4- Varier le type de caseload; affecter le personnel à des fonctions différentes qui améliorent l'image de soi; avoir des promotions.
- 5- Donner plus de support ou des récompenses particulières aux gens qui travaillent avec des populations difficiles comme les schizophrènes, les enfants battus, les malades terminaux, les suicidaires.
- 6- Prévoir des horaires de travail plus souples et adaptés aux besoins de la clientèle desservie(24).

- 7- Préparer les étudiants à faire face au stress du travail, à l'inefficacité des instruments, au processus du burnout, etc. Cette tâche relève de la responsabilité des institutions d'enseignement.

EN GUISSE DE CONCLUSION

Il est important de rappeler que le stress relié au travail ne comporte pas uniquement des aspects négatifs. Lorsqu'il favorise le retour sur soi-même il peut accroître la motivation et augmenter la productivité. C'est lorsque la tension atteint un certain niveau ou qu'elle persiste sans qu'on prenne conscience de ses aspects négatifs, que le processus de burnout débute. Si l'on est ennuyé et ennuyant et qu'on en prend conscience, on peut changer et atteindre un niveau supérieur à celui où l'on se situait antérieurement; la théorie de l'utilité de la crise s'applique ici comme ailleurs, chez les thérapeutes tout comme chez les clients.

Pour intervenir efficacement il importe de bien identifier le syndrome du burnout car:

- Les attentes idéalistes du personnel sont frustrées;
- Les services aux clients sont compromis;
- Et tout ceci augmente l'inefficacité des services et par le fait même, les coûts.

La personne qui est la moins susceptible de devenir épuisée sur le plan professionnel est celle qui découvre constamment de nouveaux intérêts et de nouveaux champs à conquérir.

En résumé, le burnout repose sur trois choses:

- La profession comme telle;
- Les organisations en cause;
- Les individus impliqués.

On ne réglera jamais rien en disant que le burnout repose sur les deux autres instances...

RÉFÉRENCES

- 1- EDELWICH et BRODSKY. Burn-Out, Stages of Disillusionment in the Helping Profession. Human Sciences Press, 1980.
- 2- FREUDENBERGER, Herbert J. «The Staff Burn-Out Syndrome in Alternative Institutions», Psychotherapy Theory Research and Practice, vol. 12, n° 1, 1975.
- 3- MASLACH, Christine. «Burn-Out», Human Behavior, vol. 5, sept 1976.
- 4- EDELWICH et BRODSKY. op. cit. p. 28-29.
- 5- EDELWICH et BRODSKY. op. cit. p. 30.
- 6- EDELWICH et BRODSKY. op. cit. p. 31.
- 7- BOWLBY. «Attachment and Loss», Loss, Sadness and Depression, vol. 3, Basic Books, New York, 1980.
- 8- SEARLES, Harold F. Feelings of Guilt in the Analyst - Counter - Transference, International University Press, New York, 1979.
- 9- EDELWICH et BRODSKY. op. cit. p. 64.
- 10- PINES, Ayala, et Christina MASLACH. «Characteristics of Staff Burnout in Mental Health Settings», Hospital et Community Ppsychiatry, vol. 29, n° 4, April 1978, p. 233-237.
- 11- KADUSHIN, A. Child Welfare Services, New York, Macmillan, 1974.
- 12- PINES et MASLACH. op. cit. p. 235.
- 13- MASLACH, Christiane. «Burned-Out», dans Human Behavior, vol. 5, Sept. 1979, p. 16-22.
- 14- PINES, Ayala et Kafry DITSA. «Occupational Tedium in the Social Services», Social Work, vol. 23, n° 1, 1978.
- 15- MASLACH. op. cit.
- 16- MASLACH. op. cit.
- 17- FONTAINE, Clémence, c.s. Commentaire à la Rencontre des Praticiens en Milieu de Santé, où ce sujet avait été discuté, Montréal, juin 1981
- 18- DALEY, Michael R. «Burn-Out, Smouldering Problem Protective Services», Social Work, vol.24, n° 5, Sept. 1979.
- 19- EDELWICH, J. et BRODSKY. op. cit.
- 20- EDELWICH, J. et BRODSKY. op. cit.
- 21- WINNICOTT, D.W. Jeu et Réalité, Gallimard, 1975.
- 22- ARMSTRONG, Katherine L. «How Can We Avoid Burnout?» Proceedings of the Second National Conference on Child Welfare Abuse and Neglect, Texas, April 17-20, 1977, p. 230-238.
- 23- PINES et MASLACH. op. cit.
- 24- ARMSTRONG. op. cit.

(BOURGAULT, Denise, et Monique MELOCHE, «Service Social Psychiatrique», dans Intervention, Hôpital Notre-Dame, Montréal, été 1981, p. 58-67.)

Définition du burnout¹

« Un syndrome [un ensemble de symptômes] d'épuisement physique et émotionnel comprenant une image négative de soi-même, une attitude négative envers le travail, une perte d'intérêt et de préoccupation envers les gens dont nous sommes responsables [ou auprès de qui nous intervenons]. »

Symptômes du burnout²

- Insatisfaction face à son travail
- Sentiments de frustration
- Apathie, fatigue, ennui, dépression
- Agressivité, irritabilité, colères plus fréquentes
- Faible estime de soi
- Nervosité, anxiété, tension
- Problèmes psychosomatiques
- Cynisme, ne prend plus son travail au sérieux
- Absentéisme
- Vie personnelle perturbée
- Isolement face à ses collègues de travail
- Abus de drogues ou d'alcool
- Sommeil difficile, insomnie
- Difficultés à fixer son attention, sa concentration
- Sentiment d'incapacité
- Rigidité envers les autres
- Résistance au changement
- Diminution des contacts sociaux ou trop grande socialisation
- Paranoïa
- Dramatisation des contraintes
- Manque de confiance en les autres

¹ Yves LANCTÔT, *Le burn-out : une problématique au centre d'un cercle vicieux*, Congrès du CQEE, Montréal, 1983.

² Les commentaires entre [] ont été ajoutés par L'R des centres de femmes.

² G. BOYER, N. BÉDARD, et C. VILLENEUVE, *L'Épuisement professionnel*, ENAP.

Structures organisationnelles déficientes qui peuvent causer le burnout¹

- Si la supervision est assurée par des gens qui souffrent eux-mêmes de burnout.
 - Si la direction (C.A., coordonnatrice, directrice) devient trop pressante, présente, rigide et contrôlante.
 - Lorsque les employées n'ont pas une participation suffisante au processus de prise de décision.
 - Lorsque la structure ne permet pas à l'employée d'avoir assez d'autonomie, celle-ci en vient à avoir l'impression (c'est souvent une réalité) de n'avoir aucun pouvoir, d'être (totalement) impuissante.
 - Lorsqu'il y a un manque de reconnaissance de la valeur du travail accompli ou de la valeur personnelle de l'employée, celle-ci en vient à avoir l'impression de ne pas exister, de ne pas être importante.
 - Des objectifs ambigus à l'intérieur de l'organisation.
-

Le milieu de travail cause-t-il un stress indu² ?

Stresseurs liés au milieu du travail

1. Absence de directives bien définies.
2. Absence d'organisation et de communication internes.
3. Absence de procédures organisationnelles permettant de dire « NON ».
4. Système d'appréciation non fiable ou absence de système d'appréciation, notamment :
 - un salaire adéquat ;
 - des avantages sociaux adéquats ;
 - des vacances ou des congés de santé mentale adéquats.
5. Milieu de travail inadéquat en raison :
 - du personnel ;
 - des longues heures de travail ;
 - de la surcharge de travail ;
 - de l'environnement physique et matériel.

¹ Yves LANCTÔT, *Le burn-out : une problématique au centre d'un cercle vicieux*, Congrès CQEE, Montréal, 1983.

² Extrait et traduit de *ISP Training Project*, Lincoln Center, Mass.

Conditions du milieu pouvant mener au burnout

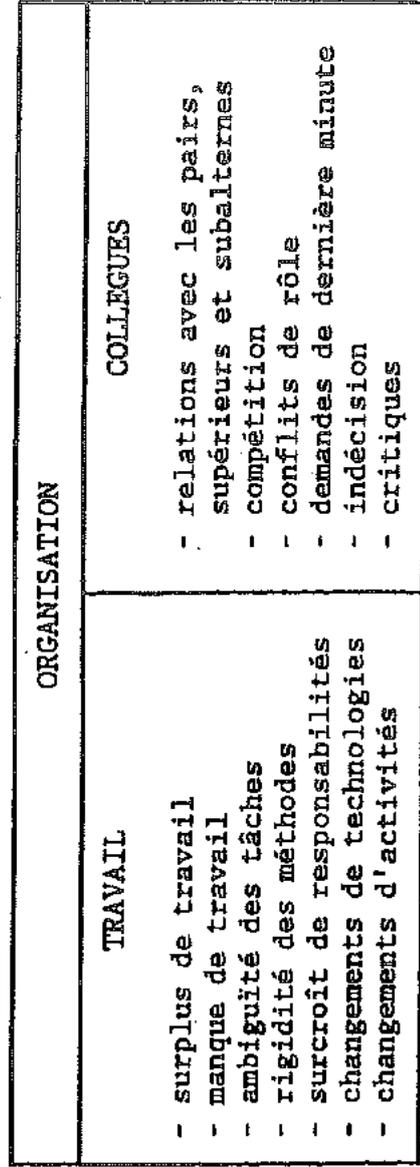
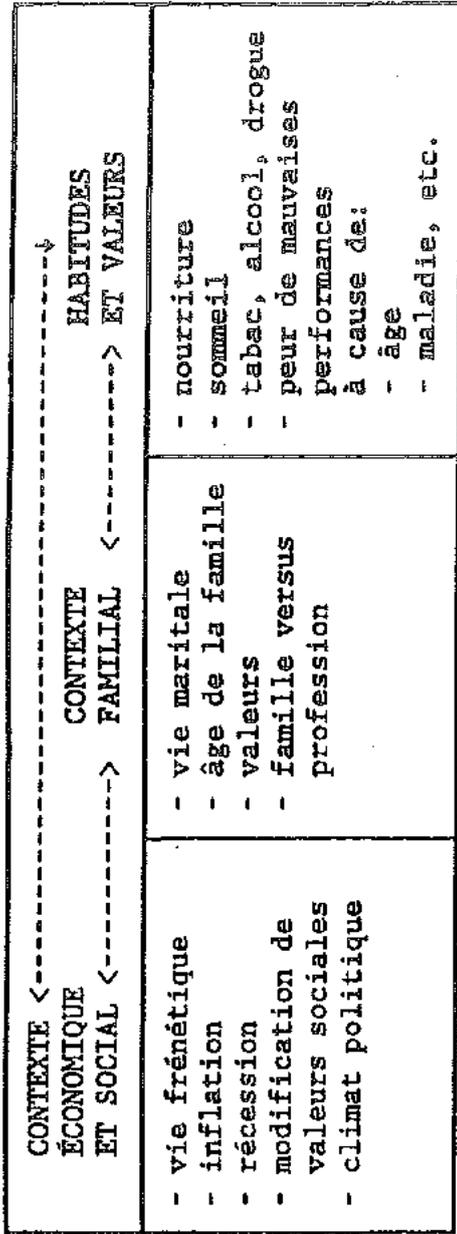
- contexte compétitif
- situations de conflits
- situations où d'autres établissent les priorités
- absence de pouvoir sur :
 - la charge de travail
 - le processus de travail
 - le rythme de travail
- accent mis sur la quantité plutôt que la qualité
- ingérences politiques
- objectifs ambigus
- manque de soutien, de sécurité
- manque d'autonomie
- manque de reconnaissance
- conflits entre rôle et besoins
- absence de limites quant aux attentes des clientes (participantes)
- ne voit pas les résultats de son travail
- être placée dans une situation qui rend vulnérable à la critique et aux abus de pouvoir

Portrait-robot de la parfaite candidate au burnout¹

- **compétente**
- **idéaliste**
- **hyper responsable et perfectionniste**
- **loyale envers et contre tout**
- **a une identité étroitement liée à son travail**
- **a du mal à reconnaître ses limites et à s'affirmer**
- **s'estime peu et est animée par un très fort désir de plaire**
- **ne compte que sur elle-même**
- **travaille même quand elle ne travaille pas**
- **fait beaucoup de choses par devoir et peu par plaisir**
- **ne parvient pas à établir des priorités claires afin d'élaguer ce qui est moins important**
- **court sans arrêt**
- **... et s'essouffle**

¹ Selon Françoise SUSSET, citée dans Yan Muckle, « Dévorés par le boulot ? », *L'Actualité*, mai 2001.

SHÉMA D'INTERRELATION DES ORIGINES DES PRESSIONS SUR UN INDIVIDU



Titre de ASSOCIATION CANADIENNE POUR LA SANTÉ MENTALE, FILIALE MONTREAL, Stress et burnout, Recueil d'articles pouvant servir d'outil d'intervention et de formation, 1994.

La division du travail

Du moment qu'il existe, que sa mission est définie, tout organisme en arrive à une étape de planification. C'est à cette étape qu'il se fixe des objectifs, qu'il détermine les moyens et stratégies à mettre de l'avant pour les atteindre et qu'il évalue l'ensemble des ressources humaines nécessaires à la réalisation de son plan d'action.

En d'autres mots, l'organisme doit s'assurer que les bonnes personnes sont au bon endroit au bon moment. Il doit également être en mesure de coordonner leurs efforts vers des objectifs communs.

Pour maximiser ce potentiel humain et le mettre au service du groupe, chaque personne à qui l'on a délégué des pouvoirs et confié des mandats doit savoir ce qu'on attend d'elle, dans quel contexte et dans quelles conditions elle aura à s'acquitter de ses tâches, envers qui elle est redevable, etc. La définition des postes de travail devient, dans ce sens, un outil fort utile.

La définition des postes de travail

- aide à planifier le travail et à l'orienter ;
- permet une répartition fonctionnelle et équitable des tâches entre les individus ;
- permet l'utilisation de la force potentielle de chacune en fonction des objectifs du groupe ;
- permet à chacune de comprendre le travail qui lui est demandé et ce que l'on attend de son travail ;
- a une incidence positive sur la motivation en permettant l'identification à un ensemble de tâches et donne la possibilité de bâtir son travail, source de valorisation individuelle ;
- favorise l'utilisation maximale des ressources en fonction des objectifs à atteindre ;
- permet de réfléchir à l'organisation du travail, d'en assurer le développement et celui des ressources humaines ;
- est utile à l'embauche, à l'évaluation et au perfectionnement des ressources humaines et à la détermination des salaires ;
- permet de rendre explicite ce qui est implicite, ce qui, loin de décourager toute initiative et toute spontanéité, permet au contraire de les stimuler et donne au conseil d'administration (à l'employeur) la possibilité de superviser le travail de celles qu'il a embauchées, et ce, d'une façon transparente.

Des incontournables

- Chaque travailleuse doit pouvoir contribuer à l'atteinte des objectifs du centre. Elle devrait être en mesure de déterminer clairement en quoi son travail est pertinent et nécessaire à la réalisation du projet collectif de l'organisme.
- Chaque travailleuse doit avoir la possibilité de développer son potentiel et d'assurer son épanouissement.
- Chaque travailleuse doit avoir la possibilité d'assumer de nouvelles responsabilités, de relever de nouveaux défis.
- La valeur du travail et des responsabilités de chacune doit être reconnue.
- Chaque travailleuse doit avoir une maîtrise réelle de son travail et de son organisation.
- Chaque travailleuse doit avoir accès aux lieux d'information et de décision formels et informels. Elle doit pouvoir partager idées, opinions et leadership.
- Chaque travailleuse doit pouvoir exercer ses fonctions dans un climat de confiance, de franchise et de respect mutuel.
- Chaque travailleuse doit être suffisamment rétribuée pour son travail.

La motivation

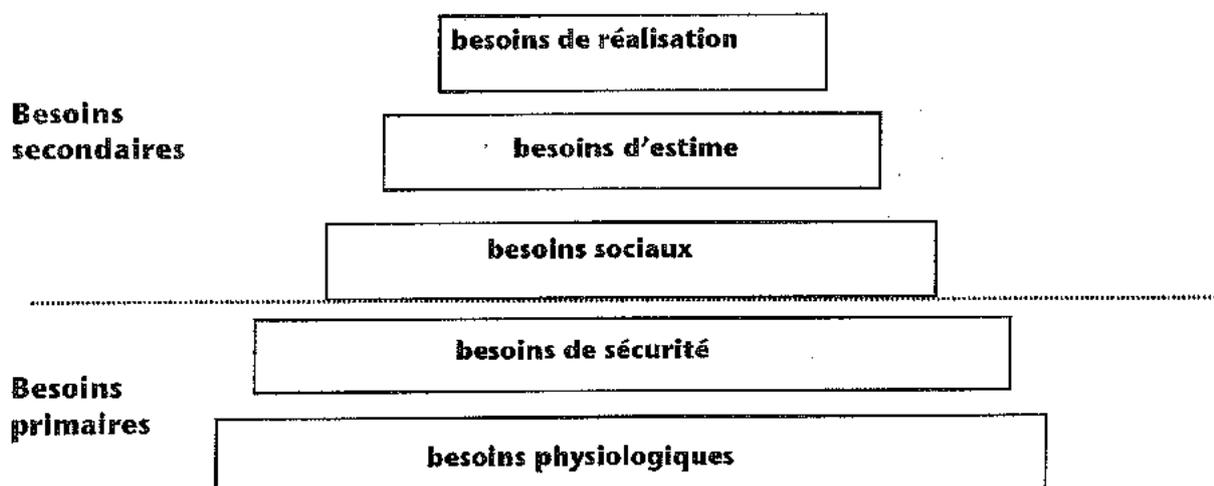
La motivation est une force, une émotion, une impulsion intérieure qui donne une volonté de mouvement et une énergie nécessaires à l'accomplissement de quelque chose. La motivation, c'est le motif de l'action.

Dans nos organisations, la motivation est une condition nécessaire à la mobilisation, au maintien d'un bon climat de travail et à la prévention du burnout. C'est une condition de réussite favorisant l'atteinte de nos objectifs.

Pour bien comprendre les conditions d'émergence de la motivation, il importe de prendre conscience que celle-ci a toujours pour objectif de satisfaire certains besoins, directement ou indirectement.

La théorie des besoins de Maslow et celle de Herzberg peuvent aider à notre compréhension.

Pyramide des besoins selon Maslow



Maslow répartit les besoins des individus dans ces cinq catégories, les plus importants étant ceux que l'on retrouve à la base de la pyramide :

- d'abord les *besoins physiologiques* dont boire, manger, dormir ;
- ensuite les *besoins de sécurité* dont celui d'être protégé-e des dangers et des risques de l'existence.

Selon cette théorie, l'individu doit être en mesure de satisfaire ses besoins primaires pour que ses besoins secondaires puissent être assouvis. Ces besoins sont les suivants :

- les *besoins sociaux* (appartenance, acceptation, amour, etc) ;
- les *besoins d'estime de soi* (réussite, appréciation et reconnaissance) ;
- les *besoins de réalisation de soi* (expression et épanouissement personnels).

Une fois ses besoins primaires assouvis, lesquels ne suffisent pas à le combler, l'individu cherchera à satisfaire de nouveaux besoins, ce qui devient pour lui source de motivation.

Selon la théorie de Maslow, le seul besoin qui n'a pas de limites est le besoin de réalisation, qui se renouvelle presque indéfiniment, c'est-à-dire qu'il demeure une source de motivation constante.

Les facteurs de motivation

Dans les années 60, Frederik Herzberg compléta le travail de Maslow en élaborant une nouvelle théorie, selon laquelle les facteurs de motivation seraient rattachés aux besoins secondaires de la pyramide des besoins d'Abraham Maslow, soit : *les besoins sociaux, les besoins d'estime de soi, les besoins de réalisation.*

Selon Herzberg, une personne ressent de la motivation à partir du moment où elle a du plaisir à réaliser ce qu'elle fait, où elle a le sentiment d'appartenir à un groupe intéressant, où elle se sent utile à l'intérieur du groupe tout en se réalisant.

Les facteurs de motivation selon Herzberg sont les suivants :

- l'accomplissement de soi
- l'intérêt porté à son travail
- les responsabilités qui nous sont confiées
- le développement et l'épanouissement personnels
- les chances de promotion ou la possibilité d'avancement
- la reconnaissance qu'on nous apporte
- le statut auquel donne droit notre situation

Quelques réflexions pour l'élaboration d'une politique de reprise des heures supplémentaires

Préambule

Règle générale, l'état des finances des groupes de femmes et des autres groupes communautaires ne permet pas la rémunération des heures supplémentaires effectuées par les travailleuses. La plupart des organismes pallient cette situation par une espèce de « clause compensatoire » au contrat de travail ou encore une entente officieuse qui permet la reprise en temps des heures supplémentaires travaillées en surplus de la semaine normale de travail.

Malgré cette pratique reconnue, la reprise des heures supplémentaires pose parfois problème. Pour en faciliter la gestion, il est très utile d'assortir cette entente d'un certain nombre de conditions et de balises communes. Il s'agit de formaliser la gestion du temps supplémentaire par l'élaboration d'une politique de reprise de temps intégrée ou annexée au contrat de travail.

Cela dit, se doter d'une politique de reprise de temps doit nécessairement s'accompagner d'une réflexion et d'un exercice visant à mieux planifier et répartir le travail en fonction des ressources humaines disponibles. Car il est plutôt rare que la charge de travail soit planifiée en fonction du temps de travail réel dont on dispose dans l'horaire normal de travail. Les heures supplémentaires ne font plus exception, elles sont devenues la règle !

Une politique de reprise de temps, ça comprend quoi ?

Essentiellement, on devrait retrouver dans une politique de reprise de temps :

- une définition de la semaine normale de travail ;
- une définition des heures supplémentaires ;
- des balises communes concernant l'accumulation et la reprise des heures supplémentaires ;
- un processus de contrôle des heures supplémentaires ;
- une grille commune de compilation des heures supplémentaires.

*Points de base
compensatoire*

Une définition de la semaine normale de travail

Dans de nombreux groupes, la semaine de travail varie entre 28 et 35 heures par semaine. Plusieurs ont opté pour la semaine de quatre jours. Différentes raisons peuvent motiver ce choix :

- on veut préserver une certaine qualité de vie ;
- on n'a pas d'argent pour créer des postes à cinq jours ;

- on n'a pas d'argent pour augmenter les salaires. On compense alors par une diminution des heures de travail, laquelle a pour effet d'augmenter le taux horaire.

À titre d'exemple, pour un salaire brut de 450 \$;

la personne travaillant 35 heures par semaine gagne 12,85 \$ l'heure ;

la personne travaillant 28 heures par semaine gagne 16,07 \$ l'heure.

Cela dit, la réduction du temps de travail peut comporter des pièges si l'équipe et le conseil d'administration ne font pas preuve de vigilance. Il peut être difficile de s'en tenir à quatre jours par semaine si on n'a pas prévu de mécanismes de planification du travail permettant d'établir les priorités et d'imposer certaines limites.

La définition de la semaine normale de travail doit également comprendre certaines précisions quant à l'horaire de travail, le temps alloué aux repas, etc. Entre autres, les limites et consignes entourant l'heure du dîner ne sont pas toujours claires...

- Les bureaux sont-ils fermés, ouverts ?
- Les travailleuses doivent-elles être disponibles ?
- Si oui, sont-elles payées, etc. ?

Il est important d'apporter ces précisions afin de reconnaître notamment qu'il y a une différence entre travailler de 9 à 17 heures tous les jours avec une heure de dîner véritable et travailler de 9 à 17 heures en devant être disponible « au cas où ». C'est la différence entre travailler 35 et 40 heures par semaine !

Une définition des heures supplémentaires

Dans plusieurs contrats de travail, on définit les heures supplémentaires comme étant

tout travail fait en surplus de la semaine normale de travail (28, 32 ou 35 h) avec l'accord de l'équipe.

Pour établir une définition commune des heures supplémentaires, les travailleuses, avec l'accord du C.A., doivent d'abord s'entendre sur l'ensemble des fonctions et activités pour lesquelles elles sont rémunérées et celles qu'elles assument bénévolement ou à titre de militantes. Une telle mise au point s'impose particulièrement au sein des équipes dont les membres ne partagent pas la même vision à cet égard. Il arrive, en effet, qu'une même activité soit considérée par certaines comme du militantisme et par d'autres comme du temps de travail.

Voici quelques exemples :

- la participation à la fête de Noël ou au party du 8 mars organisé par l'organisme ;
- le temps de déplacement pour se rendre et revenir d'un lieu de réunion, de formation, etc ;
- la participation à une manifestation, etc. ;
- un souper au restaurant avec les membres d'un comité de travail.

Pour éviter malaises et tensions, il faut déterminer quelles sont nos exigences, nos obligations communes, bref, ce que l'on considère collectivement comme des activités salariées.

Des principes peuvent guider notre réflexion :

- ce n'est pas parce qu'on s'amuse qu'on ne travaille pas ;
- ce n'est pas parce qu'on croit à la cause qu'on ne travaille pas ;
- à l'inverse, ce n'est pas parce qu'on défend une cause ou qu'on participe à une manifestation qu'on est mandatée par l'organisme pour le faire.

Il importe de faire la distinction entre nos engagements personnels (militantisme) et les mandats reçus en tant que travailleuse. Le plan de travail ou d'action adopté par le conseil d'administration ou l'assemblée générale est un outil pouvant nous aider à faire la part des choses, à faire certaines distinctions.

Des balises communes concernant l'accumulation et la reprise des heures supplémentaires

Après avoir déterminé ce que sont les heures supplémentaires, il faut se poser un certain nombre de questions pour en faciliter la gestion :

- Y a-t-il une limite au nombre d'heures que les travailleuses peuvent accumuler ? Si oui, au-delà de cette limite, que se passe-t-il ?
- La reprise de temps doit-elle se faire dans un délai déterminé (entre telle et telle période) ?
- Les heures accumulées peuvent-elles être reprises pendant la période qui précède ou qui suit les vacances annuelles ? les vacances de Noël ? les congés fériés ?
- Y a-t-il une limite au nombre d'heures que les travailleuses peuvent reprendre de façon consécutive (pas plus d'une semaine ou deux ou... ?)
- Etc.

Attention : il faut prévoir et négocier des mécanismes et des clauses qui protégeront à la fois l'organisme et la travailleuse.

Quelques mises en garde :

- une reprise massive de temps peut désorganiser un groupe, surtout si elle n'a pas été planifiée ;
- une accumulation illimitée d'heures supplémentaires peut déstabiliser financièrement un organisme. Par exemple, lors du départ (volontaire ou non) d'une employée qui aurait accumulé près de 100 heures supplémentaires, l'organisme serait tenu de payer ce temps. Dans un tel cas, cela équivaldrait à trois semaines de salaire. Ça fait un gros trou dans un budget !

D'autre part, il faut prévoir des clauses qui vont obliger « raisonnablement » les travailleuses à reprendre du temps pour prévenir leur épuisement et reconnaître qu'il existe une vie après le travail (et une foule d'autres obligations) !

Pour être bénéfique pour la travailleuse et « rentable » pour l'organisme, la reprise de temps doit être assortie de certaines conditions favorables. Une travailleuse épuisée, invitée fortement à reprendre du temps, se sentira tout aussi débordée à son retour si l'on n'a pas prévu collectivement des solutions à la surcharge de travail.

- Aura-t-on pris la relève pendant son absence ?
- Sera-t-elle dégagée de certaines responsabilités à son retour ?
- Est-ce que l'équipe établira des priorités ?

Autres mises en garde :

Si on fixe une échéance à la reprise de temps, il faut que cela soit réaliste pour toutes. Une clause du genre « les heures accumulées doivent être reprises en temps avant le 31 mars de chaque année » est complètement irréaliste pour les responsables des finances, vu la fin de l'année financière.

Les ententes de principe relativement aux heures supplémentaires peuvent être négociées à l'intérieur du contrat de travail. Il faut toutefois s'assurer qu'elles sont suffisamment élaborées et réalistes pour qu'on s'y réfère.

Un processus de contrôle des heures supplémentaires

Toute travailleuse doit jouir d'autonomie et de latitude dans la gestion de son temps de travail. Aussi, le processus de contrôle n'a pas pour fonction de surveiller les travailleuses, mais bien d'évaluer si la charge de travail est réaliste et équitable pour toutes. Il doit aider à déterminer si des mesures particulières doivent être envisagées pour diminuer la charge de travail de certaines, donner du soutien à d'autres, « forcer » quelqu'une à se reposer, revoir le partage du travail, prioriser certains dossiers, voir au respect des conditions du contrat de travail, etc.

Ce processus peut être simple :

- On se dote d'une grille commune sur laquelle chacune compile individuellement ses heures accumulées, son temps repris, ses congés, etc.
- Une fois par quinzaine (par exemple), les travailleuses rendent compte de l'état de leurs heures supplémentaires en réunion d'équipe.
- Une fois par mois ou par deux mois, les travailleuses en informent les administratrices.

Encore une fois, les heures supplémentaires ne devraient pas être un mode de fonctionnement mais plutôt une mesure d'exception pour respecter une échéance liée à un dossier prioritaire. Cela étant dit, force est d'admettre que les heures supplémentaires sont une réalité dans les groupes, et qu'il faut donc les gérer collectivement.

Feuille de temps du mois :

Dim.	Lun.	Mar.	Mer.	Jeu.	Ven.	Sam.
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—

LÉGENDE

H.S. = Heures supplémentaires

T.R. = Temps repris

C.M. = Congé de maladie

C.S. = Congés sociaux

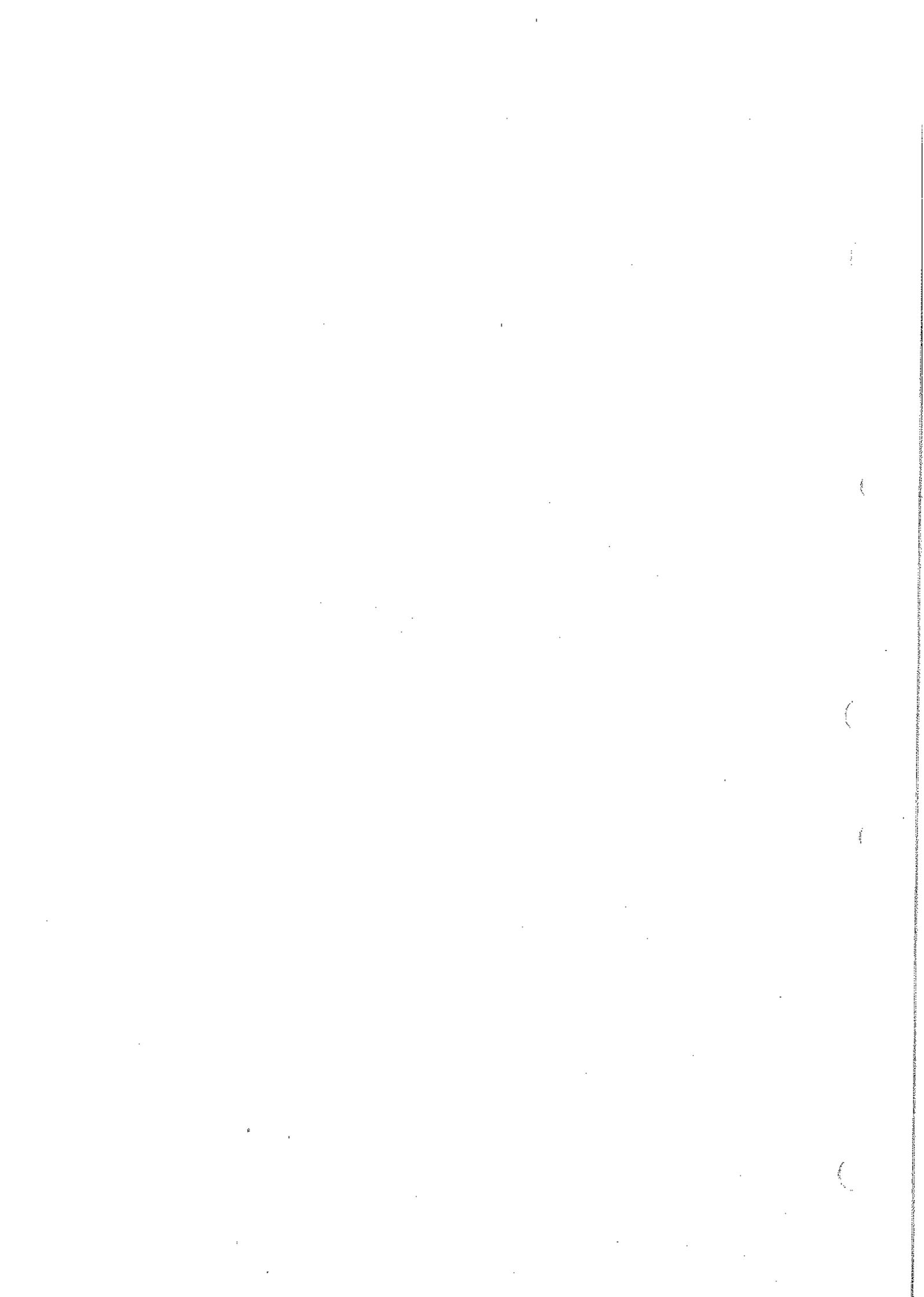
C.P. = Congés parentaux

Cumulatif

	Heures supp.	Temps repris	Congés de maladie	Congés sociaux	Congés parent.	Vacances		
Semaine du :								
Semaine du :								
Semaine du :								
Semaine du :								
Semaine du :								
Total mensuel								
Total cumulatif								

Nombre d'heures supplémentaires à reprendre : _____
 (Heures supplémentaires accumulées - le total du temps repris)

Inspiré de la feuille de temps du Centre de femmes du Pays de Maria Chapdelaine.



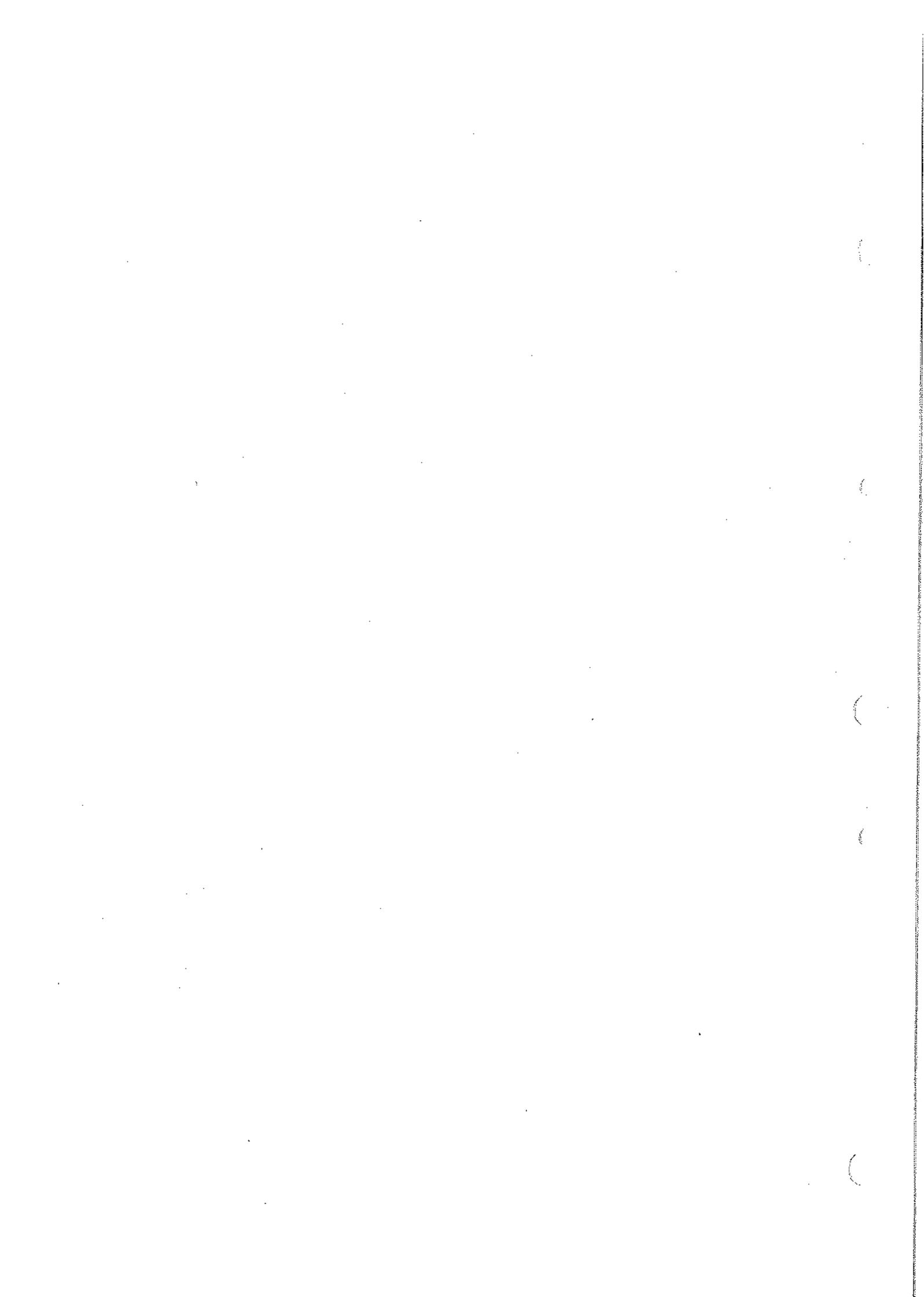
Textes sur le
stress et le burnout

Tirés de

Stress et burnout,

de L'ASSOCIATION CANADIENNE POUR LA SANTÉ MENTALE,
FILIALE DE MONTRÉAL.

En guise de préparation
pour l'animatrice



DES SOLUTIONS AU NIVEAU PERSONNEL

Savoir bien communiquer, veiller à sa santé physique et mentale, savoir respecter ses propres limites, voilà des expressions-clés qui se rapportent à trois niveaux de moyens que nous vous invitons à mettre en application.

BIEN COMMUNIQUER:

QUELS MOYENS ALLEZ-VOUS PRENDRE?

- Renforcer son réseau d'aide professionnelle et personnelle: _____

- Communiquer avec d'autres travailleurs qui se trouvent dans la même situation: _____

- Éviter durant les pauses café de parler travail: _____

- S'éloigner des chialeurs chroniques; leurs propos renforcent la sensation d'impuissance à modifier une situation et favorisent le négativisme: _____

- Développer des mécanismes de feed-back sensibles aux gains à court terme. Tout miser sur ceux à long terme risque de vous décevoir par une longue attente ou des résultats peu concluants: _____

- Demander de l'aide au besoin: _____

Tiré de ASSOCIATION CANADIENNE POUR LA SANTE MENTALE, FILIALE MONTREAL, *Stress et burnout*, Recueil d'articles pouvant servir d'outil d'intervention et de formation, 1994.

VEILLER A SA SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE

QUELS MOYENS ALLEZ-VOUS PRENDRE?

- Tenter d'avoir des centres d'intérêt et des passe-temps à l'extérieur du travail:

- Faire une coupure nette entre le travail et le foyer:

- Laisser vos problèmes professionnels au bureau:

- Tenter d'avoir un mode de vie plus sain: exercices, relaxation:

- Développer de nouveaux moyens de récupération:

- Diversifier ses intérêts:

- Apprendre à reconnaître ses propres signaux d'alarme physiques, comportementaux et émotionnels:

SAVOIR RESPECTER SES PROPRES LIMITES

QUELS MOYENS ALLEZ-VOUS PRENDRE?

- Modifier ses critères et attentes personnelles irréalistes:

- Ne pas attendre à la dernière minute pour exécuter une tâche désagréable. Le stress du court terme est moins dommageable que l'anxiété prolongée:

- Déléguer les tâches qui peuvent l'être:

- Apprendre à dire «non» et à établir des limites lorsqu'on se sent coincé:

- Savoir distinguer les aspects d'une organisation qui peuvent être changés de ceux qui sont immuables:

(Extrait de BOUCHARD, Françoise, infirmière, et Paule BÉLANGER, conseillère syndicale, Pleins feux sur le burnout, publié par la Fédération des infirmiers et infirmières du Québec, 3e trimestre 1989, p. 16-17.)

DES SOLUTIONS AVEC LES AUTRES

D'autres solutions demandant un investissement plus collectif. Elles peuvent être initiées par un groupe de travailleurs en collaboration avec le supérieur immédiat ou par le responsable du personnel ou du service santé.

SOLUTIONS RELEVANT D'UN GROUPE DE TRAVAILLEURS

QUELS MOYENS ALLEZ-VOUS PRENDRE?

- Réclamer l'information sur votre tâche afin de neutraliser les surcharges potentielles, pour qu'il n'y ait ni conflits, ni ambiguïté de rôle:

- Versifier les buts de l'établissement afin de voir comment votre travail atteint ces buts:

- Améliorer les réseaux de communication et de support entre travailleurs:

- Assainir le climat de travail:

- Favoriser les réunions de travailleurs comme réseau d'entraide; en s'organisant, ceux-ci renforcent leur pouvoir, leur contrôle et leur autonomie:

- Remettre en question les attitudes, les politiques, les exigences qui sont néfastes à l'égard des travailleurs:

- Recevoir du feed-back adéquat sur son travail:

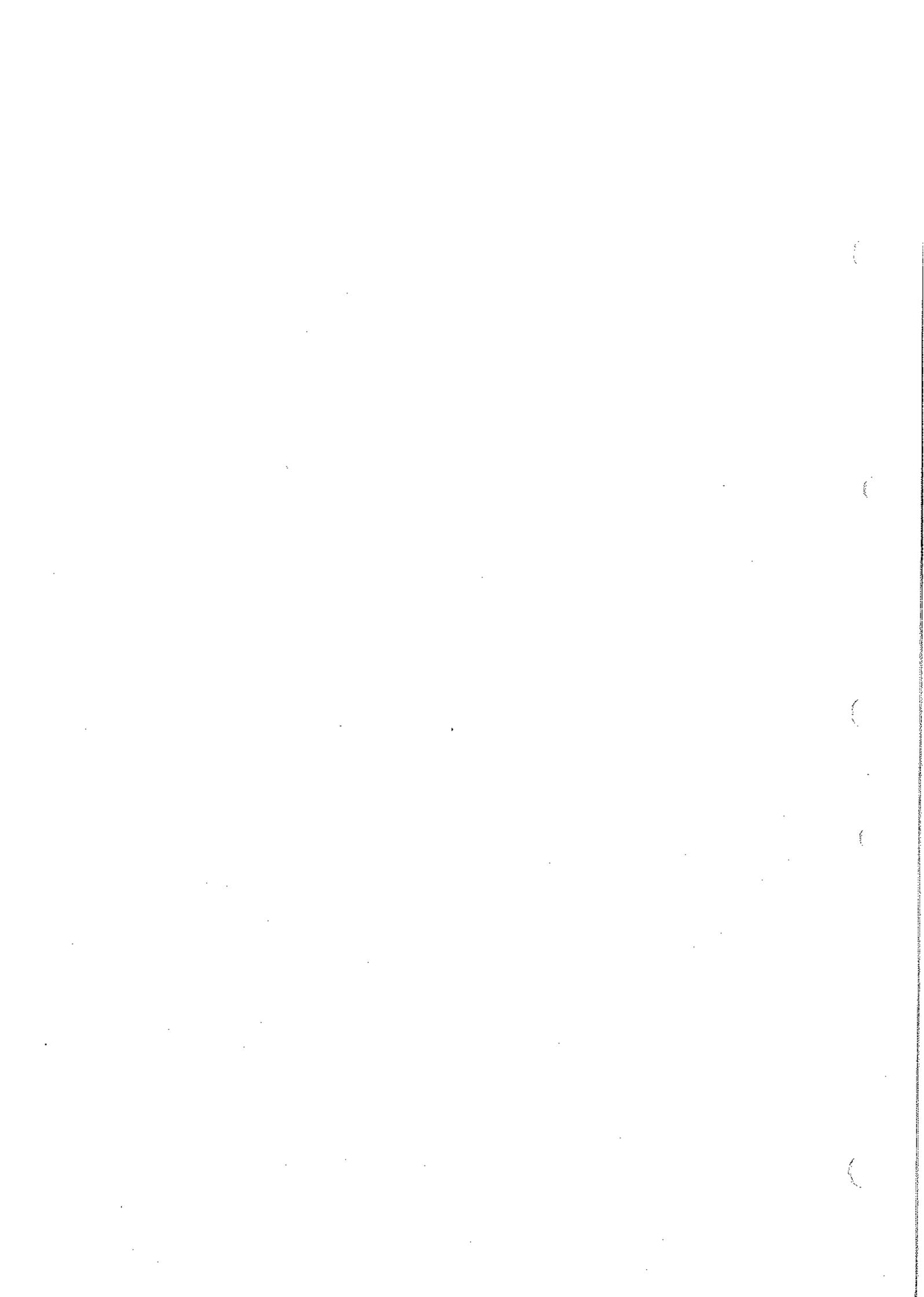
- Bénéficier d'un temps et d'un lieu de récupération après des événements particulièrement stressants:

- Favoriser le travail d'équipe:

SOLUTIONS QUI PEUVENT ÊTRE INITIÉES PAR LES RESPONSABLES DU PERSONNEL, DU SERVICE SANTÉ OU AUTRES

- Organiser des sessions d'information sur le burnout de façon régulière (assemblées de membres, tracts, coupures de journaux, sondages, etc).
- Organiser des ateliers sur le sujet.
- Faire venir un conférencier.
- Établir un plan d'action pour contrer la prolifération du burnout dans votre établissement.
- Favoriser la collaboration entre le Comité paritaire SST et le comité sur la tâche et l'organisation du travail pour qu'ensemble ils identifient les variables néfastes de l'organisation pour les travailleurs et trouvent des solutions pour y remédier (ex.: fardeau de tâche).

(Extrait de BOUCHARD, Françoise, infirmière, et Paule BÉLANGER, conseillère syndicale, Pleins feux sur le burnout, publié par la Fédération des infirmiers et infirmières du Québec, 3e trimestre 1989, p. 18.)



Marche à suivre pour l'élaboration d'un contrat de travail

• **On met sur pied un comité de travail :**

Ce comité devrait être formé de membres du conseil d'administration (ou de la collective) et de travailleuses.

• **On réunit les outils nécessaires :**

Politiques internes, définitions des tâches des travailleuses, ancien contrat, liste des postes, information sur la *Loi des normes du travail* (comme minimum), exemples de contrats de travail élaborés par d'autres groupes de femmes ou communautaires, etc.

• **On se questionne :**

- Quel est le besoin relativement à ce contrat (plus d'argent à consacrer aux ressources humaines ? nouvelle orientation ? changement d'organisation ? demande de bailleurs de fonds ? souci d'une meilleure gestion ?) ?
- D'où proviennent les fonds pour payer les employées (subventions récurrentes, projet ou programmes particuliers) ?

• **Ensuite, il faut :**

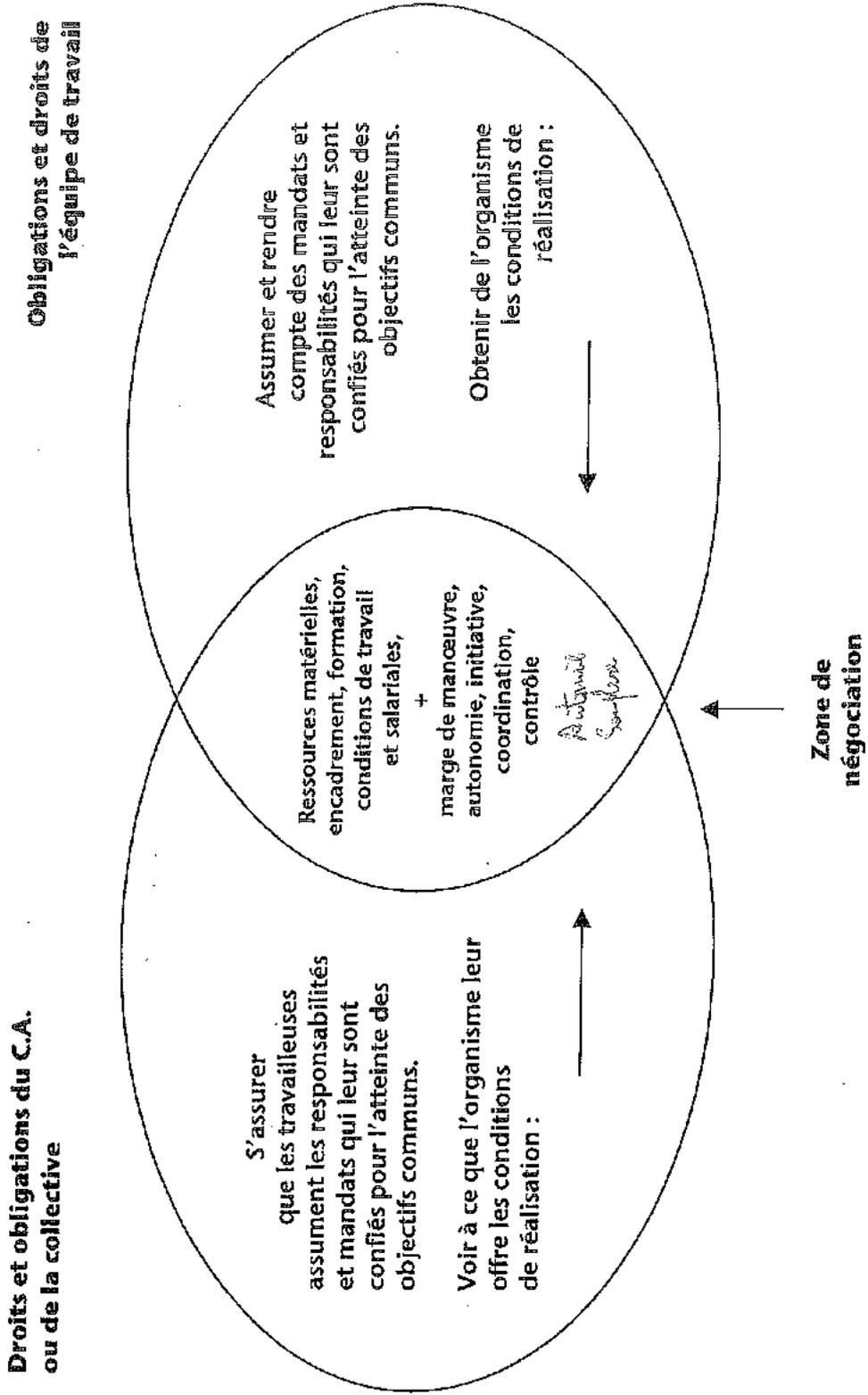
- poser un regard sur l'orientation, la culture et la structure organisationnelles de l'organisme (collectif versus direction générale, C.A., etc.) ;
- déterminer les pouvoirs, responsabilités et obligations des différentes instances ;
- catégoriser les travailleuses en fonction de leur statut (permanentes, temporaires, contractuelles, occasionnelles, régulières ou pas, etc.) ;
- déterminer si on fait un contrat précisant les conditions de travail relatives à chacun des statuts d'emploi ou un contrat distinct pour chacun des statuts.

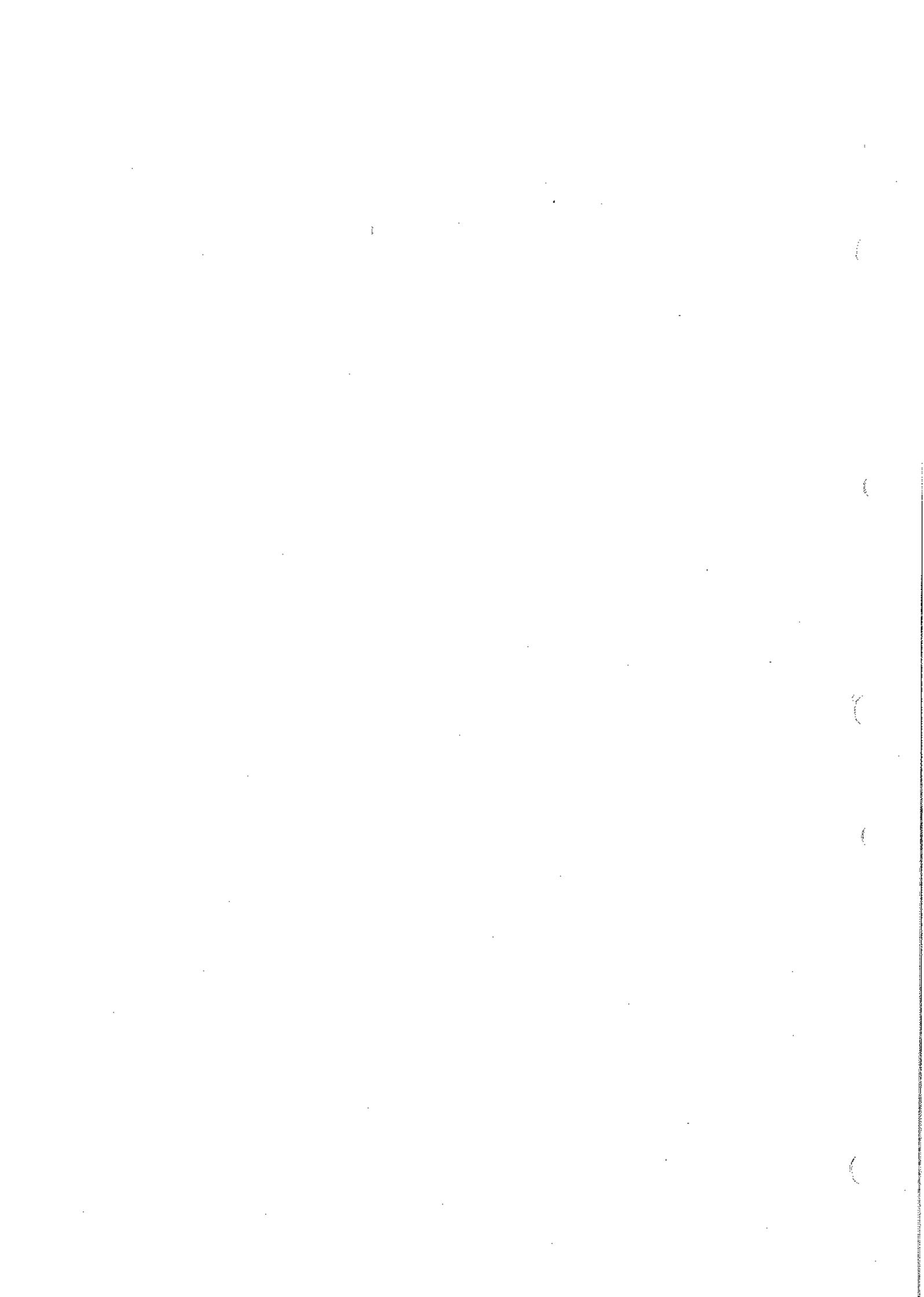
• **On détaille les différentes clauses du contrat :**

1. but du contrat
2. définitions : employeur, employées (permanente, occasionnelle, remplaçante...), autres termes
3. application du contrat
4. embauche (procédures)
5. période d'essai (durée, application du contrat, embauche ou fin de contrat)
6. départ volontaire (préavis)
7. mise à pied et rappel (procédures)
8. ancienneté (accumulation, interruption, perte)
9. organisation du travail
10. temps de travail (semaine de travail, aménagement des horaires)
11. heures supplémentaires (récupération, accumulation)
12. congés (fériés, maladie, sociaux, responsabilités familiales)
13. congé de maternité et d'adoption
14. congé sans solde (préavis, durée, retour)
15. vacances (durée, dates, accumulation)
16. salaire (paiement, augmentation, indexation, argent reçu de contrats extérieurs)
17. avantages sociaux (assurances salaires, allocation de dépenses)
18. formation et ressourcement
19. règlement des différends
20. congédiement (instance de décision, procédures, raisons, recours)
21. négociation du contrat
22. durée du contrat

• **Le comité soumet la proposition de contrat de travail au conseil d'administration ou à la collective ainsi qu'à l'équipe de travail.**

Schéma illustrant le rapport employeur - employées dans un groupe de femmes





*Quelques notes complémentaires au schéma
illustrant les droits et obligations du C.A. ou de la collective et de l'équipe de travail
dans un rapport employeur - employées*

Obligations et droits des administratrices

Les administratrices jouissent notamment d'un droit de regard sur l'organisation et sur le processus de travail tout comme sur son résultat. Elles doivent notamment évaluer si les travailleuses sont en mesure de remplir leurs fonctions et de mettre en œuvre le plan d'action de l'organisme, conformément aux objectifs visés et aux besoins des membres qu'elles représentent.

Dans ce sens, les administratrices ont l'obligation de veiller à ce que les travailleuses disposent des conditions nécessaires à l'accomplissement du travail qui leur est demandé, dont :

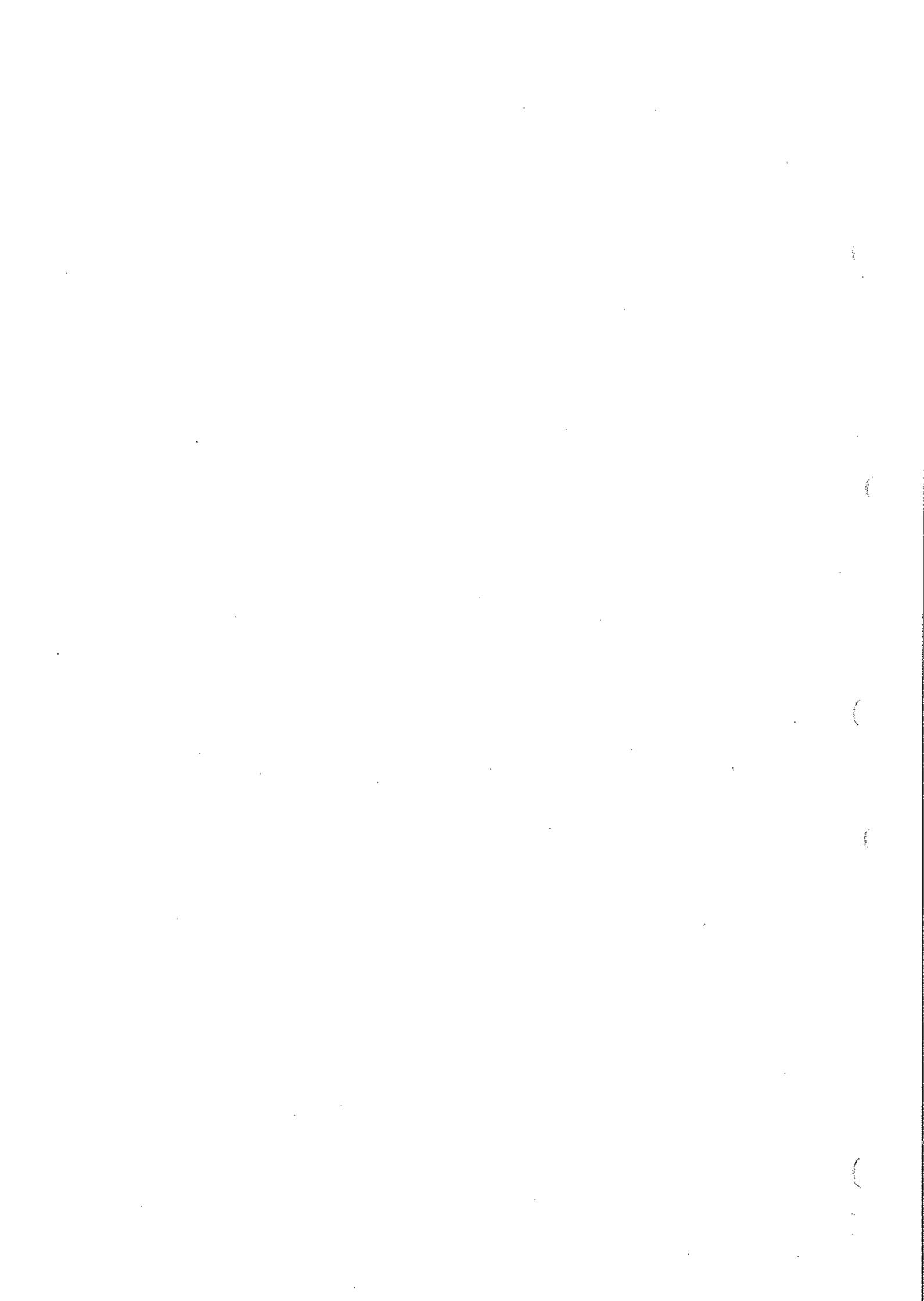
- les ressources et conditions matérielles ;
- les conditions de travail et salariales ;
- le soutien et l'encadrement ;
- la formation.

Obligations et droits des travailleuses

En échange des conditions qui leur sont offertes, les travailleuses doivent satisfaire à certaines exigences et sont redevables à l'organisme. En d'autres mots, elles doivent rendre compte de leur travail au C.A., lequel doit en rendre compte à son tour aux membres.

Si les travailleuses ne disposent pas des conditions nécessaires à la réalisation du plan d'action de l'organisme et à l'exécution de leurs fonctions, elles ont le droit de les réclamer, de les revendiquer.

Outre les conditions énumérées plus haut, les travailleuses doivent jouir d'autonomie et de latitude dans l'exercice de leurs tâches. Elles doivent également pouvoir exercer un certain contrôle sur la planification et l'organisation du travail.



Contrat de travail

modèle type

préparé
à l'intention des
centres de femmes

L'R des centres de femmes du Québec

Version revue et corrigée
Septembre 2002

Préambule

Le présent document précise les droits et obligations qui lient individuellement les employées et le centre. Il vise également à garantir aux employées les conditions de travail les plus équitables possible tout en tenant compte des contraintes financières du centre.

Nous souhaitons que le contrat de travail s'inscrive dans la philosophie qui anime le centre, c'est-à-dire une approche féministe et communautaire basée sur la concertation entre les différentes personnes prenant part à sa gestion.

Sa mise en application doit refléter la souplesse et la confiance mutuelle qui caractérisent le processus décisionnel du centre.

Il importe avant tout de favoriser des relations de travail harmonieuses pour le bien-être autant de celles qui assurent les services que de celles qui y font appel.

Statut légal du contrat

Le type de contrat que nous privilégions est un contrat individuel, entre l'employée et l'employeur, dont les clauses s'appliquent à toutes les employées régulières, certaines clauses ne pouvant être applicables au statut d'employée occasionnelle ou remplaçante.

Nous croyons que cette formule, sans être une convention collective proprement dite, reflète la gestion « collective féministe » du centre.

Validité de l'entente de travail

Cette entente de travail constitue l'entente complète entre les parties et toutes les ententes précédentes ou supplémentaires, les lettres d'intention et autres documents semblables déjà faits de manière orale ou écrite sont par la présente annulés.

Ainsi, à la date d'entrée en vigueur de ce contrat, les obligations de l'employeur, respectant les conditions d'engagement, les conditions de travail et les bénéfices des employées, sont limitées à celles mentionnées spécifiquement dans ce document, à moins d'ententes spéciales supplémentaires et signées par les deux parties après la signature de cette entente.

Dans le cas où un nouveau contrat n'était pas signé à la date d'expiration de la présente entente, l'application de celle-ci reste effective jusqu'à la signature d'une nouvelle entente.

Exigences du centre de femmes

Toute employée doit connaître et partager les buts, les objectifs et l'orientation féministe du centre et doit s'engager à les promouvoir et à les défendre.

Assiduité

Toute employée doit respecter le temps de travail établi.

Toute employée doit avertir l'équipe de travail en cas d'absence et de maladie.

Redevabilité

Toute employée est responsable et redevable de son travail devant le C.A. et l'équipe.

Confidentialité

L'employée ne peut divulguer, sans y être dûment autorisée, quelque renseignement personnel que ce soit obtenu dans le cadre de ses fonctions et qui pourrait porter préjudice aux femmes qui fréquentent le centre.

Réunions

Toute employée est tenue d'assister :

- aux réunions d'équipe,
- aux périodes d'évaluation et de bilan,
- aux assemblées générales.

Tâches

Toute employée doit s'acquitter des tâches pour lesquelles elle a été embauchée (telles que décrites dans sa description de tâches).

Toute employée doit se rendre disponible pour effectuer certaines tâches jugées pertinentes et nécessaires par l'équipe ou le C.A., même si elles ne figurent pas dans sa description de tâches.

Le travail exécuté par l'employée dans le cadre de ses fonctions demeure la propriété de l'employeur.

Définitions

a) Employée régulière

Toute employée rémunérée qui travaille à temps plein ou partiel, qui occupe un poste régulier et qui a terminé sa période d'essai, et ce, indépendamment de la provenance de la rémunération.

b) Employée remplaçante

Toute employée rémunérée embauchée pour une période limitée, préalablement établie, en remplacement d'une travailleuse régulière temporairement absente de son poste. L'entente doit comporter la date d'embauche et la date de fin de contrat. L'employée doit avoir terminé une période d'essai.

c) Employée occasionnelle

Toute employée engagée pour remplir un contrat précis à durée limitée.

d) L'équipe

Comprend toutes les employées régulières et remplaçantes.

e) Le centre ou l'employeur

Le conseil d'administration, élu par l'assemblée générale annuelle, est responsable de l'embauche, du congédiement, de l'évaluation et de l'élaboration des conditions de travail du personnel rémunéré.

Article 1. Application du contrat

- 1.1 Toutes les dispositions de ce contrat s'appliquent à l'employée régulière.
- 1.2 Les dispositions de ce contrat s'appliquent à l'employée remplaçante et occasionnelle à l'exception des articles suivants : 3.1, 3.4, 6.3, 7, 10.4, 16, 17 (sauf 17.7), 19, 20.
- 1.3 Toute employée doit signer et recevoir une copie du présent contrat au moment de son engagement.

Article 2. Embauche du personnel

Le conseil d'administration embauche les employées sur proposition d'un comité de sélection formé d'au moins trois personnes, dont au moins une membre de l'équipe de travail.

Article 3. Période d'essai

- 3.1 La période d'essai pour une employée régulière est de trois mois. Il est possible d'étendre cette période à quatre mois, après entente entre le conseil d'administration et l'équipe.
- 3.2 La période d'essai pour une employée remplaçante ou occasionnelle est déterminée, s'il y a lieu, par le conseil d'administration et l'équipe.
- 3.3 Toute employée en période d'essai est couverte par les dispositions de ce contrat à l'exception des clauses concernant les différends et les congédiements.
- 3.4 La permanence est accordée ou non à toute employée régulière, par écrit ou verbalement, par le conseil d'administration après consultation de la coordonnatrice ou de l'équipe.

Article 4. Évaluation annuelle

L'évaluation de chaque employée se fait une fois par année, par le conseil d'administration et l'équipe de travail, selon la politique d'évaluation en vigueur.

Article 5. Départs volontaires

Toute employée peut mettre fin à son contrat et quitter son emploi avec un préavis de deux semaines adressé au conseil d'administration.

Article 6. Mise à pied économique

- 6.1 Le conseil d'administration peut mettre à pied une employée en raison de contraintes financières indépendantes de sa volonté.
- 6.2 Toute mise à pied économique doit se faire en fonction de l'ancienneté, en tenant compte des intérêts du centre.
- 6.3 Un avis doit être signifié au moins quatre semaines à l'avance à l'employée mise à pied.
- 6.4 La procédure de rappel doit se faire en fonction de l'ancienneté et en tenant compte des intérêts du centre. L'employée a quinze jours pour revenir au travail.

Article 7. Ancienneté

- 7.1. Seule l'employée régulière accumule de l'ancienneté.
- 7.2 L'ancienneté se calcule en jours rémunérés à compter de la date d'embauche.
- 7.3. L'employée régulière accumule de l'ancienneté dans les cas suivants :
 - durant son absence à la suite d'une maladie ou d'un accident pour une période maximale d'un an ;
 - durant le congé de maternité ou parental ;
 - pendant toutes les périodes d'absence et de congé prévues au présent contrat, sauf pendant un congé sans solde, à moins qu'il ne s'agisse d'un congé sans solde accordé pour perfectionnement relativement aux fonctions occupées ;
 - pendant la durée d'un procès pour lequel l'employée est appelée à siéger comme jurée ;
 - pendant un congé sans solde pour une durée maximale d'un an.
- 7.4. L'employée régulière conserve l'ancienneté accumulée dans les cas suivants :
 - pendant un congé sans solde ;
 - en cas de mise à pied économique.
- 7.5 L'employée perd son ancienneté dans les cas suivants :
 - lors d'un congédiement ;
 - lors d'un départ volontaire.

Article 8. Organisation du travail

- 8.1 Les employées doivent avoir une maîtrise réelle sur leur travail et sur la manière dont il est organisé.
- 8.2 Les changements apportés aux descriptions de tâches des membres de l'équipe de travail, à la suite de priorités établies par l'assemblée générale ou le C.A. ou, encore, à la suite de demandes des employées, sont négociables.

Article 9. Temps de travail

- 9.1 La semaine de travail est de trente-deux heures, du lundi au vendredi, de 9 h à 17 h, avec une heure de dîner de 12 h à 13 h pendant laquelle les bureaux sont fermés.
- 9.2 L'horaire de travail est flexible pour répondre aux besoins du centre et des travailleuses.
- 9.3 Le temps consacré aux réunions d'équipe, aux réunions du C.A., aux assemblées générales, aux colloques et aux activités de représentation et de concertation fait partie du temps de travail rémunéré.
- 9.4 Le temps de déplacement supérieur au temps normalement exigé pour se rendre au travail est rémunéré.
- 9.5 Le temps de travail de l'employée occasionnelle est déterminé au moment de son engagement.

Article 10. Heures supplémentaires

- 10.1 Tout travail fait en surplus des trente-deux heures par semaine et approuvé par l'équipe de travail est considéré comme des heures supplémentaires.
- 10.2 Les travailleuses sont tenues de remplir des feuilles de temps, lesquelles sont compilées périodiquement en équipe.
- 10.3 Les heures supplémentaires sont non monnayables et sont reprises en temps équivalent.
- 10.4 Avec l'accord de l'équipe, les employées peuvent ajouter un maximum de deux semaines de récupération à leurs vacances annuelles pour compenser les heures supplémentaires non reprises.
- 10.5 Les heures supplémentaires ne peuvent être accumulées d'une année à l'autre.
- 10.6 En cas de départ, les heures supplémentaires accumulées seront payées par l'employeur au tarif régulier.

Article 11. Congés fériés

11.1 Les jours suivants sont chômés et payés :

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| - le jour de l'An | - la Confédération |
| - le lendemain du jour de l'An | - la fête du Travail |
| - le 8 mars | - l'Action de grâce |
| - le Vendredi saint | - la veille de Noël |
| - le lundi de Pâques | - le jour de Noël |
| - la fête de Dollard | - la veille du jour de l'An |
| - la Saint-Jean-Baptiste | |

11.2 À ces congés fériés s'ajoutent quatre jours de congé mobiles qui doivent être pris au cours de la période des fêtes de Noël et du jour de l'An.

11.3 Si un congé tombe un samedi, un dimanche ou durant les vacances, il est récupéré à une date ultérieure.

11.4 Si une employée doit travailler un jour férié, elle prend une journée de congé dans la semaine qui précède ou qui suit.

Article 12. Congés de santé

12.1 Les employées ont le droit d'accumuler 1,25 jour de congé de santé par mois, pour un total de quinze jours par année.

12.2 Les congés de santé ne sont pas monnayables et ne peuvent s'accumuler d'une année financière à l'autre.

12.3 Dans le cas où la durée du contrat est terminée et que l'employée a pris par anticipation des congés de santé, elle doit rembourser le centre en argent ou en temps, à moins d'une autorisation expresse du conseil d'administration.

12.4 Après cinq jours de congé de santé consécutifs, l'employée pourra bénéficier d'un congé de maladie selon la police d'assurance collective en vigueur.

Article 13. Congés sociaux

L'employée bénéficie de congés sans perte de salaire dans les cas suivants et pour le nombre de jours indiqués :

À l'occasion du décès du/de la conjoint-e ou d'un-e enfant	10 jours*
À l'occasion du décès d'une personne très proche	5 jours*
À l'occasion du décès d'une personne proche	2 jours*
Pour affaires personnelles (rupture, séparation, déménagement, union de fait ou mariage)	3 jours
Pour prendre soin d'une personne proche	5 jours
Pour obligation de siéger comme jurée	10 jours

* Un jour supplémentaire est accordé pour un déplacement de plus de 500 km aller et retour.

Article 14. Congé de maternité ou d'adoption et congé parental

14.1 L'employée régulière bénéficie d'un congé de maternité ou d'adoption et d'un congé parental tel que le stipule la *Loi sur les normes du travail*.

14.2 Le centre versera une indemnité égale à 100 % de son traitement hebdomadaire de base pour chacune des deux semaines du délai de carence prévu au régime d'assurance-emploi.

- 14.3 L'employée peut, si elle le désire, joindre à ce congé les vacances auxquelles elle a droit au moment dudit congé.
- 14.4 L'employée peut prolonger son congé parental par un congé sans solde d'une durée maximale d'un an.
- 14.5 L'employée doit prévenir le conseil d'administration de son départ soixante jours à l'avance, à moins de circonstances indépendantes de sa volonté.
- 14.6 L'employée en congé de maternité ou d'adoption doit, dans tous les cas, aviser par écrit le centre de la date de son retour au moins soixante jours à l'avance. Si l'employée n'a pas envoyé cet avis dans les délais prescrits, elle est réputée avoir démissionné.
- 14.7 Le centre s'engage à faire parvenir à toute employée en congé de maternité ou d'adoption tous les documents qu'il émet à l'intention des employées.
- 14.8 À la suite de l'accouchement de sa conjointe, l'employée a droit à cinq jours de congé rémunérés.

Article 15. Congés pour responsabilités familiales

Pour chaque enfant, l'employée a droit à cinq jours de congés payés non monnayables, et ce, jusqu'à un maximum de quinze jours par année financière.

Article 16. Congés sans solde

- 16.1 Un congé sans solde d'une durée maximale d'une année, avec droit de retour, peut être accordé à l'employée régulière qui a accumulé trois ans de service continu.
- 16.2 L'employée régulière qui veut bénéficier de ce congé doit en faire la demande au conseil d'administration avec un préavis de soixante jours.
- 16.3 Seront priorisées les demandes des employées les plus anciennes.
- 16.4 Le conseil d'administration et l'employée s'entendent sur les modalités du congé sans solde : durée, dates et conditions de retour.
- 16.5 L'employée qui s'est prévalu d'un congé sans solde (dont le congé de maternité sans solde) ne peut faire la demande d'un autre congé sans solde qu'après un an suivant sa date de retour du premier congé sans solde.

Article 17. Vacances

- 17.1 L'employée régulière a droit à quatre semaines de vacances payées et consécutives après un an de service.
- 17.2 La date de référence pour le calcul des vacances est du 1^{er} juillet au 30 juin.
- 17.3 Le congé annuel ne peut être accumulé d'une année à l'autre.

- 17.4 Les dates d'attribution des vacances sont décidées en équipe de travail en tenant compte des intérêts du centre. En cas de litige, l'ancienneté servira à établir l'ordre des choix.
- 17.5 Le conseil d'administration et l'équipe décident de l'opportunité de fermer le bureau durant une période donnée au cours des vacances d'été ou d'hiver.
- 17.6 Si un jour férié se situe dans la période de vacances, il sera repris et ajouté à cette période de vacances.
- 17.7 L'employée remplaçante a droit au même barème d'indemnité de vacances que l'employée régulière. L'employée occasionnelle a droit à une indemnité correspondant à 4 % de son salaire brut, versée au moment de son départ.
- 17.8 L'employée peut, avec l'accord de l'équipe, ajouter à sa période de vacances un maximum de deux semaines de congé sans solde. Un maximum de trois semaines de reprise de temps supplémentaire peut être ajouté à la période de vacances. En aucun temps la période de vacances ne saurait excéder huit semaines consécutives.

Article 18. Salaire

- 18.1 Les augmentations ou indexations de salaire sont payées rétroactivement au 1^{er} avril de l'année en cours.
- 18.2 L'employée recevra pour la durée de ce contrat une rémunération brute de _____ \$ sur une base annuelle, soit _____ \$ versés hebdomadairement.

Article 19. Avantages sociaux

- 19.1 Allocation de dépenses :
Tous les frais de déplacement, d'hébergement, de repas et de gardiennage (en dehors des heures régulières), engagés dans le cadre du travail, sont remboursés à toute employée sur présentation de pièces justificatives, selon la politique de remboursement en vigueur.
- 19.2 L'employée peut bénéficier, si le nombre d'employées le permet et si les employées sont d'accord, d'une assurance-salaire défrayée par l'employeur et l'employée dans une proportion respective de 50 %-50 %.

Article 20. Formation et ressourcement des employées

- 20.1 Chaque employée a droit à une journée de formation par année d'ancienneté jusqu'à un maximum de cinq jours par année. L'employeur s'engage à payer une somme équivalente à 1 % du salaire de chaque employée pour cette formation.
- 20.2 La formation doit correspondre aux fonctions de l'employée. Elle doit être approuvée par l'équipe de travail ou le C.A.
- 20.3 Ce montant ne peut s'accumuler d'une année à l'autre et ne peut être utilisé à d'autres fins.

Article 21. Règlement des différends

- 21.1 Le conseil d'administration et l'employée doivent d'abord tenter de régler un différend sur une base cordiale.
- 21.2 Dans l'impossibilité d'arriver à une entente, le conseil d'administration et l'employée choisissent ensemble une médiatrice et déterminent son mandat.
- 21.3 Les frais de la médiation sont à la charge de l'employeur.

Article 22. Procédure de congédiement

- 22.1 Une employée ne peut être congédiée que pour des raisons justes et suffisantes.
- 22.2 Aucun congédiement ne peut s'exercer sur des bases discriminatoires (voir la Charte des droits et libertés).
- 22.3 Une employée peut notamment être congédiée pour les motifs suivants :
- si elle ne satisfait pas aux exigences liées à sa tâche ;
 - si elle ne respecte pas les orientations de l'organisme, les décisions du C.A. et les décisions de l'équipe de travail ;
 - si elle contrevient au présent contrat.
- 22.4 La procédure de congédiement doit suivre les étapes suivantes :
- a) Le C.A. convoque une rencontre avec la personne concernée pour lui exposer les motifs pouvant entraîner son congédiement et établir les conditions pour corriger la situation. Le procès-verbal de cette rencontre doit être conservé et un extrait de la résolution du C.A. doit être remis à l'employée dans un délai de 48 heures.
 - b) Trois semaines après cette rencontre, s'il n'y a pas satisfaction, le C.A. remet à l'employée un avis écrit de congédiement qui précise les raisons et modalités du congédiement.
 - c) L'employée qui se croit lésée par la décision rendue peut soumettre son congédiement à la médiation. La demande de médiation de l'employée doit être adressée au conseil d'administration, par écrit, au plus tard trois jours après la réception de l'avis écrit de son congédiement. Le conseil d'administration ne peut refuser cette médiation. Celle-ci doit avoir lieu, le cas échéant, dans les trente jours suivant la demande.
 - d) Le C.A. doit consulter l'équipe des employées permanentes à chacune des étapes de cette procédure.

Article 23. Négociation du contrat

23.1 Comité de négociation :

Le contrat de travail est négocié par un comité de négociation *ad hoc* du conseil d'administration, composé d'au moins une déléguée de l'équipe.

23.2 Cadre des négociations :

- a) La présentation et le début des négociations du contrat de travail a lieu au début de chaque année, à partir de janvier.
- b) La présentation et le début des négociations des changements aux descriptions de tâches a lieu au mois de septembre de chaque année.

Article 24. Durée du contrat

24.1 La nature du financement du centre entraîne l'impossibilité de garantir un travail au-delà de chaque année financière, soit le 31 mars de chaque année.

24.2 La période d'engagement se termine à la fin de chaque année financière et est renouvelable dans la mesure où les subventions sont maintenues.

24.3 Durée du contrat de l'employée régulière :

La présente entente est d'une durée de douze mois, soit du _____ au _____

Elle se renouvellera automatiquement pour la même période à défaut, par l'une ou l'autre partie, de donner un avis écrit préalable de trente jours.

24.4 Durée du contrat de l'employée occasionnelle ou remplaçante :

La présente entente s'étend du _____ au _____

EN FOI DE QUOI, les parties ont signé à _____
ce _____° jour du mois de _____ de l'année _____

L'employée

La présidente du centre de femmes

**CE MODÈLE DE CONTRAT DE TRAVAIL
EST INSPIRÉ DE CEUX PRODUITS PAR :**

L'Alliance des femmes de Sacré-Cœur

Le Centre d'éducation et d'action des femmes de Montréal

Le Centre des femmes de Verdun

Le Centre des femmes L'Étincelle

Le Centre-femmes de Lotbinière

L'R des centres de femmes du Québec

Le Regroupement des ressources alternatives en santé mentale du Québec

Notes de l'animatrice sur l'évaluation des travailleuses

Avant de procéder à l'évaluation des travailleuses, il importe de situer le processus d'évaluation dans l'ensemble de la gestion des ressources humaines.

De plus, il faut se rappeler que l'évaluation est un outil que nous nous donnons pour nous assurer que notre action nous mène collectivement là où nous voulons aller.

L'évaluation est plus qu'un contrôle : elle est une partie intégrale d'un projet collectif et d'un projet individuel ; elle est un ingrédient de l'action, et une forme d'apprentissage. (Ricardo B. Zuniga)

Ensuite, il faut définir un processus d'évaluation en concordance avec les valeurs et la structure de fonctionnement de l'organisme.

Sur la base de nos valeurs d'équité, de justice et de solidarité et des principes inhérents à nos modes de gestion démocratique et participative, nous devons nous demander :

1. pourquoi on évalue ?

2. qui est évaluée ? toutes ?

3. qui évalue ? toutes

4. comment on évalue ?

(sur la base de quels critères, avec quelle méthode, quelles règles et quels outils ?)

Quelques principes d'action

Pour qu'une évaluation soit constructive, il faut :

- que le processus soit compris, accepté et intégré par toutes celles qui vont y prendre part ;
- que les personnes se sentent concernées et partie prenante du processus d'évaluation, non qu'il leur soit imposé par l'organisme ;
- que l'évaluation se fasse par les pairs pour être crédible et pertinente (il n'est pas très utile pour une travailleuse d'être évaluée uniquement par des personnes qui partagent peu son quotidien ou qui ne l'ont jamais vue à l'œuvre) ;
- que le rôle et les responsabilités de chacune des actrices dans le processus soient clarifiés ;

- que la personne évaluée soit stimulée par les moyens et mécanismes qui seront mis en place à la suite de l'évaluation pour l'aider à apporter les changements souhaités ;
- que les membres du comité d'évaluation aient accès à la même information, aux mêmes outils et aux mêmes documents de base ;
- que le processus décisionnel soit clair et transparent. Par exemple, qu'est-ce qui se passe si le processus d'évaluation tourne mal (tensions, conflits, « règlements de comptes ») ou si une travailleuse est en désaccord avec l'évaluation qui est faite de son travail ? Qui aura le pouvoir de décider quoi ? Quels seront les recours possibles ?
- que l'évaluation mise sur les forces. C'est à partir de nos forces que nous pouvons réaliser les changements qui nous sont demandés.

Les documents de référence nécessaires à l'évaluation

- **La description de tâche de chacune des travailleuses évaluées**
C'est le principal point de repère de l'évaluation. C'est le travail de chacune qu'on évalue, ce qu'elle devait faire, ce qu'elle a fait, de quelle façon, dans quelles conditions et avec quel soutien.
- **Le plan de travail personnel et du groupe**
Ces documents permettent de reconnaître la contribution des travailleuses à l'organisme, les tâches étant rattachées à des objectifs d'action.
- **Le contrat de travail**
Éclaire le comité d'évaluation sur les droits et devoirs du conseil d'administration et des travailleuses et sur les conditions de travail.
- **La politique d'intégration**
Est-ce que des mécanismes d'encadrement et de formation ont été prévus, notamment lors de l'embauche ?
- **La politique d'intervention**
Peut comprendre le code d'éthique ou de déontologie.

Politique d'évaluation : modèle

Philosophie

La politique d'évaluation s'inscrit dans la philosophie qui anime le centre. Elle respecte les valeurs féministes et communautaires qui sous-tendent nos modes de gestion.

Le processus suggéré mise sur la concertation et la collaboration entre les travailleuses et les administratrices concernées et reflète la souplesse et la confiance mutuelle qui caractérisent le processus décisionnel du centre.

Objectifs de l'évaluation

- Reconnaître le potentiel et les compétences de chaque travailleuse tout en cernant les aspects de son travail qui contribuent favorablement à l'atteinte des objectifs de l'organisme ou qui nécessitent des améliorations.
- Constituer un lieu d'échange entre les travailleuses et le C.A. afin que toutes puissent faire part de leurs préoccupations quant à l'organisation du travail.
- S'assurer que chaque travailleuse dispose des ressources et du soutien nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.
- S'assurer que l'équipe de travail demeure polyvalente et complémentaire sur le plan des compétences et des mandats afin que chacune se réalise et que l'organisme remplisse sa mission auprès de la population.

Principes qui guident la démarche d'évaluation

- Chaque travailleuse a droit à une auto-évaluation et à une évaluation ouverte, constructive et juste des tâches qu'elle effectue en regard de son mandat.
- Les membres du conseil d'administration doivent être associées au processus d'évaluation et en assurer la bonne marche.
- Les objectifs et les modalités de l'évaluation doivent être compris, acceptés et intégrés par toutes les actrices concernées (les personnes évaluées, celles qui évaluent et les membres du conseil d'administration).
- Toutes les membres de l'équipe régulière de travail sont soumises au même processus d'évaluation et disposent des mêmes outils.
- Avant de procéder à l'évaluation, toutes les travailleuses et les membres du conseil d'administration doivent avoir pris connaissance de la présente politique et avoir accès aux mêmes documents de base dont le plan de travail, la description de tâches de chacune, le contrat de travail et tout autre document jugé pertinent.
- L'évaluation se déroule dans un climat d'échange, d'ouverture et de confiance mutuelle.
- L'évaluation mise sur les forces de chacune. C'est à partir de nos forces que nous pouvons réaliser les changements qui nous sont demandés.
- Chaque travailleuse a pleinement le droit d'enregistrer sa dissidence face aux résultats de l'évaluation et peut en discuter lors d'une séance au conseil d'administration.
- Les résultats de l'évaluation ainsi que tout document ayant servi à l'évaluation sont strictement confidentiels. Seules les administratrices et l'équipe de travail y ont accès.

Le processus d'évaluation

Ce processus comprend six étapes qui se réalisent entre le 1^{er} février et le 31 mars de chaque année.

1. Formation du comité d'évaluation

Le conseil d'administration prend connaissance de la présente politique d'évaluation. Il clarifie les rôles et responsabilités de toutes les actrices qui prendront part au processus (les personnes évaluées, les personnes qui formeront le comité d'évaluation, le conseil d'administration). Il mandate deux ou trois de ses membres pour former le comité d'évaluation.

2. Préparation de l'évaluation

Les membres du comité et les travailleuses s'assurent d'avoir en main les outils et documents nécessaires à l'évaluation, soit la grille d'auto-évaluation et d'évaluation de la travailleuse (en annexe), le contrat de travail et la politique salariale (si existante), le plan de travail annuel, la description des tâches de chacune, le rapport de la dernière évaluation et tout autre document jugé utile.

3. Auto-évaluation

Chaque travailleuse fait son auto-évaluation en remplissant le questionnaire d'auto-évaluation proposé (en annexe). Pour ce faire, elle se réfère au plan de travail, à sa description de tâches et à son évaluation de l'année précédente.

4. Évaluation par l'équipe de travail

- a) Chacune des travailleuses présente son auto-évaluation et est ensuite évaluée par ses collègues. Elles discutent des quatre dimensions de la grille : le savoir-faire, le savoir-être en équipe, le savoir-être avec les participantes du centre, les ressources et conditions offertes par l'organisme. Chaque travailleuse remplit ensuite la partie de la grille : *Évaluation de mon travail par mes pairs*.
- b) Après avoir procédé à l'évaluation de chacune, les employées évaluent également le fonctionnement global de l'équipe ainsi que les ressources et conditions communes dont elles disposent. S'il y a lieu, elles présentent des recommandations au comité d'évaluation.

5. **Évaluation par le comité**

Les membres du comité rencontrent individuellement les travailleuses. Elles discutent ensemble à partir du contenu de la grille d'évaluation complétée (ce document devra leur avoir été acheminé au préalable).

Cette rencontre vise à déterminer avec chacune des employées quels sont ses points forts et les aspects de son travail à améliorer, s'il y a lieu. Elle permet aussi de faire le point sur les ressources et conditions de travail offertes à chacune.

Les échanges entre travailleuses et membres du comité se font dans un climat de collaboration.

À la fin de la rencontre, une des membres du comité signe à son tour la grille d'évaluation de façon à certifier qu'elles ont pris connaissance du document et qu'elles ont terminé le processus d'évaluation.

6. **Rapport de l'évaluation au conseil d'administration**

Le comité d'évaluation présente au conseil une synthèse de l'évaluation de chacune des employées. Cependant, les questionnaires d'auto-évaluation demeurent confidentiels et, en conséquence, ne sont pas déposés au conseil d'administration. Ils sont toutefois gardés au dossier de l'employée.

Le cas échéant, le comité présente ses recommandations et celles de l'équipe de travail.

Le conseil d'administration adopte, s'il y a lieu, un plan d'action afin d'apporter les améliorations nécessaires.

Dans le cas où des améliorations importantes sont demandées à une employée, le conseil d'administration peut recommander qu'une nouvelle évaluation soit faite après trois mois, portant spécifiquement sur les points à améliorer.

Recours de la travailleuse

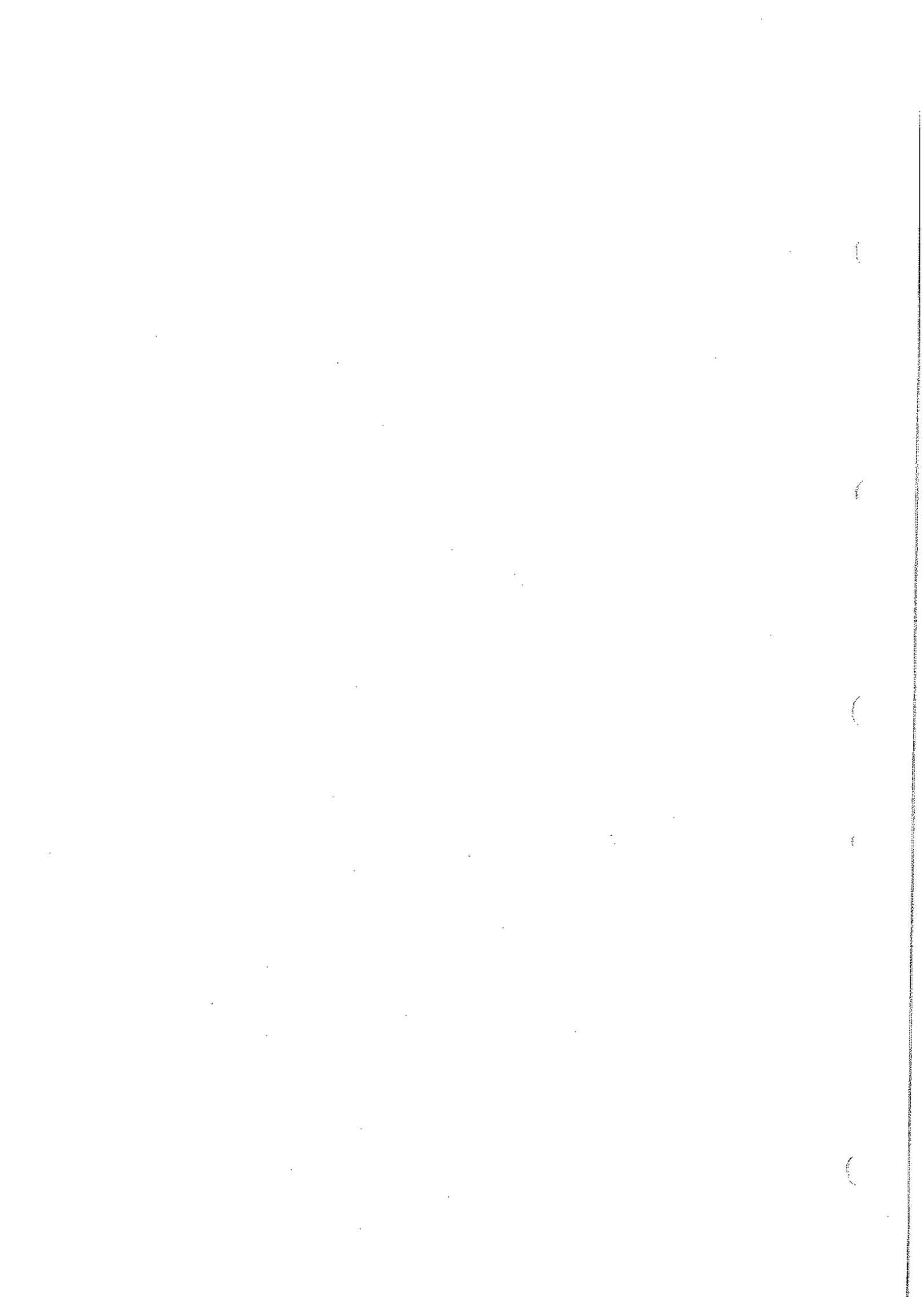
Une employée en désaccord avec son évaluation peut demander à rencontrer le conseil d'administration (un espace est prévu à cet effet dans la grille d'évaluation). Les membres du conseil d'administration doivent acquiescer à cette demande et permettre à la travailleuse d'être entendue dès la prochaine réunion du conseil. Si les membres du conseil et la travailleuse ne parviennent pas à régler le différend, elles ont recours à une médiatrice. Elles conviennent ensemble du choix de la personne et de son mandat.

Pour élaborer ce modèle de politique d'évaluation,
l'R s'est inspiré des documents suivants :

•
La politique d'évaluation du Centre-femmes de Lotbinière

•
La politique d'évaluation du Centre de femmes La Sentinelle

•
La politique d'évaluation de L'R des centres de femmes du Québec



GRILLE D'ÉVALUATION DES TRAVAILLEUSES

IDENTIFICATION DE LA TRAVAILLEUSE

Nom :

Fonction :

Date de la dernière évaluation :

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

1. Assurer à chaque travailleuse une évaluation ouverte, constructive et juste des tâches qu'elle effectue en fonction de son mandat.
2. Reconnaître le potentiel et les compétences de chaque travailleuse et en préciser la nature.
3. Cerner les éléments du travail de chaque travailleuse qui contribuent favorablement à l'atteinte des objectifs de l'organisme ou qui nécessitent des améliorations.
4. Constituer un lieu d'échange entre les travailleuses et le C.A. afin que toutes puissent faire part de leurs préoccupations quant à l'organisation du travail.
5. S'assurer que chaque travailleuse dispose des ressources et du soutien nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.
6. S'assurer que l'équipe de travail demeure polyvalente et complémentaire sur le plan des compétences et des mandats afin que chacune se réalise et que l'organisme remplisse sa mission auprès de la population.

DESCRIPTION DES TÂCHES

Décrivez les tâches, mandats ou activités les plus importants dont vous avez été chargée.

GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION

PARTIE 1 : LE SAVOIR-FAIRE

CRITÈRES	ÉCHELLE D'APPRÉCIATION					COMMENTAIRES
	1	2	3	4	5	
1. Je sais planifier mon travail en fonction des priorités pour éviter de perdre du temps et respecter les échéanciers.						
2. Je prends les initiatives et les responsabilités nécessaires pour mener à bien mon travail.						
3. Je m'acquitte de mes tâches de façon appliquée, consciencieuse et responsable.						
4. Je respecte l'horaire de travail et démontre ma disponibilité.						
5. Je sais faire preuve d'une capacité d'analyse, de jugement et de discernement dans mon travail.						
6. Je trouve des solutions et des moyens pour faire face aux problèmes et aux situations inhabituelles que je rencontre dans mon travail.						
7. Je maîtrise les techniques, méthodes de travail et procédés liés à mes fonctions.						
8. J'exerce un suivi régulier et rigoureux de mes dossiers, projets, activités, etc., et en fais rapport à l'équipe.						
9. Je partage l'information que je possède de façon à favoriser la prise de décision en équipe.						
10. Je respecte les lois, règlements et procédures liés à la vie associative.						
11. Je respecte les politiques et priorités d'action déterminées par le C.A. et l'A.G.						

1. Insatisfaisant 2. À améliorer 3. Satisfaisant 4. Très satisfaisant 5. Excellent

**PARTIE 2 : LES RESSOURCES ET CONDITIONS OFFERTES
PAR L'ORGANISME**

CRITÈRES	ÉCHELLE D'APPRÉCIATION					COMMENTAIRES
	1	2	3	4	5	
1. Ma définition de tâches est claire et précise. Je sais ce que je dois faire.						
2. La somme de travail exigée par mon poste est équivalente au nombre d'heures alloué à mon poste.						
3. Les responsabilités inhérentes à mon travail sont raisonnables.						
4. Je suis consultée pour la définition ou la révision de mon poste s'il y a lieu.						
5. J'ai une liberté d'action suffisante (initiative, autonomie, créativité) pour organiser et accomplir mon travail.						
6. Je me sens appuyée par l'équipe et le C.A., qui me donnent suffisamment de feed-back.						
7. Je sais en quoi consiste le travail des autres et comment mon travail s'intègre aux objectifs du centre.						
8. Les règles de fonctionnement de l'équipe sont claires et formelles.						
9. J'ai la possibilité de me ressourcer et de me former.						
10. Je dispose de l'encadrement et des ressources nécessaires à l'accomplissement de mes tâches.						

1. Insatisfaisant 2. À améliorer 3. Satisfaisant 4. Très satisfaisant 5. Excellent

PARTIE 3 : LE SAVOIR-ETRE EN ÉQUIPE

CRITÈRES	ÉCHELLE D'APPRECIATION					COMMENTAIRES
	1	2	3	4	5	
1. J'apporte mon soutien et ma collaboration à mes collègues.						
2. Je contribue à maintenir des rapports cordiaux au sein de l'équipe.						
3. Je présente clairement aux autres travailleuses mes besoins ou demandes de soutien concernant mon travail.						
4. Je démontre une volonté et une aptitude à régler les problèmes ou malaises dans l'équipe.						
5. Je suis disposée à négocier et à faire des compromis.						
6. Je favorise le dialogue, l'échange et la réflexion.						
7. Je reconnais et admet mes limites et mes erreurs et je suis ouverte à la critique constructive.						
8. J'accueille les idées des autres et leurs opinions mêmes si elles diffèrent des miennes.						
9. Je reconnais les connaissances et compétences des autres travailleuses (anciennes et nouvelles) et je suis ouverte à m'inspirer de leur expertise.						
10. Je fais preuve de motivation et d'intérêt dans mon travail.						

1. Insatisfaisant 2. À améliorer 3. Satisfaisant 4. Très satisfaisant 5. Excellent

PARTIE 4 : LE SAVOIR-ETRE AVEC LES PARTICIPANTES

CRITÈRES	ÉCHELLE D'APPRÉCIATION					COMMENTAIRES
	1	2	3	4	5	
1. Je suis attentive et à l'écoute des besoins des femmes.						
2. Je reconnais leurs capacités à trouver leurs propres solutions à leurs difficultés et je respecte leurs choix.						
3. Je tends vers des rapports égaux avec les participantes en évitant les attitudes directives et maternantes.						
4. Je respecte de la confidentialité.						
5. Je stimule l'implication des participantes aux activités du centre.						
6. J'encourage les femmes œuvrant dans les comités à prendre des responsabilités tout en leur apportant mon soutien.						
7. Je favorise la participation des femmes à la prise de décision dans le centre.						
8. Dans les activités et comités de travail, je valorise et mets à contribution les connaissances et le potentiel des participantes.						
9. J'encourage la solidarité, le soutien et l'entraide entre les participantes.						

1. Insatisfaisant 2. À améliorer 3. Satisfaisant 4. Très satisfaisant 5. Excellent

MON APPRÉCIATION GLOBALE

Mes points forts ou les aspects de mon travail dont je suis le plus satisfaite :

Les aspects de mon travail que je souhaite améliorer et les moyens que je compte prendre pour le faire :

Mes besoins en matière de formation et de perfectionnement :

Les ressources et les conditions de travail offertes par l'organisme sont-elles satisfaisantes ? Si non, quelles améliorations sont-elles souhaitées ?

Documents qui ont inspiré l'élaboration de cette grille :

- Cadre de travail de l'R des centres de femmes du Québec
- Fiche d'évaluation tirée d'une formation du Centre Saint-Pierre
- Formulaire d'appréciation du Centre des femmes La Parolière
- Grille d'auto-évaluation de L'Écho des femmes de la Petite -Patrie
 - Grille d'auto-évaluation du Centre de femmes l'Étincelle
 - Grille d'évaluation du Centre des femmes La Sentinelle
 - Outil d'évaluation de Relais-femmes
- Politique de gestion du Centre des femmes du Témiscouata
- Politique d'évaluation du Centre-femmes de Lotbinière

Les dix ingrédients du feed-back constructif¹

1. Axer le feed-back sur le comportement de la personne plutôt que sur la personne elle-même, donc sur ce qu'elle fait plutôt que sur ce qu'elle est.
2. Axer le feed-back sur des observations plutôt que sur les conclusions tirées de ces observations, donc sur ce que je vois plutôt que sur ce que je pense.
3. Axer le feed-back sur une description plutôt que sur un jugement de valeur.
4. Axer le feed-back sur des comportements ayant trait à une situation précise et récente plutôt que sur des comportements abstraits dans le « ailleurs, il y a longtemps » (par exemple : « Tu n'as pas fait les photocopies pour la réunion ce matin » plutôt que « tu oublies toujours tout »).
5. Axer le feed-back sur un échange d'idées et d'information plutôt que sur la formulation de conseils.
6. Axer le feed-back sur une exploration de solutions de rechange possibles, plutôt que sur des réponses ou des solutions toutes faites.
7. Donner du feed-back en fonction des besoins de la personne qui le reçoit plutôt qu'en fonction de ses propres besoins, par exemple par besoin de ventiler, de se vider le cœur, etc.
8. Donner le feed-back en fonction des capacités de les « recevoir » de la personne à qui on s'adresse plutôt qu'en fonction des capacités « d'en donner » de celle qui intervient.
9. Donner le feed-back dans un moment et un lieu appropriés au partage d'information d'ordre personnel.
10. Faire porter le feed-back sur ce qui a été dit et fait plutôt que sur « pourquoi » cela a été dit et fait.

¹ Traduction libre de « Aids for giving and receiving feedback », *Interpersonal communications workbook*, Dr. R.V. RASMUSSEN, University of Alberta, 1974.

POUR ÊTRE CONSTRUCTIF, UN FEED-BACK DOIT :

*

être spécifique plutôt que général

*

tenir compte des besoins de la personne qui le reçoit

*

porter sur des comportements modifiables

*

être sollicité plutôt qu'imposé

*

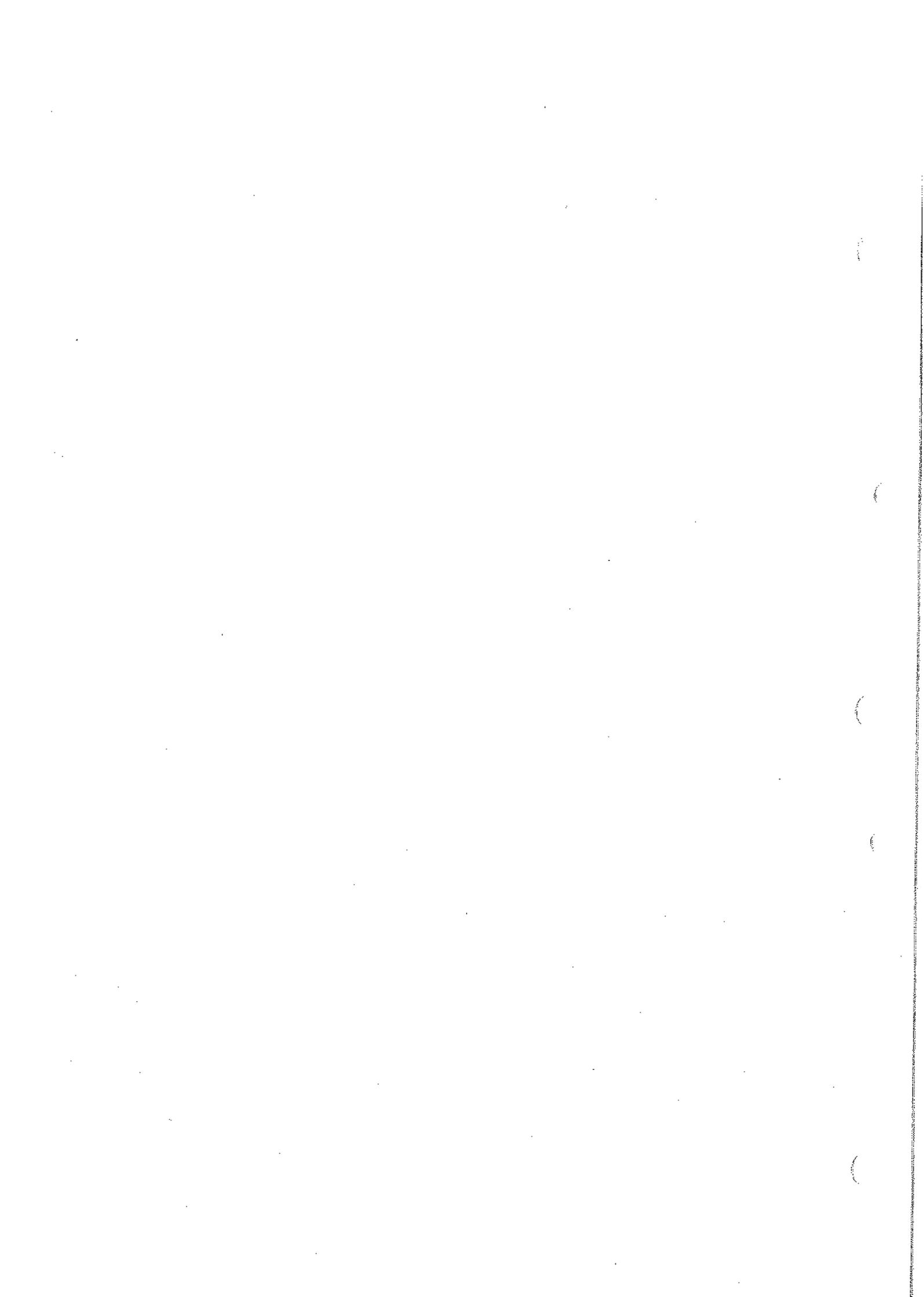
être validé par la personne qui le reçoit

*

être validé par les autres personnes du groupe

LISTE DE CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES ET DE CRITÈRES D'ÉVALUATION

Adaptabilité	Capacité de l'individu de s'harmoniser avec l'ensemble des conditions qui encadrent son travail ; souplesse.
Assiduité	Qualité de l'individu qui manifeste de la constance à l'emploi et dans l'exécution de ses tâches ; application au travail.
Autonomie	Aptitude à agir avec un minimum de consignes et d'encadrement ; débrouillardise.
Capacité d'apprentissage	Rapidité d'assimilation et faculté de compréhension des exigences d'une tâche et de ses implications.
Capacité de travail en équipe	Aptitude à fonctionner avec les autres. Désir d'aider et de coopérer avec ses collègues de travail.
Discrétion	Retenue judicieuse dans les paroles et les actions.
Entregent	Aptitude à échanger verbalement ; habileté, adresse à se conduire en société, à lier des relations, à se faire valoir.
Initiative	Aptitude d'une personne à agir spontanément, d'elle-même, et à devancer les autres dans une affaire.
Jugement	Habilité à évaluer une situation d'une façon précise et exacte et à prendre des décisions objectives, impartiales et de nature à entraîner les meilleurs résultats possibles.
Leadership	Aptitude à diriger, à encourager. Talent pour faire valoir son point de vue et y faire adhérer les autres.
Loyauté	Aptitude de l'individu à remplir ses engagements, à manifester un attachement constant ; honnêteté.
Motivation	Enthousiasme et intérêt apportés dans l'exécution des tâches et capacité de les transmettre aux autres.
Ponctualité	Capacité de respecter les horaires établis, de se présenter à temps aux rendez-vous fixés et d'exécuter un travail dans les délais prévus.
Résistance au stress	Habilité à travailler sous pression, avec calme, sans emportement.
Sens des responsabilités	Aptitude d'une personne à se porter garante des actes posés dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées, incluant les tâches qui relèvent des personnes à sa charge. Qualité d'une personne en qui on peut avoir confiance.
Vitesse d'exécution	Qualité d'une personne qui agit rapidement tout en respectant la qualité du travail.



Ce qui caractérise le rapport employées - employeur dans une organisation féministe et démocratique

a) On vise à humaniser le rapport au travail salarié en reconnaissant :

- que le rendement dont on s'attend des travailleuses ne doit pas nuire à leur santé mentale et physique ;
- l'importance que les travailleuses développent leur potentiel et trouvent satisfaction et valorisation au travail ;
- l'importance que les travailleuses puissent acquérir de nouvelles connaissances et habiletés ;
- l'importance que les travailleuses puissent faire preuve d'initiative, de leadership et de créativité dans leur travail ;
- l'importance de travailler dans un climat d'entraide et de solidarité plutôt que de compétition ;
- l'importance d'offrir des conditions de travail et salariales décentes ;
- l'importance d'offrir des conditions qui permettent de concilier vie privée et travail (obligations familiales, retour aux études, engagement social, etc.).

b) On démocratise le rapport employeur - employées en favorisant :

- la participation des travailleuses aux décisions qui concernent l'orientation, la mission et le développement de l'organisme ;
- leur représentation au conseil d'administration ;
- leur participation à l'assemblée générale ;
- leur participation à la planification, la réalisation et l'évaluation du travail.

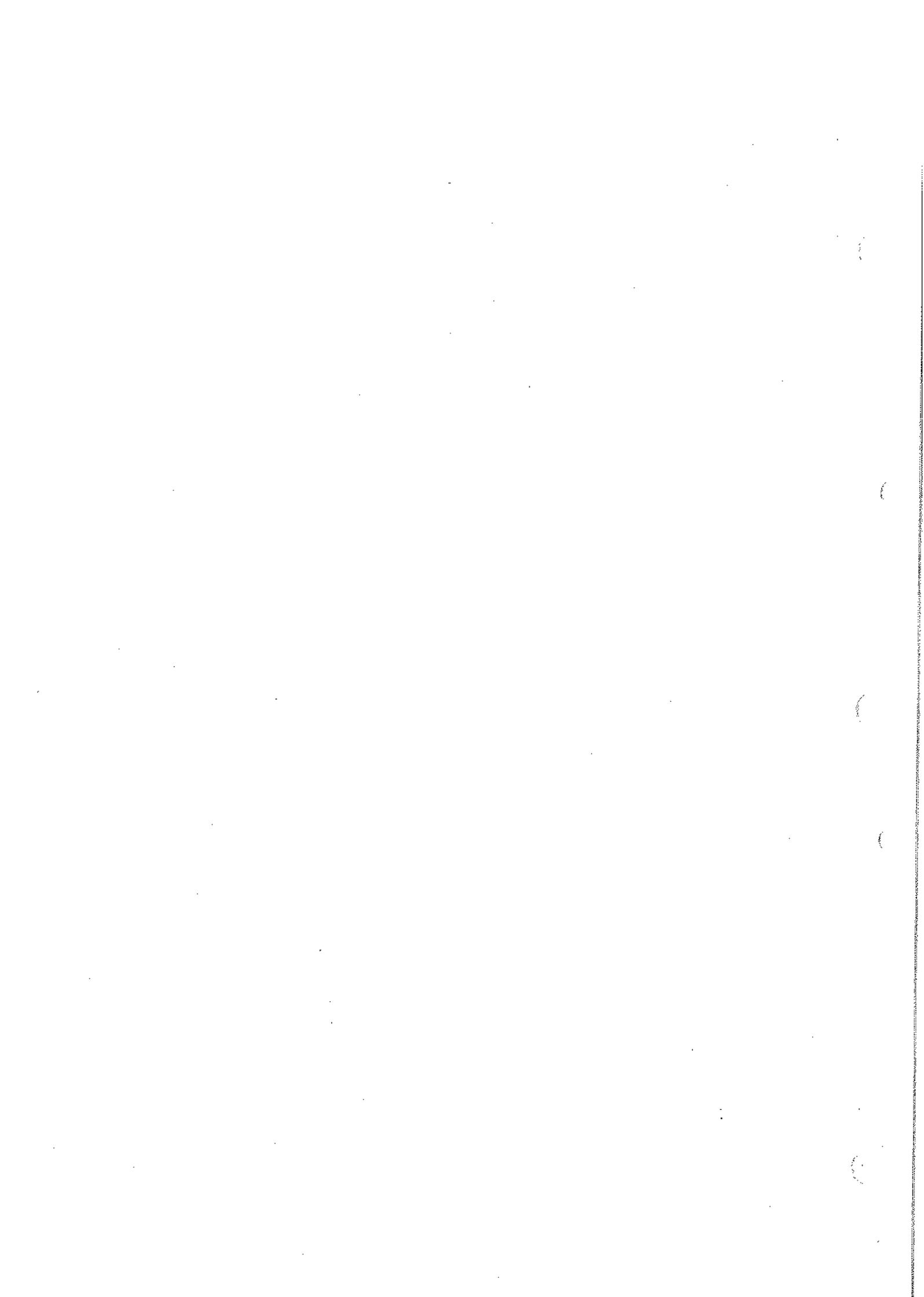
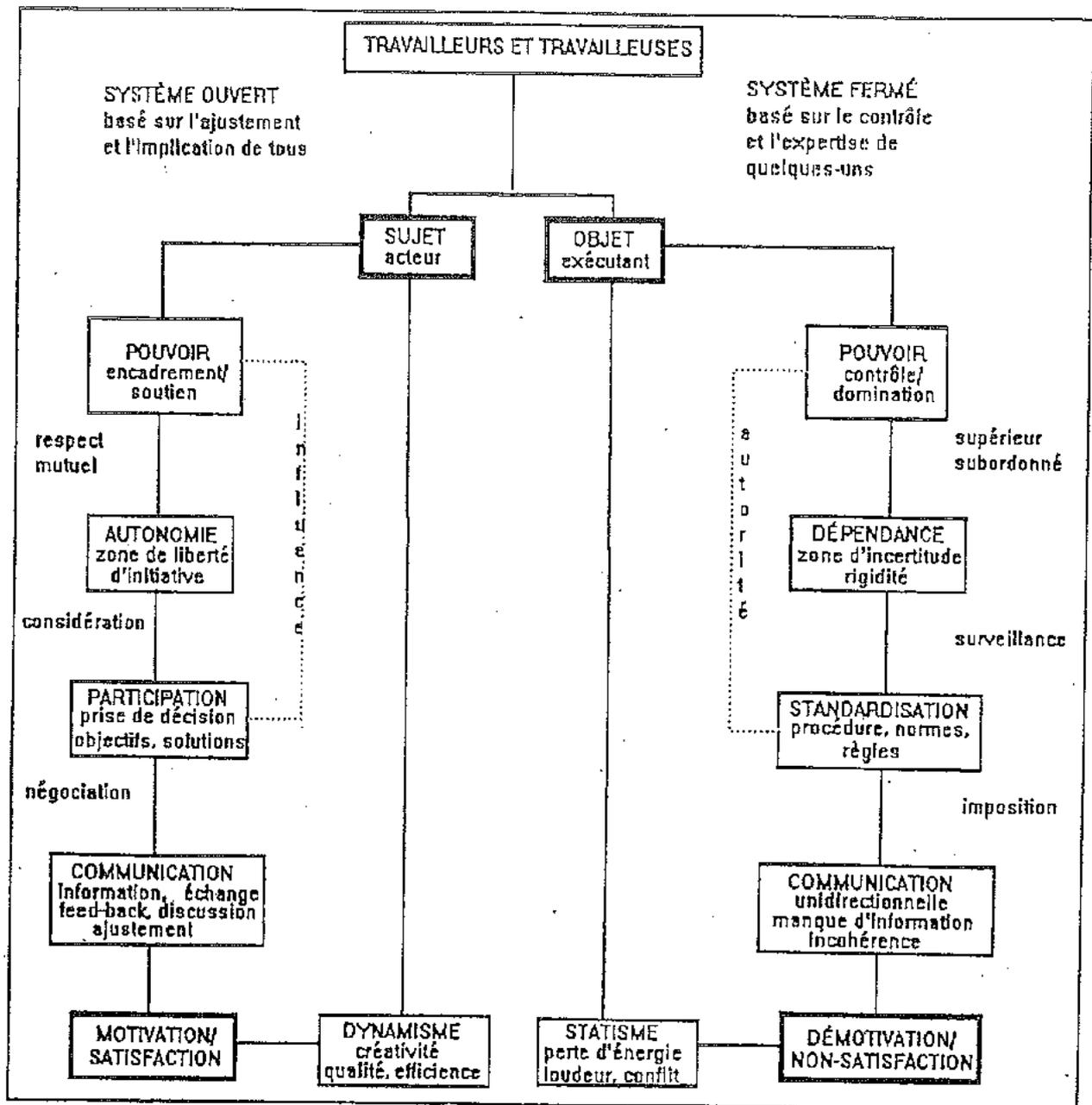
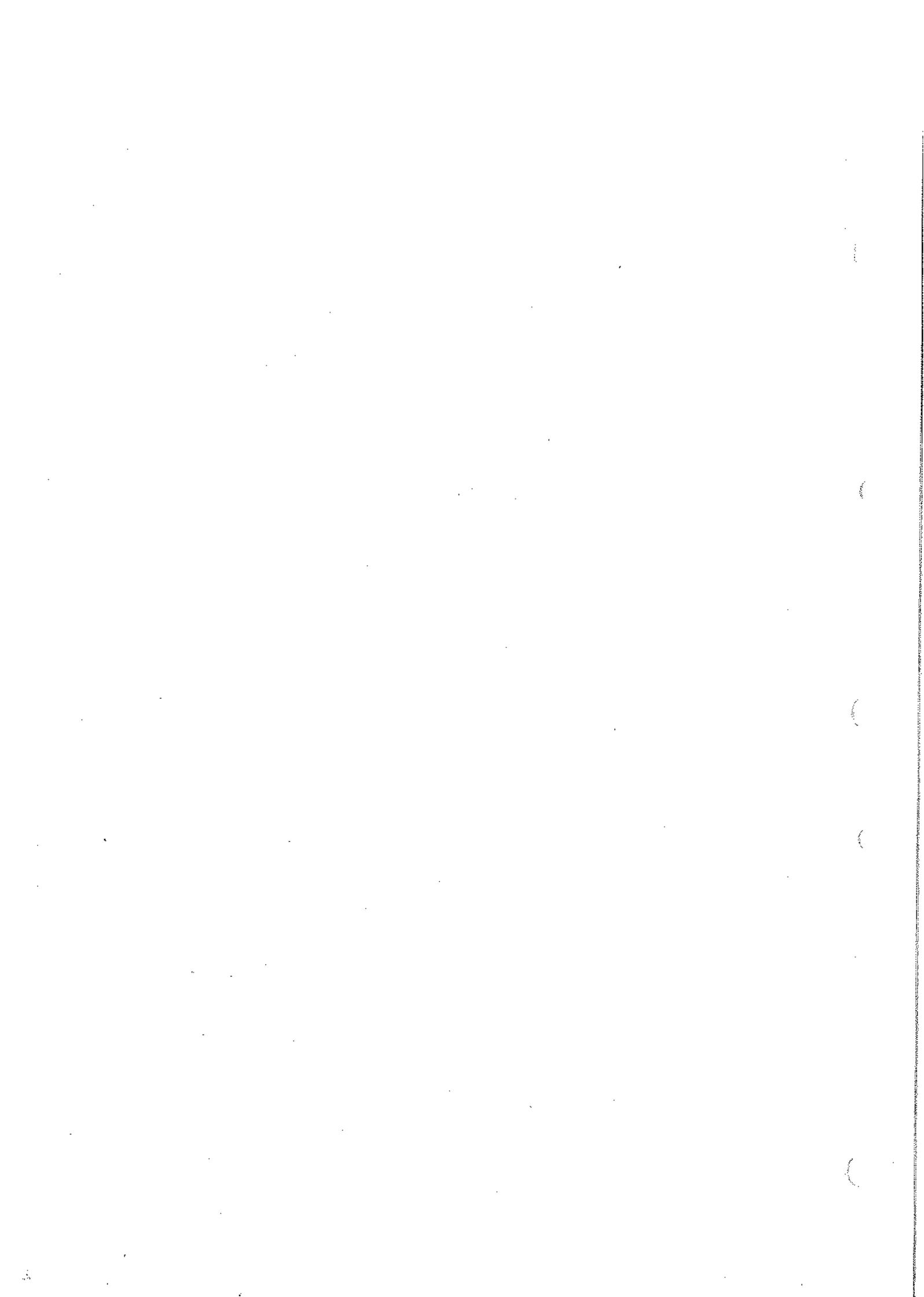


TABLEAU SYNOPTIQUE¹ :
Incidence du rôle des travailleurs-euses sur la gestion des organisations



¹ Claude LARIVIERE, extrait d'un texte non publié, Université de Montréal, 2001.



Questionnaire d'évaluation pour les participantes

Vous êtes : travailleuse
 administratrice de C.A.
 membre de collective
 autre

- ① Avez-vous aimé cette formation ?
 Énormément Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout
- ② Les sujets abordés dans la formation ont-ils répondu à vos attentes ?
 Énormément Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout
- ③ Est-ce que l'information était clairement présentée ?
 Énormément Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout
- ④ Est-ce que l'information était pertinente ?
 Énormément Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout
- ⑤ Selon vous, les exercices étaient-ils pertinents ?
 Énormément Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout
- ⑥ L'animatrice a-t-elle favorisé un climat agréable et dynamique ?
 Énormément Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout
- ⑦ Vous êtes-vous sentie impliquée ?
 Énormément Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout
- ⑧ La formation vous sera-t-elle utile dans votre quotidien ?
 Énormément Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout

Ce que vous avez le plus aimé

Ce que vous avez le moins aimé

Ce que la formation vous a le plus apporté

Ce que vous aimeriez approfondir

Quelles sont vos suggestions à l'animatrice



L' R D E S
CENTRES DE
F E M M E S
DU QUÉBEC

Base d'unité politique

telle qu'amendée lors de l'Assemblée générale annuelle, juin 1998

Juillet 1998

Preamble

Les centres de femmes du Québec forment un réseau important et significatif pour des milliers de femmes. Ils sont ouverts à toutes les femmes. Enracinés dans des communautés rurales ou urbaines, ils sont en mesure de bien connaître et de bien comprendre les besoins, problèmes et revendications des femmes.

Les centres savent que la situation politique, économique et sociale des femmes demeure problématique. Au Québec, comme partout ailleurs, les femmes sont peu présentes sur la scène politique. Pire encore, elles se retrouvent massivement dans les couches les plus pauvres de la société. Ce qui caractérise leur situation d'exclusion ou d'oppression, c'est, entre autres :

- la **violence** sous toutes ses formes et ses effets ;
- la **discrimination et l'iniquité en emploi** qui se manifestent par la concentration des femmes dans certains secteurs d'emploi bien précis ou dans des emplois à statut précaire, sous-payés et dépourvus d'avantages sociaux ;
- les problèmes d'**accessibilité des services de garde** en termes de places disponibles, d'heures de service et de coûts ;
- la **monoparentalité**, passeport fréquent pour la pauvreté et l'exclusion sociale ;
- les problèmes relatifs aux **pensions alimentaires** ;
- l'**exploitation sexiste du corps des femmes** (pornographie, prostitution, etc.) ;
- la **surmédicalisation** chez les femmes ;
- l'**iniquité en matière de partage des responsabilités familiales**, notamment le soin des enfants et des proches.



La pauvreté des femmes est liée, entre autres, aux rôles féminins traditionnels, dont la responsabilité des enfants, et au fait qu'elles n'ont pas ou peu de revenus décents et ne possèdent pas ou peu de capital. La pauvreté porte atteinte à leur santé physique et mentale. De plus, elle est aggravée par les politiques des gouvernements actuels qui préfèrent réduire les dépenses sociales plutôt que de s'attaquer résolument à la redistribution de la richesse et à la création d'emplois durables. Elle est liée également à leur absence et à la non-prise en compte de leur réalité dans les politiques de développement régional et local.

L'extrême difficulté pour de nombreuses femmes de participer à la vie politique et sociale et la précarité de leur situation économique se doublent, pour certaines d'entre elles, d'autres facteurs de discrimination systémique sur la base de leur handicap, de leur orientation sexuelle ou de leur origine ethno-culturelle.

Cette forme de discrimination se manifeste par un ensemble d'attitudes, de comportements et de pratiques défavorables à l'endroit de groupes spécifiques ; bien que parfois inconscients, ils sont très présents, notamment sur le marché du travail, dans les institutions scolaires, financières, de santé et de services sociaux. Cela crée des obstacles à la reconnaissance et à l'insertion sociale, économique, politique et culturelle des femmes handicapées, issues de communautés culturelles et autochtones ainsi que des lesbiennes, lesquelles voient leurs besoins et leurs droits non reconnus.

L'isolement, la perte d'estime de soi, l'appauvrissement, la marginalisation marquent beaucoup de femmes parmi celles qui viennent frapper aux portes des centres. C'est pourquoi ceux-ci, tout en soutenant les femmes dans leur démarche d'autonomie, travaillent avec d'autres groupes de femmes et communautaires à changer les lois, les politiques, les institutions et les mentalités.

Les centres luttent donc sur plusieurs fronts à la fois : changer les lois discriminatoires pour les femmes ; promouvoir l'équité salariale, la liberté de choix sur les plans de la sexualité et de la reproduction ; dénoncer la violence sous toutes ses formes ; favoriser l'accès des femmes aux lieux de pouvoir ; promouvoir des rapports égalitaires entre les femmes et les hommes ; rappeler le rôle social et économique de l'État comme garant du bien-être de la société québécoise et de la redistribution de la richesse ; développer des ressources pour favoriser et soutenir l'autonomie socio-économique des femmes, etc.

Les centres appuient aussi les revendications des femmes des communautés ethniques et autochtones. Ils sont solidaires des femmes du monde qui luttent pour se sortir de la pauvreté et pour être respectées dans leur intégrité et leur dignité.

Les centres de femmes contribuent à définir une nouvelle société qui doit tenir compte des aspirations et des valeurs féministes. Ils interviennent autant sur des attitudes personnelles que sur le plan politique. Ce faisant, ils remettent en question l'idéologie sexiste et l'organisation patriarcale (structures, institutions, fonctionnement de notre société) qui ont pour effet de maintenir les inégalités entre les hommes et les femmes.



Les centres de femmes : leur orientation, leur projet féministe

Les centres de femmes sont des ressources locales ou sous-régionales. Ils offrent aux femmes de leur communauté un lieu d'appartenance et de transition, une porte de sortie à leur isolement, un réseau d'éducation et d'action. Les centres sont polyvalents. Ils interviennent non pas sur une problématique en particulier, mais sur la condition féminine dans son ensemble.

Ouverts à la diversité, les centres visent à être accessibles à toutes les femmes de leur milieu. Cependant, des centres peuvent choisir de répondre de façon prioritaire mais non exclusive à des femmes appartenant à des groupes doublement discriminés : femmes handicapées, autochtones, issues de communautés ethniques et lesbiennes.

Les centres sont mis sur pied et gérés par et pour des femmes exclusivement. Les femmes qui viennent dans les centres sont considérées comme des participantes à part entière plutôt que comme des usagères. Les travailleuses, rémunérées ou non, sont des femmes qui s'engagent auprès et avec d'autres femmes pour la réalisation du projet féministe. Les centres de femmes se caractérisent par :

1.1 L'orientation féministe

Par cela, on entend :

- favoriser une prise de conscience des stéréotypes sexistes ;
- favoriser une prise de conscience des causes socio-politiques des problèmes rencontrés individuellement, ce qui a pour effet de déculpabiliser les femmes ;
- avoir confiance dans le potentiel de chaque femme, valoriser ses connaissances, ses expériences;



- démystifier le rôle des travailleuses de façon à instituer des rapports égaux et équitables entre elles et les participantes ;
- soutenir les femmes dans des démarches d'autonomie leur permettant d'acquérir plus de pouvoir sur leur vie ; respecter leur cheminement et leurs choix ;
- stimuler l'entraide, le soutien et la solidarité entre les femmes ;
- rechercher des solutions collectives aux besoins et intérêts des femmes ;
- susciter la participation des femmes à la vie démocratique et sociale.

1.2

Une approche globale et non compartimentée des problèmes des femmes

X Les centres refusent de découper la réalité des femmes en mille et une problématiques isolées les unes des autres. Cette approche favorise une intervention sur toutes les facettes de la vie des femmes qui mise sur ce qu'elles perçoivent individuellement et collectivement de leur situation et de leurs expériences.

1.3

Une approche d'éducation populaire

À travers les services, les activités éducatives, l'action collective et la vie associative, les centres favorisent des démarches d'apprentissage et de réflexion critique qui amènent les femmes à une prise de conscience individuelle et collective de leurs conditions de vie. Ces démarches leur donnent les moyens d'avoir plus de pouvoir sur leur quotidien, d'améliorer et de transformer les conditions affectives, sociales, économiques, politiques et culturelles dans lesquelles elles vivent. Conséquemment, les centres permettent aux femmes de se percevoir elles-mêmes comme des agentes de changement et des citoyennes actives qui participent à la vie démocratique et sociale de leur milieu.

1.4

Une lutte contre les préjugés, qu'ils soient fondés sur le sexe, l'appartenance ethnique, l'orientation sexuelle, le statut social, etc.

Par leurs pratiques, les centres de femmes font la promotion d'attitudes et de comportements qui combattent le sexisme, l'exclusion et la discrimination.

1.5

Le développement d'une solidarité concrète autour de problèmes communs ou de projets collectifs

Solidaires, les centres de femmes travaillent en concertation avec des groupes de femmes et d'autres groupes pour l'amélioration et la transformation des conditions de vie des femmes et des communautés.

2

Les mandats des centres de femmes

Les centres se sont donné trois mandats : les services, les activités éducatives et l'action collective. Les services et activités sont offerts gratuitement ou à coûts minimes.

2.1

Les services

Les services peuvent comprendre de l'aide individuelle et de groupe (écoute, accompagnement, référence, groupes d'entraide), les services d'une halte-garderie, d'un centre de documentation, etc. Ils viennent soutenir les femmes dans leur démarche d'autonomie.

2.1.1 — Dans les centres, les femmes sont des participantes à part entière et non des consommatrices de services.

2.1.2 — L'aide individuelle

Les centres n'effectuent pas de diagnostic, n'ouvrent pas de dossier et n'offrent pas de thérapie.

Les femmes en difficulté qui se présentent dans les centres sont accueillies par des travailleuses pouvant leur offrir écoute, soutien, référence et accompagnement, et ce, en toute confidentialité. Ce soutien individuel est offert au besoin et non dans le cadre d'une démarche formelle de suivi individuel. Cela implique que :

- les femmes sont libres de se présenter, sans rendez-vous, de façon anonyme, au moment où elles en éprouvent le besoin ;



- les travailleuses n'ont pas à déterminer la nature du ou des problèmes des femmes qui dévoilent leurs difficultés et malaises. Elles les soutiennent dans l'expression de leur vécu, dans l'affirmation de leurs besoins et désirs ; elles les accompagnent dans la recherche de solutions aux problèmes qu'elles ont elles-mêmes nommés.

Par conséquent, la nature de l'aide individuelle offerte dans les centres ne requiert aucunement l'ouverture de dossiers² dans lesquels seraient consignées des informations sur les femmes.

De plus, tout en offrant un soutien individuel aux femmes, les travailleuses les encouragent à participer aux activités du centre. En effet, les centres privilégient l'intervention de groupe parce qu'ils considèrent que c'est le meilleur moyen de briser l'isolement des femmes, de renforcer leur estime d'elles-mêmes et leur autonomie. En favorisant l'intégration des femmes dans des activités de groupe, les centres leur permettent d'échanger avec d'autres participantes vivant des situations problématiques semblables ou des réalités spécifiques. De cette mise en commun émerge souvent une solidarité qui favorise le soutien et l'entraide dont les femmes ont besoin pour réaliser des changements à l'intérieur de leur vie et pour améliorer collectivement leurs conditions de vie.

2.2

Les activités éducatives

Par activités éducatives, on entend : les activités de sensibilisation, d'information et de formation sur différentes thématiques ; l'animation culturelle³ ; la formation par l'action ; la participation à la vie associative.

2.2.1 — L'approche privilégiée dans l'ensemble des activités éducatives favorise la mise en commun et la valorisation des connaissances et de l'expérience que les femmes tirent de leur vécu. Les participantes sont les actrices de leur cheminement. Elles font des apprentissages qui leur servent à faire des choix et à trouver des solutions individuelles et collectives aux difficultés et problèmes qu'elles rencontrent.

2.2.2 — Les activités éducatives permettent aux femmes de renforcer leur estime d'elles-mêmes, leur capacité de s'affirmer et d'exprimer leurs besoins dans le but d'acquérir plus d'autonomie.

- 2.2.3 — Les activités éducatives visent l'action, puisque c'est ensemble que les femmes pourront agir sur les causes socio-politiques, économiques et culturelles des injustices qu'elles subissent.
- 2.2.4 — Les centres reflètent les réalités vécues par les femmes, quelle que soit leur appartenance ethno-culturelle ou sociale ou leur orientation sexuelle.
- 2.2.5 — Les centres s'engagent à sensibiliser les femmes aux réalités politiques, sociales et économiques qui influencent les conditions de vie des femmes d'ici et d'ailleurs dans le monde pour créer des liens de solidarité autour de problèmes communs.
- 2.2.6 — Les activités sont animées par des femmes qui partagent l'orientation féministe des centres de femmes.

2.3

L'action collective

Par action collective, on entend l'ensemble des stratégies d'action visant à défendre et à promouvoir les droits et intérêts des femmes, dans une perspective de changement social. Les actions menées et appuyées par les centres peuvent se situer sur le plan tant local, régional, national que mondial.

- 2.3.1 — L'action collective dans les centres est un moyen pour atteindre les objectifs d'autonomie sur les plans individuel et collectif.
- 2.3.2 — Les actions sont diversifiées et partent des besoins des femmes. Celles-ci décident ensemble des objectifs, stratégies et moyens.
- 2.3.3 — Les actions visent l'équité, l'égalité en droit pour les femmes et la justice sociale.
- 2.3.4 — La participation à des actions collectives permet aux femmes d'être actives dans la communauté en tant que citoyennes critiques, revendicatrices et solidaires.
- 2.3.5 — Par l'action collective, les centres jouent un rôle actif dans les transformations sociales et politiques nécessaires pour contrer les injustices et la discrimination.



3

La vie associative

La vie associative des centres de femmes est démocratique. Elle favorise le partage du pouvoir entre les participantes, les travailleuses bénévoles et les travailleuses rémunérées. Ensemble, elles forment une équipe qui assure la mise en œuvre du projet féministe du centre.

La gestion collective mise sur la participation des femmes au processus démocratique : assemblée générale, conseil d'administration ou collective, comités de travail ou d'action, etc. Ces structures sont souples et accessibles à toutes afin de permettre aux femmes de s'y intégrer facilement.

Les centres recherchent de nouveaux modèles d'organisation et de gestion, conformes à leur orientation féministe et à leur projet éducatif en y intégrant des pratiques plus égalitaires.

3.1

Les participantes, les travailleuses bénévoles et les travailleuses rémunérées sont présentes dans les différentes structures décisionnelles du centre : assemblée générale, conseil d'administration ou collective, comités de travail ou d'action, etc., selon des modalités propres à chaque centre.

3.2

Toutes les travailleuses rémunérées, y compris celles qui sont embauchées pour des projets, prennent part aux décisions qui concernent leur travail et délèguent au moins une représentante de leur choix au C.A. ou à la collective.

3.3

Les centres clarifient leurs rapports avec les employées dans un contrat de travail. Ce contrat intègre les revendications féministes dans les conditions de travail. Les travailleuses participent à l'élaboration du contrat de travail, qui précise l'ensemble des conditions de travail incluant les conditions d'embauche, une description des tâches, une politique de rémunération, un processus d'évaluation et de congédiement, le recours à la médiation en cas de conflit, etc.



Appartenance à l'R

Le Regroupement provincial des centres de femmes, appelé l'R, a été fondé en 1985. Les centres ont fixé pour leur regroupement les objectifs suivants :

- Développer et soutenir le réseau des centres de femmes ;
- Assurer la cohésion et le renouvellement des pratiques des centres en fonction de la base d'unité ;
- Appuyer les actions des groupes, associations et regroupements qui visent l'autonomie, l'égalité en droit et l'équité pour les femmes, ainsi que la promotion de leurs intérêts, et la justice sociale ;
- Favoriser la concertation entre les centres de femmes ;
- Représenter les centres de femmes dans leurs revendications communes.

4.1

Ces objectifs sont toujours d'actualité et les centres réaffirment l'importance d'un regroupement provincial dynamique et représentatif. À l'heure de la régionalisation, les centres veulent continuer à se concerter provincialement, à intensifier leur solidarité et à travailler ensemble à des changements en profondeur dans la situation des femmes. En ce sens, l'R est un lieu essentiel de soutien aux centres et d'action socio-politique.

4.2

En conséquence de ce qui précède, les centres reconnaissent l'importance d'être présents au sein du Regroupement provincial, que ce soit à l'intérieur des tables régionales, des comités ou du comité de coordination. Les centres participent aussi à l'assemblée générale annuelle de l'R et se prononcent sur les orientations et les perspectives de travail.

4.3

Le comité de coordination de l'R a pour devoir de représenter les besoins, intérêts et opinions des centres. Pour ce faire, il les consulte sur toutes les questions jugées importantes et sur celles qui nécessitent leur collaboration.



4.4

Cependant, pour des questions d'actualité qui demandent une réaction rapide, l'exécutif de l'RR peut prendre position avec un regard et un point de vue féministes. Par la suite, l'exécutif et le C.A. doivent consulter les centres pour élaborer un plan d'action à long terme.

5

Adhésion à la base d'unité

Qu'est-ce qu'une base d'unité, sinon un ensemble de valeurs qui cimentent les liens entre les centres de femmes ? C'est le miroir dans lequel chaque centre se reconnaît, en même temps que la base idéologique d'un mouvement auquel le centre participe et avec lequel il se solidarise et se mobilise.

Une base d'unité est dynamique. Son application peut évoluer au fil des ans. Cependant, chaque centre s'engage à en respecter les principes, dans toutes ses activités.

5.1

Chaque centre membre de l'RR adhère en principe et en pratique aux objectifs du Regroupement et à sa base d'unité. Conséquemment, les règlements généraux de chaque centre sont le reflet de la base d'unité.

Notes

1. Par idéologie sexiste (patriarcale), on fait référence à un ensemble d'idées et de croyances qui infériorisent les femmes et les considèrent comme étant au service des hommes. De plus, souvent les femmes ont intégré ces idées et croyances qui leur ont été inculquées dans le cadre du processus de socialisation.
2. On fait référence ici à des dossiers qui contiennent des jugements et commentaires sur les sentiments, désirs, problèmes et difficultés exprimés par une femme, une évaluation de sa situation, un diagnostic sur son état de santé mentale ou physique, etc.
3. L'animation culturelle facilite le processus de conscientisation par l'utilisation d'outils culturels, tels que l'écriture et la publication d'un journal, des ateliers de création collective, la production d'une vidéo, la participation à une chorale, etc. Ces moyens permettent aux femmes de prendre la parole. En articulant collectivement leur vécu, elles prennent une distance critique face à leur situation, ce qui leur permet de voir les possibilités de changement.