



Remue-méninges du PACE/PCNP de 2001 : Participation des parents aux processus de gestion et de prise de décisions des projets du PACE/PCNP

Contexte

En novembre 2001, une vingtaine de représentantes des projets financés par le Programme d'action communautaire pour les enfants (PACE) et le Programme canadien de nutrition prénatale (PCNP) de l'ensemble du pays se sont réunies à Ottawa pour assister à un remue-méninges de deux jours ayant pour but d'examiner les modèles de participation aux processus de gestion et de prise de décisions des projets à caractère communautaire.

Il s'agissait du deuxième remue-méninges parrainé par Santé Canada au moyen du Fonds pour les projets nationaux du PACE/PCNP. Le premier, qui s'est tenu au printemps de 2000, a constitué une activité pilote qui a permis d'analyser un modèle expérimental dans le cadre duquel des représentantes du PACE/PCNP possédant de l'expérience et des connaissances à l'égard de questions particulières ont été invitées à participer à une discussion dirigée en vue de cerner les enjeux courants et les solutions ou les approches pour y faire face. Ce remue-méninges a eu pour particularité de susciter la participation de chercheurs qui mènent des travaux au sein de la collectivité et dont les connaissances ont éclairé les questions étudiées. Un des principaux objectifs du processus de remue-méninges consiste à confirmer, par des conclusions de recherche, ce que les intervenants de projet tiennent pour acquis depuis longtemps; en d'autres mots, de faire

valider l'expérience pratique par la théorie et non l'inverse.

Un autre objectif important des remue-méninges vise à offrir une tribune aux coordonnateurs de projet des quatre coins du pays pour qu'ils soient en mesure de partager ce qu'ils ont appris et expérimenté, d'établir des liens en dehors de leur collectivité et de leur région, et de sentir qu'ils prennent part à un mouvement national d'envergure destiné à favoriser le développement sain des enfants et des familles.

À la fin de chaque remue-méninges, des documents sont rédigés en collaboration avec les participants et les chercheurs. Ces documents synthétisent l'expérience et le savoir-faire des représentants de projet et recueillent des enseignements en fonction du point de vue des participants au PACE/PCNP et des chercheurs qui travaillent dans les collectivités, et ils sont distribués aux projets du PACE/PCNP dans l'ensemble du Canada.¹

¹ Le tout premier Remue-méninges de mars 2000 portait sur quatre thèmes précis. À l'adresse <http://www.hc_sc.gc.ca/hppb/childhood_youth/cbp/nfp/project/index.htm#Think%20Tank>, le site Web de Santé Canada permet de consulter quatre documents de fond rédigés à la suite du Remue-méninges ainsi qu'un cinquième qui expose la conception du modèle et du processus.

Remue-méninges de 2001 : Participation à la prise de décisions

Le Remue-méninges de 2001 a porté sur un seul thème : la participation à la gestion et à la prise de décisions. Un comité consultatif national comprenant des représentants des projets du PACE/PCNP et de Santé Canada a choisi ce thème en raison de l'intérêt que suscite, chez les responsables de projet à l'échelle canadienne, le fait de tirer parti de l'expérience fructueuse de certains projets au sein desquels les parents ou d'autres participants jouent un rôle dans les structures de gestion. Santé Canada recommande fortement, mais sans l'exiger, que les participants siègent au conseil d'administration ou à d'autres structures de gestion des projets, mais il existe de nombreux défis et obstacles à cette participation. Le but principal du Remue-méninges de 2001 consistait à déterminer la nature de ces obstacles et à trouver des stratégies pour les surmonter.

Deux groupes constitués, d'une part, de dix parents membres de conseil d'administration et, d'autre part, de dix coordonnatrices de projet, ont abordé cet enjeu en examinant trois questions de portée générale :

- *Quels rôles et responsabilités les participants peuvent-ils fructueusement assumer au sein des structures de gestion?*
- *Quels sont les obstacles à l'implication des participants aux projets du PACE/PCNP au sein des structures de gestion des projets? Quelles stratégies pourrait-on appliquer pour les surmonter?*
- *Quelles aptitudes les participants doivent-ils posséder pour s'impliquer fructueusement au sein des structures de gestion des projets? Quel rôle les coordonnateurs et le personnel des*

projets peuvent-ils jouer pour faciliter le processus?

Les deux groupes se sont réunis en plénière afin de regrouper les enseignements, et le présent document expose ci-après les principaux thèmes du Remue-méninges de 2001 ainsi que les leçons qu'en ont tirées les participantes. La recherche documentaire réalisée par M^{me} Madine VanderPlaat, de la St. Mary's University, à Halifax, en Nouvelle-Écosse, est annexée au présent rapport et constitue un « dialogue entre l'expérience et les connaissances de ceux qui participent à ces projets et celles des chercheurs dont les travaux portent sur le développement des collectivités, la promotion de la santé, les services sociaux et la justice sociale. »

Signification de la participation des parents à la gestion et à la prise de décisions au sein des projets du PACE/PCNP

La gestion est un grand mot qui comprend la notion de *pouvoir* : qui détient l'autorité? –, et la notion de reddition de comptes : qui est responsable? – à l'égard des décisions et des activités d'un organisme. La gestion peut comporter une notion de *compétence* : qui est juridiquement responsable? – et comprendre aussi des structures et des processus : comment prend-t-on et applique-t-on les décisions? Le terme « gestion » peut caractériser diverses structures de direction et de fonctionnement.



« La gestion est donc l'art de diriger des sociétés et des organismes. Elle donne lieu à des interactions entre les structures, les processus et les traditions qui déterminent la manière d'exercer l'autorité, de prendre les décisions, et de permettre aux citoyens ou à d'autres intervenants de s'exprimer. »²

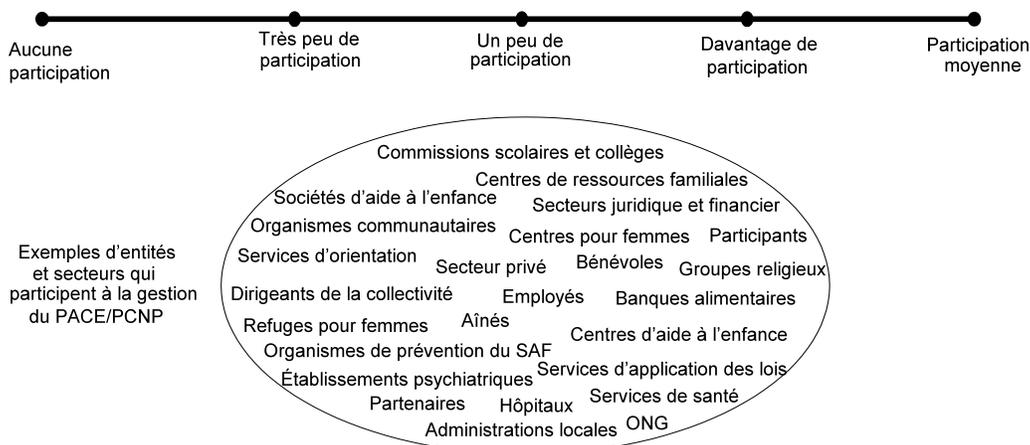
révélé une grande diversité des structures de gestion et de l'ampleur de la participation des parents aux processus formels et informels de prise de décisions au sein de ces projets. Cette diversité illustre les différences entre les projets qui découlent d'un éventail de facteurs, dont l'emplacement géographique, les programmes destinés à répondre aux besoins précis des populations cibles, les réalités culturelles locales et le contexte linguistique. Étant donné que ces projets sont communautaires, il n'est pas surprenant de trouver une si grande diversité, d'une part, dans leur caractère et, d'autre part, dans la manière dont ils sont gérés. En fait, il faudrait saluer et faire l'éloge d'une telle variété dans les méthodes utilisées (figure 1).

La diversité est une caractéristique déterminante des projets du PACE/PCNP

Les représentants des projets du PACE/PCNP qui ont participé au Remue-méninges ont

Figure 1

Illustration de la participation à la gestion des projets du PACE/PCNP



² Exposé de Rick Wilson, du Centre de promotion de la santé à l'université de Toronto, au cours de la séance d'ouverture du Remue-Méninges de 2001.

Chaque projet semble disposer de structures et de méthodes qui lui sont propres, et même la langue et la terminologie les différencient.

En outre, ces structures et méthodes de gestion pouvaient changer et ont effectivement changé en raison de facteurs externes et internes, notamment le changement de parrain, l'évolution des besoins des participants et des programmes, et les exigences en matière de reddition de comptes. Tous les projets faisaient également appel, d'une manière ou d'une autre, aux participants (anciens ou actuels) pour prendre part à leur gestion, que ce soit officiellement (à titre de membres d'un organe décisionnel), d'un comité consultatif ou d'un autre mécanisme réclamant divers degrés de pouvoir et de contribution aux décisions. Un petit nombre des projets représentés au cours du Remue-méninges comptent des participants « actuels » qui siègent à leur conseil d'administration pour diverses raisons.

En dernier lieu, la diversité culturelle s'est révélée un aspect important lorsque l'on a examiné de quels éléments est constitué un conseil. Les défis que suscitent la diversité culturelle, raciale et ethnique peuvent aller de pair avec les avantages que procure la diversité parmi les membres d'un conseil. Des mésententes sur des questions comme la promotion sociale et l'emploi non intentionnel de termes et d'espaces ayant une forte signification culturelle donnent lieu à des rancœurs inutiles. Le fait de disposer de règles antiracistes ne mène pas plus loin, et certains organismes ont dû tenir des réunions extraordinaires ou donner une formation aux membres de leur conseil pour régler ce problème.

Quels rôles et responsabilités les participants peuvent-ils fructueusement assumer au sein des structures de gestion?



« Nous n'aimons pas le terme "habiliter" parce qu'il laisse entendre que nous leur donnons quelque chose qu'ils ont déjà... Il serait plus judicieux de reconnaître le pouvoir dont ils disposent. »

Il serait difficile de poser comme principe que les parents peuvent fructueusement assumer des rôles et des responsabilités en matière de gestion et de prise de décisions. Ces rôles et responsabilités de tous les membres d'un conseil, qui comprennent autant des parents que des participants, sont déterminés par un certain nombre de facteurs et de considérations et varient d'un projet à l'autre, et ce, même au sein d'un même projet, à mesure que les participants s'y inscrivent et le quittent.



« Cela dépend vraiment du type de conseil dont nous disposons. »



« Il n'y a à peu près aucune limite quant au type de rôle et au niveau de responsabilité à assumer au sein d'un conseil ».

Ces rôles et responsabilités sont fonction des capacités et des qualifications des participants.

Exemples de rôles types

- ▶ La fonction décisionnelle, laquelle comprend la ventilation des fonds pour les ressources et les activités.
- ▶ L'évaluation et l'information, qui sont des éléments essentiels des programmes de

perfectionnement et d'amélioration des activités.

- ▶ L'établissement de processus : élaboration de programmes, de politiques et de modes de fonctionnement.
- ▶ Les décisions en matière de dotation en personnel et d'engagement : descriptions de poste, évaluations et entrevues.
- ▶ La formation et le perfectionnement des membres : modélisation des rôles et encadrement.
- ▶ L'établissement de comités consultatifs et la réalisation d'activités.
- ▶ La défense des droits, les pressions politiques et les relations avec la collectivité.
- ▶ La sollicitation de fonds.
- ▶ L'expression du savoir-faire et l'orientation.
- ▶ Le relevé des enjeux avant qu'ils ne suscitent des crises.

Plusieurs rôles sont également perçus comme inopportuns pour des participants qui siègent à un conseil. Par exemple, un membre ne devrait pas être censé répondre, au nom d'un organisme, à des questions non pertinentes en matière de dotation de personnel. Un des organismes confie tous ces problèmes à un comité du personnel qui comprend des partenaires membres de la collectivité mais pas d'anciens participants (groupe de participants). Certaines coordonnatrices ont noté que les parents participant à leur projet ne jouent pas de rôle décisionnel en matière de finances parce que le budget est déjà établi, mais qu'ils contribuent quand même à l'engagement de personnel et au choix de certaines dépenses discrétionnaires.



« Dans notre projet, nous ne confions pas aux jeunes de responsabilité ou le pouvoir de décider en matière de financement. »

Par ailleurs, certains comités ne prennent pas de décisions budgétaires sans consulter préalablement les parents et/ou les participants.

Il faut prendre en considération les aptitudes, l'expérience et les talents personnels pour déterminer si une personne est apte à assumer un rôle ou des responsabilités en matière de gestion ou de prise de décisions. Il est également très important qu'elle puisse assumer davantage de responsabilités à ce moment de sa vie. Une participante a mentionné que lorsqu'elle s'est inscrite au PACE, elle a commencé comme mère adolescente célibataire et qu'elle n'aurait jamais pu imaginer faire partie d'un conseil à ce moment-là :



« Ça m'a pris 15 ans pour arriver où je suis. »



« Un grand nombre de participants sont tellement occupés et stressés, qu'il est impossible de leur confier des responsabilités au sein d'un conseil. »



« Lorsque nous choisissons des membres, ce ne sont pas des gens qui vivent dans la violence où qui ont des problèmes de drogue. »

Il est particulièrement important de déterminer le degré d'intérêt et de volonté d'un participant éventuel. Il faut reconnaître les capacités innées des participants intéressés et leur offrir du soutien pour qu'ils se perfectionnent.

Il existe différents moyens de faire participer les gens et de les faire contribuer à la gestion et à la prise de décisions au sein des projets

Comme l'ont mentionné les participantes au Remue-méninges, il existe un certain nombre de modèles de gestion. Quelques-uns font jouer aux parents un rôle dans une structure officielle de conseil, certains leur donnent des fonctions consultatives et d'autres ne leur donnent aucun rôle officiel. Elles ont cependant convenu que même dans ce dernier cas, le seul fait que des parents fassent participer un enfant à un programme constitue un rôle valable qui mérite d'être mentionné. Par ailleurs,



« chacun de nous participe d'une certaine manière et apprécie la valeur des participants qui s'impliquent. »



« Dans notre projet, nous avons toujours reconnu que ce sont les parents qui dirigent. »

Les parents apportent des opinions, des connaissances pratiques et des expériences qui éclairent les décisions d'un conseil, de manière, par exemple, à ce que les projets tiennent compte du mode de vie et des convictions des parents. Certains participants se qualifient même de courroie de transmission, ou encore de « confrontation avec la réalité » pour les professionnels qui siègent à un conseil.

De la même manière, les participants membres d'un conseil peuvent contribuer à la planification de la structure, des règlements et des politiques d'un organisme, notamment en veillant à ce que les critères d'admissibilité ne soient pas exagérément restrictifs et ne fassent pas abstraction des besoins et des limites des

participants. D'autre part, de nombreux parents portent généralement davantage intérêt aux opérations et aux activités quotidiennes plutôt qu'à l'instauration de politiques ou à une direction de haut niveau. Bien que l'on constate en général que les participants semblent moins intéressés par des travaux d'élaboration de politiques, ils doivent avoir le choix d'assumer des fonctions décisionnelles en matière politique et financière s'ils le désirent. Il faut que chaque fonction et rôle soit à la portée de chacun.



« Il est important de déterminer si les participants veulent accomplir de telles choses. »

Certains conseils se sont exagérément penchés sur l'ampleur de leur caractère officiel, alors que d'autres ont opté pour une organisation plutôt « souple » et ont qualifié leur organe décisionnel de « comité de concertation ».

Une représentante de projet a mentionné que son comité de parrainage constituait davantage une « coalition de gestion qui se présente plus comme un fournisseur de services de la collectivité. » Ce projet n'a pas réussi à faire jouer aux parents un rôle important au sein de son conseil, car la coalition a pris toutes les décisions. La représentante a mentionné que la structure de gestion actuelle ne fonctionnait pas convenablement et que les dirigeants du projet envisageaient de changer de parrain et de déterminer plus clairement les rôles.

Un autre exemple montre qu'un groupe consultatif de parents est constitué chaque année et qu'il joue divers rôles, notamment dans les domaines de l'évaluation, du développement et de la représentation.

Dans un autre projet, quatre mères adolescentes membres d'un comité consultatif ont réussi à faire des pressions pour que leur

centre devienne un milieu sans fumée. Ces jeunes « *éprouvent beaucoup de fierté* » d'avoir réussi une telle chose et renforcé leur estime d'elles-mêmes, et de s'être impliquées davantage.

Un autre organisme a constitué une équipe d'action locale avec des participants afin de relever les lacunes dans le programme et les services en coordination avec des activités de sensibilisation. Un autre projet a dressé une liste d'activités pour l'année et ses participants ont ensuite élu leurs représentants au conseil.

Dans un autre exemple, les membres du conseil sollicitent des travaux de recherche, se réunissent avec les participants durant des analyses essentielles, et interviennent auprès des chercheurs afin que leurs analyses contribuent à l'évolution du projet plutôt que de demeurer un pur exercice académique ou politique.

Les activités de sensibilisation et de promotion sont des domaines importants par lesquels des membres de conseil peuvent contribuer fructueusement au fonctionnement d'un organisme. Dans certaines collectivités, la confusion règne quant au rôle des projets du PACE/PCNP, et les activités de soutien comme les visites à domicile peuvent être perçues comme des intrusions. Les participants sont capables d'effacer ce stigmate et de diriger ou d'accompagner d'autres personnes au cours de ce genre de visite afin de gagner la confiance des familles.



« Nous savons parfaitement qu'aucun de nos travailleurs n'aurait jamais passé la porte de ce client s'il n'y avait pas eu un visage familier parmi les visiteurs. »

Les anciens participants peuvent jouer le rôle de modèles en aidant les nouveaux à devenir autonomes et en les stimulant. Ils devraient

saisir la moindre occasion de sensibiliser la collectivité et de maximiser la portée de ce rôle. La présence d'un ancien participant au sein d'un conseil est une preuve tangible que l'opinion des participants est précieuse.

Il est important de recourir à la sensibilisation pour recruter les membres de conseil. Les participants qui y siègent peuvent se montrer très efficaces en faisant prendre conscience à d'autres qu'ils ont les capacités et l'expérience nécessaires pour y siéger aussi.

Les participants qui sont membres d'un conseil peuvent recueillir de l'information pour des besoins d'évaluation parce que les clients accordent de la crédibilité à leur expérience. L'opinion des participants sur l'efficacité d'un volet de programme devrait parvenir au conseil d'administration et au personnel pour fin d'évaluation. Les mesures suivantes permettent d'atteindre un tel objectif :

- ▶ Former un conseil de parents qui communique régulièrement avec le personnel.
- ▶ Mettre en place une boîte à opinions et à suggestions.
- ▶ Charger un participant membre du conseil de recueillir de l'information à des moments déterminés.
- ▶ Veiller à ce que les membres de conseil représentent les clients et qu'ils n'aient pas de relations hiérarchiques avec eux.
- ▶ Visiter fréquemment les participants de projets, car ceux-ci s'ouvrent plus facilement à d'anciens participants.
- ▶ Distribuer régulièrement des formulaires d'évaluation en faisant en sorte que le personnel soit disponible pour aider les clients à les remplir.
- ▶ Renforcer ou maintenir des relations amicales avec les participants afin de les

aider à surmonter le « côté mystique » des fonctions d'un membre de conseil et demeurer accessible à toute expression d'opinion.

En dernier lieu, quels que puissent être les rôles et les responsabilités ainsi que les structures de gestion et de prise de décisions, il faut clairement définir les rôles afin que les gens sachent ce que l'on attend d'eux; cela permet de diminuer le roulement des membres au sein des conseils. Les nouveaux participants qui y siègent peuvent ne pas se sentir vraiment à leur place lorsqu'ils sont entourés de professionnels qui savent précisément en quoi consiste leur rôle, et l'expérience professionnelle peut s'avérer un obstacle constant pour ceux qui n'en ont pas s'ils ignorent quel rôle leur appartient.

Quels sont les obstacles à l'implication des participants aux projets du PACE/PCNP au sein des structures de gestion des projets?



« Lorsque je suis arrivé, je ne savais absolument pas quel serait mon rôle, on ne m'a donné aucune formation; j'ai dû jouer d'oreille, sans partition, mais cela n'a pas fonctionné! »



« Les participants apportent leur point de vue et leur expérience, tout en nous faisant coller à la réalité. Il faut en apprécier la valeur. »

Plusieurs organismes font face à des défis de taille en essayant de donner un rôle aux participants au sein de leur conseil. C'est particulièrement le cas des programmes et des projets communautaires comme le PACE/PCNP, dans le cadre desquels les

participants se butent souvent à des obstacles intimidants, tant réels qu'imaginaires, qui ne les incitent pas à devenir actifs au sein d'un conseil ou d'une autre structure de gestion.

Pour plusieurs raisons, dans la plupart des cas, il s'avère que seulement un petit nombre de volontaires sont capables et désireux d'assumer un rôle en matière de gestion. Se fondant sur leur propre expérience et leurs connaissances, les participantes au Remue-méninges ont dressé une liste d'obstacles que l'on peut grouper en quatre catégories :

1. les obstacles financiers et logistiques

2. la dynamique de groupe

3. la gestion des réunions

4. la connaissance et la compréhension des fonctions d'un conseil.

Une cinquième catégorie comprend d'autres facteurs qui peuvent entraver la participation active au conseil et aux autres structures de gestion.

Les obstacles financiers et logistiques

Cette catégorie comprend les obstacles personnels suivants :

- ▶ Le service de gardiennage
- ▶ Le transport
- ▶ Le temps disponible
- ▶ La garde-robe
- ▶ Les retraites

ainsi que les obstacles organisationnels suivants :

- ▶ Les fonds restreints pour la formation et le recours à des facilitateurs.
- ▶ La responsabilité civile.
- ▶ Le temps dont on dispose pour attirer les participants et les préparer à assumer une fonction au sein d'un conseil.

- ▶ Le temps dont on dispose pour former les membres de conseil.

Le fardeau financier constitue également un obstacle très tangible qui décourage en général, et même entrave, la participation à un conseil ou à un comité. Pour faciliter la participation, un organisme peut se doter de règlements stipulant que les dépenses des membres du conseil leur sont remboursées. Par ailleurs, la mise sur pied d'un comité de sollicitation de fonds permet d'absorber ces coûts. Une autre stratégie qu'utilisent certains projets consiste à verser une légère rémunération aux participants. Cela leur permet de supporter leurs frais et de s'estimer davantage, tout en leur signalant que leur temps et leurs talents ont une valeur pour l'organisme.

Les services de gardiennage, particulièrement pour les clients à faible revenu, peuvent également s'avérer un obstacle. Lorsque les organisateurs de projet mettent de côté leur réticence à faire participer les enfants aux activités, y compris aux réunions de conseil, l'assistance monte généralement en flèche. Les politiques devraient être conviviales envers les enfants afin que les parents puissent les amener aux réunions s'ils le désirent ou s'ils ne peuvent faire autrement.

Le transport pour assister aux réunions de conseil est souvent un obstacle à la participation. De nombreux participants ne possèdent pas d'auto et n'ont pas les moyens de prendre les transports en commun, même s'il en existe; mais ce n'est pas souvent le cas, particulièrement dans les régions rurales ou éloignées. En outre, lorsque les réunions se tiennent le soir pour que ceux qui travaillent puissent y assister, d'autres personnes ne veulent pas utiliser les transports en commun (s'il en existe) ou marcher pour s'y rendre, particulièrement s'ils sont accompagnés d'enfants. Pour régler ce problème, une

stratégie efficace consiste à recourir au covoiturage.

Le temps consacré aux retraites et à d'autres activités d'un conseil peut occasionner des problèmes financiers, particulièrement lorsque les membres doivent s'absenter d'un emploi rémunéré. Les parents qui travaillent, notamment, peuvent être pressés, et le fait d'assumer des fonctions non rémunérées au sein d'un conseil peut les dissuader d'y participer lorsqu'ils ont le choix d'occuper un emploi rémunéré. En outre, les bénévoles, particulièrement ceux à faible revenu qui vivent dans des collectivités dont les besoins sont grands, peuvent se partager entre plusieurs organismes dont les activités sont utiles.

La responsabilité civile constitue un autre élément dissuasif. Certains conseils n'ont pas d'assurance pour couvrir ce type de responsabilité, car son coût peut s'avérer prohibitif pour l'organisme qu'ils administrent. Par ailleurs, certaines personnes ne veulent pas prendre de décisions et assumer les responsabilités et les risques éventuels qui les accompagnent.

La dynamique de groupe

La dynamique de groupe comprend tous les problèmes et les obstacles qui surviennent dans les relations entre les membres de conseil, particulièrement :

- ▶ Les défis que suscitent la culture et la diversité.
- ▶ L'équilibre entre le nombre d'hommes et de femmes, les personnalités et les rôles.
- ▶ Une représentation équitable des participants membres de conseil.
- ▶ L'état de conscience, à savoir la réceptivité psychosociale.
- ▶ Les groupes d'amis.
- ▶ L'attitude négative à l'égard des

participants membres de conseil et l'exercice du pouvoir par des membres de longue date.

Les représentantes de projet conviennent que les personnes qui forment les structures de gestion doivent, dans la mesure du possible, représenter la collectivité et la population participante, et que les défis sur les plans culturel, racial et ethnique peuvent aller de pair avec l'avantage de disposer d'un conseil diversifié. Des mésententes sur des questions comme la promotion sociale et l'emploi non intentionnel de termes et d'espaces ayant une forte signification culturelle donnent lieu à des rancœurs inutiles. Le fait de disposer de règles antiracistes ne mène pas plus loin, et certains organismes ont dû tenir des réunions extraordinaires ou donner une formation aux membres de leur conseil pour régler ce problème. Il est crucial qu'un organisme soit sensible à la diversité culturelle, à l'histoire, à la variété des besoins et aux croyances spirituelles. Une participante a suggéré que les membres de conseil soient élus par les bénéficiaires du programme afin qu'ils les représentent et assument un rôle légitime.

En ce qui concerne les collectivités autochtones, l'établissement d'une structure plus traditionnelle en recourant aux cercles de guérison et aux aînés faciliterait et favoriserait l'implication des participants.³

³ Un membre évoque éloquemment les répercussions des pensionnats sur la communauté autochtone, et le fait qu'elles ont occasionné un « isolement » profond qui continue à éprouver les familles et la manière dont les personnes entrent ou n'entrent pas en rapport les unes avec les autres et avec la communauté. Il s'agit d'un important facteur historique qui touche les enfants autochtones et leurs parents, et la « classe dirigeante » devrait mieux le percevoir. Cette intervenante précise que les membres des autres groupes ethno-culturels ressentent également cette déconnexion et qu'il faudrait tenir compte de ces réalités.

Une retraite des membres d'un conseil peut permettre de relever les défis que posent la dynamique de groupe et la diversité culturelle. Il est peu coûteux d'organiser de telles retraites si elles se déroulent simplement à intervalles espacés. Cela permet de dresser un plan stratégique et de fixer des objectifs tout en relaxant. Ces retraites redonnent aussi de la vigueur aux membres et les stimulent. Le programme du PACE dispose de fonds pour le perfectionnement des membres de conseil, ce qui permet d'absorber les frais de telles retraites. Mais il faut noter que les retraites et la formation pour les membres de conseil, y compris les services de facilitateurs, sont coûteux, et que de nombreux organismes ne disposent tout simplement pas des ressources financières nécessaires pour réaliser de telles activités.

La gestion des réunions

La gestion des réunions au sens large comprend :

- ▶ La convivialité et l'utilisation d'un langage clair et simple.
- ▶ La tenue de réunions dynamiques qui ne s'embourbent pas dans des détails administratifs.
- ▶ L'instauration de règles de conduite afin d'assurer le respect, la confiance et l'honnêteté.
- ▶ La planification de la date et du lieu des réunions.
- ▶ L'explication des règles de procédure.



« Je trouve que le concept de conseil d'administration est lourd et vraiment complexe. Je pense qu'il est très important de simplifier le langage ou de conseiller les nouveaux membres de conseil. Cela nous ramène aux collectivités autochtones dans lesquelles les aînés guidaient et conseillaient les plus jeunes membres. »

Il est important de faire régner une culture qui incite les gens à s'impliquer. Les réunions d'un conseil sont souvent ennuyeuses ou sont tout au moins perçues comme telles par les gens qui ne sont pas habitués au déroulement de réunions officielles. Ces réunions peuvent et doivent aussi être agréables. Il est même suggéré d'y servir de la pizza et du coke, de les rendre moins officielles, d'y raconter des histoires et des anecdotes, en d'autres mots, d'y établir des relations personnelles au lieu « d'y aller simplement pour affaires ».

Le déroulement des réunions peut s'avérer décourageant, notamment lorsqu'elles se prolongent et s'embourbent dans des détails administratifs. Les professionnels peuvent imposer des styles de gestion qui sont adéquats dans certains organismes, mais pas dans le cadre d'un projet du PACE/PCNP. Il en est de même des règles de déroulement des réunions qui ne sont pas comprises par tout le monde. La formation est également une nécessité, tant pour les membres d'un conseil en fonction que pour ceux qui sont pressentis pour y siéger.

Il faut expliquer et simplifier la terminologie, les sigles et les acronymes afin que le langage ne soit pas exclusif.



« Parfois, il m'est impossible de saisir un mot dans le fil d'une conversation, car chacun semble parler un langage différent et appartenir à une classe différente... Je me sens minoritaire et dépassée par les professionnels et leur bagage de connaissances... C'est un obstacle de se sentir toute seule! »

Les mimiques, les gestes et d'autres moyens de communication varient selon les personnes et peuvent provoquer des quiproquos. Les personnes dont l'expression n'est pas essentiellement verbale en raison de leurs antécédents et celles dont le style de participation est plus discret, par exemple, en évitant tout contact visuel ou toucher, peuvent se sentir rejetées alors que d'autres peuvent, à tort, considérer qu'elles ne participent pas. En raison de besoins de communication spéciaux, certaines personnes malentendantes ou qui maîtrisent mal la langue de la majorité se butent à des obstacles particuliers lorsqu'elles essaient de communiquer et de participer.

La composition ethnique, sociale et culturelle d'un groupe est souvent très diversifiée. Comme cela a été mentionné précédemment, cette diversité est une force mais également un défi, car elle peut donner lieu à des mésententes comme à des préjugés purs et simples. Certains projets ont instauré des règles de conduite pour régir les différends, les conflits d'intérêt et les problèmes de relation.

En dernier lieu, l'analphabétisme fonctionnel, la langue et les handicaps physiques peuvent constituer des obstacles majeurs pour certains participants. Les membres qui ne peuvent lire les procès-verbaux à l'avance ne sont pas prêts à prendre des décisions éclairées au cours d'une réunion. Mais il faudrait faciliter la participation des personnes qui ne savent pas lire ou sont malentendantes, malvoyantes

ou unilingues, en les informant avant et après chaque réunion si possible ou en recourant aux services d'un interprète.

La connaissance et la compréhension des fonctions d'un conseil

Cela comprend :

- ▶ Le manque de connaissance du rôle d'un conseil.
- ▶ La difficulté de saisir certaines notions (gestion financière; reddition de comptes; responsabilité; perception du bien commun par rapport au bien propre).
- ▶ Le manque de confiance ou du mépris à l'égard du système.
- ▶ L'impression que les réunions sont ennuyeuses (indépendamment du fait qu'elles le sont souvent, comme cela a été mentionné précédemment).
- ▶ Le peu de compréhension du rôle qu'un participant peut jouer pour influencer sur un projet et en tirer un sentiment d'appartenance.

Il est important que les rôles et les responsabilités des membres de conseil soient clairement définis, soient communiqués à tous les participants et soient connus dans l'ensemble d'un organisme. Des séances de planification, d'établissement de perspectives et d'orientation à l'intention des membres de conseil permettent aux nouveaux membres et à ceux qui sont déjà en poste de saisir avec précision quels sont leurs rôles et responsabilités.

Plusieurs responsables de projet ont trouvé judicieux d'inculquer les principes du PACE/PCNP aux membres de leur conseil. À cette fin, il est particulièrement utile de disposer d'un énoncé de perspective et/ou de mission que certains conseils lisent pour débiter leurs réunions. Un projet a même imprimé son énoncé de mission sur les

napperons qui sont placés sur la table du conseil.

Il est également utile de tenir des ateliers annuels de perfectionnement des membres de conseil et de réaliser des pochettes de documents d'information et d'orientation pour qu'ils saisissent leur rôle.

Les connaissances préalables, y compris l'éducation et l'instruction, représentent un important sujet de préoccupation pour les participants qui siègent à un conseil et qui ne sont pas des professionnels. Beaucoup de parents ne pensent pas avoir la crédibilité voulue pour y siéger. Les membres de conseil qui possèdent peu d'expérience luttent généralement pour asseoir leur crédibilité et faire valoir leurs capacités afin de pouvoir parler et être entendus, particulièrement lorsqu'ils ont des questions à poser. Il faut à nouveau mentionner que la formation et l'orientation sont vraiment conseillées à cette fin. Certains présidents de conseil essaient de gagner la confiance des nouveaux membres avant la première réunion pour qu'ils soient plus à l'aise de poser des questions et de prendre part aux discussions.

La précision avec laquelle on évalue les capacités des membres permet d'éviter qu'ils se sentent diminués ou dépassés. La plupart des participants indiquent que personne ne leur a demandé quels étaient leurs intérêts ou leurs capacités avant de siéger à un conseil.



« Lorsqu'on invite quelqu'un à se joindre au conseil, c'est comme si on l'engageait sans lui dire quelle tâche accomplir. »

Un organisme est en train d'élaborer un questionnaire à l'intention des membres potentiels de son conseil ainsi que des personnes qui les recommandent. Les organismes peuvent fructueusement choisir

des membres pour leur conseil lorsqu'ils savent de quelles capacités celui-ci a besoin.

Un certain nombre de projets se sont donné pour stratégie de préparer leurs participants à assumer des fonctions officielles au sein de leur conseil en les guidant dans une série de démarches ou d'étapes qui leur permettent de contribuer de plus en plus et d'assumer un nombre croissant de responsabilités. De cette manière, un participant qui a la capacité et l'intérêt de siéger à un conseil peut progresser dans ses fonctions avec le temps, particulièrement s'il reçoit une formation et une orientation. Un des projets a recours à un système de jumelage en vertu duquel un candidat au conseil accompagne un membre en titre aux réunions, agit comme suppléant s'il s'absente, assume des responsabilités et accomplit graduellement des tâches, et ce, sans être obligé d'occuper un poste officiel s'il ne pense pas être prêt ou s'il ne veut pas le faire après expérience.

Chaque projet a ses propres défis et obstacles selon la clientèle qu'il dessert. Par exemple, dans les projets qui offrent des services aux femmes victimes de violence,



« ça leur prend du temps pour sortir de l'état d'oppression qu'elles ont connu si longtemps. Nous leur rappelons constamment qu'elles sont capables de choisir et de décider toutes seules. »

On doit faire attention de ne pas imposer à ces femmes des responsabilités au sein d'un conseil, bien qu'il s'agisse aussi d'une manière d'apprécier leur participation si elles ont le désir d'assumer de telles fonctions. Dans les projets qui desservent des collectivités où la violence ou l'abus de substances sont des problèmes importants, on trouve difficile et même inapproprié de

confier des responsabilités de gestion aux participants.

Les conseils sont souvent formés de groupes d'amis qui ont recommandé des amis, et le nouveau participant membre peut ne pas se sentir à sa place. Certains organismes ont des politiques qui permettent de prévenir ce genre de phénomène, et plusieurs tiennent la première réunion dans un cadre social après un remplacement de membres afin que la nouvelle équipe fasse connaissance.

Les membres de conseil veulent se sentir valorisés et capables d'agir. Les participants sont encouragés lorsque l'on tient compte de leur idées et de leur contribution.

Les autres obstacles à la participation comprennent :

- ▶ Le roulement des participants.
- ▶ Une population en transit.
- ▶ Les relations personnelles à l'extérieur d'un projet.

Le roulement des participants peut constituer un défi de taille étant donné qu'ils passent d'un projet à l'autre ou les quittent régulièrement. Ce phénomène est autant positif que négatif : positif car il s'agit souvent d'un signe de réussite, et négatif parce que le fait de quitter un projet n'est pas toujours la manifestation d'un tel signe – les participants retournent parfois à la rue ou se remettent dans d'autres situations négatives. Par contre, ceux qui quittent le projet ont encore la possibilité d'y prendre utilement part. Une représentante a souligné, en qui concerne les jeunes qui ont tendance à quitter un projet après avoir siégé à son conseil, que ceux-ci ne partagent pas leur expérience.



« Nous devrions vraiment fêter ça lorsque des jeunes s'en vont ailleurs... nous faisons ainsi cadeau à la collectivité de jeunes qui sont vraiment formidables. »

Le fait que quelqu'un quitte un projet à titre de participant ne signifie pas forcément qu'il a fini de siéger à un conseil. En fait, la plupart des représentantes de projet au Remue-ménages ont mentionné que d'anciens participants siégeaient à leur conseil ou à d'autres structures de gestion, en précisant, toutefois, que ce n'était pas le cas pour beaucoup de participants actuels.

Certaines représentantes ont également mentionné que la médaille avait un revers, car certaines personnes ne veulent pas délaissier leurs fonctions au sein d'un conseil, ce qui empêche un apport de sang neuf et de nouvelles idées et n'incite pas de nouvelles personnes à y siéger. Les organismes doivent préparer le remplacement éventuel des participants qui y travaillent. Il peut notamment s'agir : de fixer le mandat des membres du conseil, d'imposer un nombre maximum de mandats, d'imposer des intervalles entre les mandats, d'instaurer un système de jumelage, de faire en sorte que le personnel s'efforce de détecter et de reconnaître les capacités et les talents innés chez les participants en vue de les inviter à faire partie du conseil.

Quelles aptitudes les participants doivent-ils posséder pour s'impliquer fructueusement au sein des structures de gestion des projets?

Quel rôle les coordonnateurs et le personnel des projets peuvent-ils jouer pour faciliter le processus?



« Il faut être intéressé à vouloir se dépasser, et il faut y mettre tout son cœur, sinon il est impossible de s'impliquer pleinement. »

Le terme « aptitudes » signifie des capacités et des compétences professionnelles ou connexes. Lorsque l'on évalue la capacité d'une personne à siéger à un conseil, il faut toutefois donner le même degré d'importance aux qualités personnelles et à l'expérience de vie. Il est possible d'acquérir des aptitudes, mais elles vont de pair avec la confiance et le désir de participer. Les représentantes de projet ont convenu que les caractéristiques suivantes sont révélatrices des qualités qu'un participant devrait avoir pour contribuer efficacement aux activités d'un conseil tout en tirant le maximum d'avantages personnels de sa participation.

- ▶ Avoir le désir et l'intérêt
- ▶ de participer;
- ▶ de voir plus loin que lui-même;
- ▶ de représenter la collectivité, et d'être motivé à le faire pour le bien commun plutôt que pour son bien propre.

Les membres d'un conseil sont efficaces lorsqu'ils

- ▶ sont en relation avec la collectivité, y sont implantés et veulent partager de l'information;
- ▶ connaissent la mission et les valeurs du PACE;
- ▶ ont une bonne compréhension de l'implication des décisions à plus grande échelle;
- ▶ parlent unanimement une fois que les décisions sont prises ou conviennent gracieusement de ne pas être d'accord.

Bien que les aptitudes et les caractéristiques aient l'air formidables sur papier, hormis le désir et la confiance, de nombreux parents progressent sans posséder l'une de ces caractéristiques.



« Si je devais attendre qu'ils possèdent ces aptitudes, je ne pourrais compter sur la participation d'aucun des parents au sein du conseil. Les qualités personnelles sont plus importantes. »

La participation de beaucoup de personnes est fondée sur les « relations » et sur des rapports humains établis au fil du temps. Un membre de conseil qui fait preuve de passion et d'engagement pour la cause contribuera davantage au bout du compte.

Quelles sont les qualités d'un bon membre de conseil?



« Un membre de conseil parfait, ça n'existe pas! »

On peut grouper dans quatre catégories les caractéristiques et les qualités qui font qu'un membre de conseil soit efficace :

La **morale du travail** veut qu'un candidat soit ponctuel, préparé, fiable, disponible et désireux de travailler, qu'il prenne des initiatives et soit une personne dynamique.

L'**attitude et la personnalité** d'un membre de conseil doivent idéalement dénoter de la détermination, de la créativité, une philosophie compatible et une capacité de concentration.

Le **professionnalisme** se distingue de la morale du travail. Un candidat qui en fait preuve a le sens de l'équipe, ne porte pas de jugement, est sensible à la culture, fait preuve de tact et d'ouverture d'esprit, est en contact avec la collectivité, sait écouter, a une dynamique de vie, aime les autres, est respectable, se conforme à la loi, est respectueux des autres, fait preuve de discrétion, de discipline, de courage, de persistance et d'humilité, sait voir une

situation dans son ensemble, a un caractère égal et sait quel rôle il doit jouer. Mais, comme l'a dit une coordonnatrice :



« Si je devais attendre qu'ils possèdent toutes ces qualités, j'attendrais longtemps! »

Un candidat doit être persuadé que le projet a une utilité; et, par exemple, que les mères célibataires ne sont pas de « mauvaises femmes »! Il est déjà arrivé que des opinions incompatibles de ce genre ne soient pas détectées avant le recrutement d'un membre de conseil.

Les participants doivent demeurer ouverts aux suggestions et aux idées.



« Une personne doit posséder des qualités de dirigeant et de l'initiative et être désireuse de changer. Si les parents ne veulent pas acquérir d'aptitudes, tout cela n'a aucune valeur. »

La confiance en soi et l'estime de soi sont également essentielles pour siéger à un conseil.



« Tant que les participants ne ressentiront pas cette confiance, ils ne progresseront probablement pas. »

Les participants doivent savoir qu'ils parlent au nom du groupe et non pas seulement en leur propre nom. Ils doivent être conscients qu'il ne s'agit pas d'une question de prestige mais d'entraide. S'ils oublient cela, il appartient aux autres de leur rappeler qu'ils représentent un ensemble.

Il faut faire preuve d'un certain degré de professionnalisme pour faire face à des situations comme les conflits d'intérêt et éviter de donner libre cours à des sentiments personnels lorsque cela est inopportun.

Les participants doivent également connaître les implications et les effets à long terme des décisions. Pour défendre les décisions impopulaires d'un conseil, un membre doit avoir du courage et de la ténacité.

Face à la diversité et aux nouvelles idées, les participants doivent manifester de la sensibilité aux autres cultures, avoir l'esprit ouvert et ne pas porter de jugement.

Les membres de conseil doivent posséder de bonnes aptitudes à la communication, mais ils peuvent en acquérir dans le cadre de leurs fonctions, particulièrement au cours de discussions sous forme de table ronde. Cependant, tous les membres doivent faire preuve d'écoute et de tact ainsi que de respect pour les renseignements confidentiels.

La crédibilité et le respect de la collectivité peuvent s'avérer problématiques. Il est préférable que les candidats à un poste de gestion comprennent les personnes qui ont des antécédents de délinquance et qui n'inspirent pas le respect dans l'ensemble de la collectivité en raison de l'abus de substances. L'important consiste à déterminer si une personne peut servir de modèle dans le cadre d'un projet. Et si elle peut acquérir de la crédibilité tout en siégeant à un conseil, il faut quand même qu'elle inspire confiance avant de lui confier une telle fonction.

Il est également utile qu'un membre soit « en relation » avec les membres de sa collectivité et du conseil. Par exemple :



« Travailler avec un groupe d'adolescents est incroyablement intéressant lorsque l'on découvre ce qu'ils aiment; ils donnent de l'information accompagnée de potins; ils sont « en relation » avec leurs camarades et ont le désir de partager de l'information ».

En outre, la plupart des conseils estiment nécessaire de veiller à ce que les candidats puissent être cautionnés ou qu'ils aient au moins fait l'objet d'une vérification policière dans des domaines comme la violence familiale, bien que certains faits comme l'abus de substances intoxicantes ne soient pas des critères de non engagement. Les autres membres doivent faire preuve de compassion, d'empathie et de compréhension à l'égard des nouveaux membres dont les antécédents sont variés, y compris ceux qui ont abusé de ces substances.

En dernier lieu, la gestion des réunions est plus facile lorsque les membres sont disponibles, ponctuels et fiables; et s'ils ont lu le procès-verbal de la réunion précédente et se sont préparés, c'est encore mieux. Le membre idéal est une personne organisée. Ces qualités peuvent se perfectionner grâce à l'exemple de collègues et dans le cadre d'une formation.

Comment les coordonnateurs et le personnel peuvent-ils encourager et faciliter l'implication des participants?



« Au lieu de centrer l'attention sur des aptitudes particulières, il est plus important de prendre en considération le fait qu'une personne désire être présente! »

Le personnel devrait notamment :

- ▶ **Être vigilant et conscient en tout temps du potentiel des nouveaux participants dès qu'ils se joignent au programme. Tout le monde a les capacités de siéger à un conseil.**

Il est important de reconnaître les qualités et les aptitudes innées au lieu de viser à « perfectionner » les gens. Par exemple, une participante a fait partie d'une équipe

qui s'est avérée un « lieu » de partage et d'apprentissage.

► **Exposer les buts, les perspectives et la mission du programme à compter du premier jour.**

Un groupe a imprimé sur des napperons les perspectives, les objectifs et la mission du projet afin que chacun se rappelle ces valeurs fondamentales durant chaque réunion. D'autres groupes tiennent des séances d'orientation et remettent des feuillets de renseignements à chaque personne qui se présente. Le fait de saisir la mission et les perspectives du PACE/PCNP dès le premier jour peut susciter, avec le temps, la participation à la gestion d'un organisme.

► **S'assurer que les membres s'impliquent dans les réunions dès le début.**

Par exemple, il est important de tenir compte de l'avis des participants lorsque l'on dresse l'ordre du jour d'une réunion afin qu'ils puissent exprimer ce qu'ils jugent opportun d'y inscrire. Il est également suggéré d'alterner la présidence des réunions de conseil; les parents devraient jouer un rôle actif en matière de direction. Un conseil tient une cérémonie de prière au début et à la fin des réunions; il s'agit d'une pratique traditionnelle qui a pour effet d'apaiser les gens.

► **Présenter une image vraie du conseil.**

L'attitude du personnel à l'égard du conseil est également importante. Il se sent souvent frustré par ses décisions, mais il doit faire attention de ne pas influencer la manière dont les participants voient les choses. Il serait utile que le personnel examine plus attentivement les avantages que procurent l'existence d'un conseil et les activités qu'il réalise. Les employés doivent mettre en valeur les aspects bénéfiques.

► **Agir comme orienteur.**

Le personnel devrait être un modèle de « relations saines » et de décisions harmonieuses.

► **Offrir une formation et un perfectionnement des capacités, notamment en matière de communication, d'exposés et de négociation.**

La capacité à communiquer est essentielle. On devrait assurer la formation et le perfectionnement des capacités dans ce domaine afin d'aider les participants à exprimer leur point de vue au cours des réunions. Une stratégie générale consiste à instaurer un comité pour développer les capacités des membres de conseil. Celui-ci peut organiser des ateliers sur des sujets que le conseil veut aborder, par exemple, la formation culturelle. Il est également possible de soutenir le perfectionnement individuel des membres d'un conseil si ceux-ci en ressentent le besoin.

► **Faire preuve de tact et, au besoin, reconnaître le courage et les contributions.**

Principaux enseignements

Il faut relever de nombreux défis pour que les participants jouent un rôle significatif en matière de gestion, que ce soit au sein d'un conseil d'administration, d'un comité consultatif ou d'autres structures ou mécanismes appropriés à un projet du PACE. Au fil des années, les responsables de ces projets ont tiré des leçons de leur expérience et de celle d'autres projets et volets qui ont eu à faire face aux mêmes enjeux en vue d'optimiser la contribution des participants, et ce, au bénéfice de leur organisme et de ses activités, de chaque participant et de l'ensemble de la collectivité.

Le Remue-méninges du PACE/PCNP tenu en 2001 a rassemblé deux groupes : l'un composé de coordonnatrices et l'autre de participantes qui siègent à des conseils d'administration ou à d'autres organes de gestion de projets du PACE/PCNP. Les membres de chaque groupe ont exprimé leur point de vue de différentes façons, mais les principaux enseignements que l'on en a tirés sont notablement similaires.

- ▶ Le point le plus important lorsque l'on se penche sur la question de la participation aux modèles de gestion est le fait que chaque projet est différent et unique, tout autant que les méthodes de gestion et les structures de chaque conseil. Il faut saluer la diversité et la valoriser.
- ▶ Les structures de gestion ont une incidence sur la manière dont les participants s'impliquent. Il est important qu'un conseil représente l'ensemble de la collectivité. Le facteur le plus déterminant doit être le degré de préparation et de volonté avec lequel chaque personne joue un rôle dans la gestion d'un organisme. En outre, quelle que soit la structure de cette gestion, le processus a besoin d'être démocratique et simple.

1. Quels rôles et responsabilités les participants peuvent-ils fructueusement assumer au sein des structures de gestion?

Tous les rôles et responsabilités ont un caractère adéquat selon l'intérêt, les compétences et les capacités des participants, ainsi que les capacités et le désir de l'organisme de leur apporter son soutien. Il n'y a aucune limite.

Beaucoup de participants s'intéressent aux activités et au fonctionnement quotidien, cependant, chaque poste et fonction doit être accessible à chacun.

Les participantes au Remue-méninges ont relevé un certain nombre de rôles types au

sein des conseils d'administration, des structures de gestion et des activités de projet. Ces rôles se recoupent d'un projet à l'autre, mais la liste qui suit n'est pas exclusive et ne signifie pas non plus qu'il faille tous les assumer et en tout temps.

Exemples de rôles types

- ▶ La fonction décisionnelle, laquelle comprend la ventilation des fonds pour les ressources et les activités.
- ▶ L'évaluation et l'information, qui sont des éléments essentiels des programmes de perfectionnement et d'amélioration des activités.
- ▶ L'établissement de processus : élaboration de programmes, de politiques et de modes de fonctionnement.
- ▶ Les décisions en matière de dotation en personnel et d'engagement : descriptions de poste, évaluations et entrevues.
- ▶ La formation et le perfectionnement des membres : modélisation des rôles et encadrement.
- ▶ L'établissement de comités consultatifs et la réalisation d'activités.
- ▶ La défense des droits, les pressions politiques et les relations avec la collectivité.
- ▶ La sollicitation de fonds.
- ▶ L'expression du savoir-faire et l'orientation.
- ▶ Le relevé des enjeux avant qu'ils ne suscitent des crises.

2. Quels sont les obstacles à l'implication des participants aux projets du PACE/PCNP au sein des structures de gestion des projets? Quelles stratégies pourrait-on appliquer pour les surmonter?

Se fondant sur leur propre expérience et leurs connaissances, les participantes au Remue-méninges ont dressé une liste d'obstacles que l'on peut grouper en quatre catégories : **les obstacles financiers et logistiques; la dynamique de groupe; la gestion des réunions; la connaissance et la compréhension des fonctions d'un conseil.** Une cinquième catégorie comprend d'autres facteurs qui peuvent entraver la participation active au conseil et aux autres structures de gestion.

Obstacles financiers et logistiques

Cette catégorie comprend les obstacles personnels suivants :

- ▶ Le service de gardiennage
- ▶ Le transport
- ▶ Le temps disponible
- ▶ La garde-robe
- ▶ Les retraites

ainsi que les obstacles organisationnels suivants :

- ▶ Les fonds restreints pour la formation et le recours à des facilitateurs.
- ▶ La responsabilité civile.
- ▶ Le temps dont on dispose pour attirer les participants et les préparer à assumer une fonction au sein d'un conseil.
- ▶ Le temps dont on dispose pour former les membres de conseil.

La **dynamique de groupe** comprend tous les problèmes et les obstacles qui surviennent dans les relations entre les membres de conseil, particulièrement :

- ▶ Les défis que suscitent la culture et la diversité.
- ▶ L'équilibre entre le nombre d'hommes et de femmes, les personnalités et les rôles.

- ▶ Une représentation équitable des participants membres de conseil.
- ▶ Les groupes d'amis et la nécessité d'instaurer un système de jumelage.
- ▶ L'attitude négative à l'égard des participants membres de conseil et l'exercice du pouvoir par des membres de longue date.
- ▶ Le fait que les participants devraient être nommés au conseil par les bénéficiaires du programme.

La **gestion des réunions** au sens large comprend :

- ▶ La convivialité et l'utilisation d'un langage clair et simple.
- ▶ La tenue de réunions dynamiques qui ne s'embourbent pas dans des détails administratifs.
- ▶ L'instauration de règles de conduite afin d'assurer le respect, la confiance et l'honnêteté.
- ▶ La planification de la date et du lieu des réunions.
- ▶ L'établissement de politiques d'engagement.
- ▶ La limitation du mandat.
- ▶ L'explication des règles de procédure.

Les autres **obstacles** à la participation comprennent :

- ▶ Le roulement des participants.
- ▶ Une population en transit.
- ▶ Les relations personnelles à l'extérieur d'un projet.

Plusieurs problèmes peuvent se régler par la **formation et l'orientation** dans les domaines suivants :

- ▶ La terminologie.

- ▶ L'art de s'exprimer en public.
- ▶ Les méthodes internes de travail.
- ▶ Les règles de déroulement des réunions (relatives, par exemple, au quorum, au vote, aux résolutions et aux procès-verbaux).
- ▶ Le rôle et les responsabilités des participants et leurs attentes.

Le tableau qui suit résume les principaux obstacles à la participation à la gestion ainsi que les stratégies qui, selon les participantes au Remue-méninges, permettent de les aplanir le plus adéquatement.

Obstacles	Stratégies suggérées
Certains obstacles sont physiques et logistiques et comprennent : <ul style="list-style-type: none"> • l'heure des réunions; • les coûts de participation; • la garde des enfants; • le déplacement. 	<ul style="list-style-type: none"> • De petites indemnités permettent de supporter les frais et de s'estimer (mon temps a une valeur pour l'organisme). • Organisation de réunions pour les participants, mais sans le personnel. • Organisation d'activités récréatives (p. ex., une promenade en bateau).
<ul style="list-style-type: none"> • Le point où les gens sont rendus dans leur vie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation du personnel et empathie à l'égard des besoins personnels.
Le conseil est intimidant et déconcertant : <ul style="list-style-type: none"> • Concepts, terminologie et responsabilités complexes et lourds. • Le conseil est perçu comme faisant partie du « système ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplification du fonctionnement et de la terminologie. • Système de jumelage. • Suppléants pour relâcher la pression ou éliminer le sentiment que tout repose « sur les mêmes épaules ». • Orientation des nouveaux participants à compter du premier jour, dès qu'ils se joignent au programme. • Formation et éducation : ateliers annuels de perfectionnement des membres de conseil et pochette d'information. • Enseignement des principes du PACE/PCNP aux membres du conseil (leur tâche doit être agréable et conforme à ces principes). • Application de méthodes et de structures

Obstacles	Stratégies suggérées
	<p>plus « traditionnelles » (p. ex., cercles de guérison et aînés), mais se souvenir qu'il existe différents systèmes de guérison chez les peuples autochtones.</p>
<p>Problèmes de relève :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les gens entrent et sortent et le roulement signifie une perte de capacités, de points de vue et d'esprit d'initiative. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification de la relève (p. ex., mandats décalés). • Valorisation de la réussite au lieu d'une insistance sur les problèmes. • Système de jumelage. • Prime au personnel pour reconnaître de nouveaux talents et des participants intéressés. • Mécanismes pour attirer de nouvelles personnes et les accueillir.
<p>Revers de la médaille :</p> <ul style="list-style-type: none"> • certains ne s'en vont pas; un conseil a besoin de sang neuf. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plafonnement du nombre de mandats. • Intervalle entre les mandats.
<p>Isolement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certaines personnes n'ont pas de relations avec leur famille, la collectivité et d'autres personnes (conséquence des pensionnats). 	<p>Conseil et organisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La collectivité doit être représentée. • Sensibilité à l'histoire et aux réalités culturelles ainsi qu'aux besoins.
<p>Crédibilité aux yeux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des autres membres du conseil; • de ceux qui « font bouger et agir » la collectivité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseignement des principes du PACE aux membres de conseil, aux intervenants et à la collectivité. • Faire comprendre, durant les réunions de conseil, ainsi qu'avec des groupes et des gens de l'extérieur, qu'« il s'agit de notre conseil et que nous sommes égaux. »

Obstacles	Stratégies suggérées
<ul style="list-style-type: none"> • Relations, par exemple, avec les organismes parrains et les services sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Précision du rôle et des responsabilités de chacun. • Perspectives et mission. • Engagement en matière d'éducation, de communication et de négociation. • Consultants de programme, exposés et cadeaux. • Règles fondamentales de comportement.
<ul style="list-style-type: none"> • Conflits d'intérêt (p. ex., relations interpersonnelles, vie à l'extérieur, et intérêts et emploi du temps personnels). 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de règles de conduite.
<p>Recrutement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manière de le rendre attrayant de façon à ce que les gens veuillent participer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier annuel de perfectionnement des membres du conseil. • Coalitions régionales et provinciales (officielles et non officielles) afin de partager des idées et des ressources. • Souplesse (p. ex., évaluation des ressources en vue de financer ces ateliers). • Information aux nouveaux participants afin de les orienter et de leur montrer « comment travaillent » les membres du conseil. • Membres du personnel et homologues. • Reconnaissance de l'intérêt et rapprochement des gens.

3. Quelles aptitudes les participants doivent-ils posséder pour s'impliquer fructueusement au sein des structures de gestion des projets? Quel rôle les coordonnateurs et le personnel des projets peuvent-ils jouer pour faciliter le processus?

Les coordonnateurs de programme et de projet peuvent jouer un rôle important en trouvant des personnes pour siéger à un conseil, en les

incitant à participer et en les intégrant au groupe afin qu'ils en retirent le maximum de satisfaction et qu'ils contribuent utilement à un projet. En fait, il appartient au personnel de cerner de nouveaux talents et des participants intéressés.

Les représentantes de projet ont convenu que les caractéristiques suivantes sont révélatrices des qualités qu'un participant devrait avoir pour contribuer efficacement aux activités

d'un conseil tout en tirant le maximum d'avantages personnels de sa participation. En tout premier lieu, un participant devrait avoir le désir et l'intérêt

- de participer;
- de voir plus loin que lui-même;
- de représenter la collectivité, et d'être motivé à le faire pour le bien commun plutôt que pour son bien propre.

Les membres d'un conseil sont efficaces lorsqu'ils

- sont en relation avec la collectivité, y sont implantés et veulent partager de l'information;
- connaissent la mission et les valeurs du PACE;
- ont une bonne compréhension de l'implication des décisions à plus grande échelle;
- parlent unanimement une fois que les décisions sont prises ou conviennent gracieusement de ne pas être d'accord.

L'information et la communication

constituent un autre enseignement important. La communication s'effectue de plusieurs manières :

- En rendant compte au conseil et au personnel de la façon dont se déroule le projet.
- En tenant le conseil au courant de la réalité des besoins et du mode de vie des clients.
- En assurant la liaison avec les participants et en leur inspirant confiance à titre de membre du conseil.
- En devenant un modèle pour les participants et en leur prouvant que leur opinion est précieuse.

Il est important que les membres de conseil se penchent sur les questions stratégiques,

dont l'apport des participants en matière de critères, de structures et de procédures. **La sensibilisation du public, la promotion et l'action sociale** en vue de sensibiliser les membres de la collectivité, de faciliter l'accès aux participants et de promouvoir le projet peuvent s'avérer très utiles pour recruter des membres de conseil, améliorer leur crédibilité et renforcer la légitimité de leurs fonctions aux yeux de l'ensemble de la collectivité.

Que peut-on retirer de la recherche documentaire?

Le processus de remue-méninges du PACE/PCNP a deux principaux objectifs. Le premier consiste à rassembler un groupe représentatif de responsables de projet du PACE d'un peu partout au pays pour discuter de questions qui se rapportent à de nombreux programmes et projets. Le compte rendu de ces discussions recueille les thèmes communs et les principaux enseignements qu'ont relevés les participantes au Remue-méninges. Ce compte rendu est mis à la disposition de tous les employés des projets du PACE/PCNP afin que chacun tire parti des connaissances et des expériences de ses collègues.

Le deuxième objectif du processus de remue-méninges consiste à valider ces principaux thèmes et enseignements en fonction d'une recherche documentaire sur les questions soulevées durant le Remue-méninges. Cette méthode de validation de l'expérience pratique par la théorie plutôt que l'inverse est inhabituelle. Une chercheuse reconnue dans le domaine des sciences sociales, M^{me} Madine VanderPlaat, de la St. Mary's University, à Halifax, en Nouvelle-Écosse, a réalisé une recherche documentaire, intitulée ***Participation des parents aux processus de gestion et de prise de décisions des projets du PACE/PCNP***, qui est annexée au présent

rapport et comprend une bibliographie étoffée.

Plusieurs raisons motivent le fait de réaliser une recherche documentaire en vue de valider les principaux enseignements du Remue-méninges. L'une d'elles consiste à accroître la masse de connaissances empiriques afin de renforcer la valeur de la recherche sur le terrain.

Mais la raison principale consiste à confirmer, par des conclusions de recherche, ce que les intervenants de projet tiennent pour acquis depuis longtemps. Une des constatations les plus frustrantes auxquelles sont confrontés les petits projets communautaires comme ceux du PACE/PCNP est la réticence du système à constater les réalisations concrètes de ces projets. Les coordonnatrices de projet et les participantes ont relevé le problème que soulève la « crédibilité » lorsqu'ils traitent avec des gens qui sont en vue et ont du pouvoir au sein de la collectivité, par exemple, un chef de police, les travailleurs sociaux, les fonctionnaires locaux et provinciaux, et les organismes et ministères de tous les paliers de gouvernement qui assurent le financement des projets.

M^{me} VanderPlaat expose la méthode de recherche documentaire de la manière suivante :



« Habituellement, une recherche documentaire prévoit en premier lieu un examen qui oriente les activités subséquentes. Mais la présente recherche n'applique pas la même démarche et débute par les enseignements tirés du Remue-méninges. En d'autres mots, notre examen des études menées par des universitaires et ce que nous considérons important sont subordonnés à ce que les participants au Remue-méninges envisagent comme essentiel en matière de gestion et de participation aux décisions dans le cadre des projets du PACE/PCNP. La recherche documentaire est par conséquent une sorte de " dialogue " entre l'expérience et les connaissances de ceux qui participent à ces projets et celles des chercheurs dont les travaux portent sur le développement des collectivités, la promotion de la santé, les services sociaux et la justice sociale. »

Elle a axé sa recherche sur les trois principales conclusions du Remue-méninges :

1. *La participation à la gestion ne signifie pas seulement de siéger au conseil d'administration d'un projet. Les parents représentent le principal moyen de communication entre les responsables de projet et les membres de conseil, et devraient jouer un rôle prépondérant dans tous les aspects de l'élaboration, de la gestion et de la promotion des projets.*

2. *Il n'y a aucune limite aux rôles et aux responsabilités que les parents participants peuvent assumer si tel est leur désir. Les aptitudes particulières que les parents apportent aux structures de gestion comprennent les enseignements qu'ils tirent de la vie quotidienne ainsi que leur connaissance des besoins et des intérêts des participants. Ces forces sont encore plus probantes lorsque tous les participants qui siègent à un conseil sont consciencieux, ont une bonne attitude et font preuve d'application dans les tâches qu'ils accomplissent.*

3. *Les obstacles à la participation des parents peuvent avoir un caractère matériel (p. ex., les finances et la garde d'enfant), culturel (p. ex., les normes et la langue) et social (p. ex., l'attitude et la manière de communiquer). Il faudrait axer les solutions sur le renforcement des capacités et la souplesse de fonctionnement.*

Le tableau ci-dessous fait état des documents sur lesquels se fonde la recherche documentaire. Ces références sont énumérées dans l'ordre selon lequel elles sont citées dans chaque section. La bibliographie qui figure à la fin de la recherche documentaire détaille chacune d'elles.

<p align="center">Conclusions du Remue-méninges de 2001</p>	<p align="center">Références documentaires correspondantes</p>
<p>1. <i>La participation à la gestion ne signifie pas seulement de siéger au conseil d'administration d'un projet. Les parents représentent le principal moyen de communication entre les responsables de projet et les membres de conseil, et devraient jouer un rôle prépondérant dans tous les aspects de l'élaboration, de la gestion et de la promotion des projets.</i></p>	<p>Barnes, 1999; Fondation du Commonwealth, 1999; Jensen, 2001; Llewellyn-Jones (non publié); Putnam, 1995, 2001; Wolff, 2001; Kaye, 2001; Campbell et Marshall, 2000; Wymann, 2001; Brown, 2000; Reitsma-Street et coll., 2001; Shiell et Hawe, 2000; Portes, 1998; Veenstra et Lomis, 1999; Veenstra, 2001; Whent, 2000; Woolcott, 2000; Dobell, 2000; Santé Canada, 1997; VanderPlaat, 1998; Robertson, 1998; Cattell, 2001; Jennings, 2001; Lynn, 2000; Israel, Schulz, Parker et Becket, 1998; Gittell et coll., 2000; Jackson (à venir); Schneider, 2000; Simpson, 2000; DeFoucauld, 2001; Dickson et coll., 2001; Reger, 2001; Laidlaw Foundation, 2001.</p>

Conclusions du Remue-méninges de 2001	Références documentaires correspondantes
<p>2. <i>Il n'y a aucune limite aux rôles et aux responsabilités que les parents participants peuvent assumer si tel est leur désir. Les aptitudes particulières que les parents apportent aux structures de gestion comprennent les enseignements qu'ils tirent de la vie quotidienne ainsi que leur connaissance des besoins et des intérêts des participants. Ces forces sont encore plus probantes lorsque tous les participants qui siègent à un conseil sont consciencieux, ont une bonne attitude et font preuve d'application dans les tâches qu'ils accomplissent.</i></p>	<p>Hyde, 2000; Sharp, 2001; Perlstadt et coll., 1998; DiMaggio et Powell, 1991; Pfeffer et Salancik, 1987; Scott, 1987; Grombjerg, 1993; Stone, Hager et Griffin, 2001; Barnes, 1999; Poguntke, 1987; Sharp, 2001; Cherin, 2000; Labonté, 1998; Dickson et coll., 2001; Kline, Dolgon et Dresser, 2000; Campbell et Marshall, 2000; Reitsma-Street, Mackzewski et Neysmith, 2000; Fisher et Schragge, 2000; Foster-Fishman et coll., 2001; Allahyari, 2000; Checkoway, 1998; Driskell et coll., 2001; Singleton, 2001; Gittell et coll., 2000; Kaye, 2001; Goodman et coll., 1998.</p>
<p>3. <i>Les obstacles à la participation des parents peuvent avoir un caractère matériel (p. ex., les finances et la garde d'enfant), culturel (p. ex., les normes et la langue) et social (p. ex., l'attitude et la manière de communiquer). Il faudrait axer les solutions sur le renforcement des capacités et la souplesse de fonctionnement.</i></p>	<p>Singleton, 2001; Kaye, 2001; Labonté, 1998; Reitsma-Street, Maczewski et Neysmith, 2000; Gittell et coll., 2000; Barnes, 1999; Popay, 1998; Williams, Popay et Oakley, 1999; Fodayemi, 2001; Cohen, 1985; Melucci, 1985; Kline, Dolgon et Dresser, 2000; Chinman et Wandersman, 1999; Goodman, Robert M. et coll., 1998; Mor Barak, 2000; Revenson et Cassel, 1991; Foster-Fishman et coll., 2001; Poguntke, 2001; Oldfield, 2000; Sharp, 2001.</p>

Recherche documentaire

Conclusions de la recherche

Participation des parents aux processus de gestion et de prise de décisions des projets du PACE/PCNP

Par Madine VanderPlaat

Introduction

La présente recherche documentaire porte sur les considérations et les questions qui ont découlé du Remue-méninges de novembre 2001 sur la gestion des projets du Programme d'action communautaire pour les enfants (PACE) et du Programme canadien de nutrition prénatale (PCNP) ainsi que sur la participation à leur conseil d'administration. Ce Remue-méninges, auquel ont assisté des membres de conseil et des coordonnateurs de dix projets, a consisté à examiner trois questions essentielles :

1. *Quels rôles et responsabilités les participants peuvent-ils fructueusement assumer au sein des structures de gestion?*
2. *Quels sont les obstacles à l'implication des participants aux projets du PACE/PCNP au sein des structures de gestion des projets? Quelles stratégies pourrait-on appliquer pour les surmonter?*
3. *Quelles aptitudes les participants doivent-ils posséder pour s'impliquer fructueusement au sein des structures de gestion des projets? Quel rôle les coordonnatrices et le personnel des projets peuvent-ils jouer pour faciliter le processus?*

Contexte

Santé Canada recommande, mais sans l'exiger, que les parents participent à la gestion des projets du PACE/PCNP. Les projets représentés au cours du Remue-méninges illustrent une grande diversité des

structures de gestion et du degré avec lequel les parents sont impliqués ou pourraient l'être au sein des processus officiels et non officiels de prise de décisions. En ce qui a trait à la structure, les modèles de gestion varient de ceux qui sont officiels et bureaucratiques jusqu'à ceux qui sont non officiels et consensuels. Quant à la nature de la participation actuelle, presque tous les projets visent à ce que les parents exercent des fonctions consultatives de quelque manière que ce soit et bon nombre d'entre eux voient d'anciens participants agir dans le cadre de structures de gestion plus formelles. Peu de participants courants siègent au conseil d'administration des projets. En ce qui concerne le degré de participation, les personnes qui ont assisté au Remue-méninges ont mentionné qu'il est souhaitable que les parents jouent un rôle de premier plan dans tous les aspects de la gestion. Comme l'a expliqué une coordonnatrice, « dans le cadre de notre projet, nous avons toujours accordé une place de premier plan aux parents ». Les coordonnatrices ont toutefois convenu avec réalisme qu'il faut accorder de l'importance à la bonne volonté et à la disponibilité de chaque participant. Par exemple, certains projets sont principalement axés sur les jeunes qui disposent de pouvoirs décisionnels limités au sein de notre société. Comme l'a mentionné une coordonnatrice, « le problème que nous connaissons avec les jeunes est la démocratie, car ils ne sont pas nés dans un tel cadre ». D'autres ont indiqué que plusieurs de leurs participants ont vécu des événements extrêmement pénibles qui rendent difficile leur participation à un conseil : « Nous trouvons que les participants ont tellement de

choses à faire, que l'on ne peut s'attendre à ce qu'ils acceptent une fonction au sein du conseil ». Il s'agit là de la toile de fond du Remue-méninges et de la présente recherche documentaire. L'exercice consiste à examiner cette question de la manière la plus inclusive possible tout en constatant les différences et en relevant les défis que tout cela suscite.

Approche

Habituellement, une recherche documentaire prévoit en premier lieu un examen qui oriente les activités subséquentes. Mais la présente recherche n'applique pas la même démarche et débute par les enseignements tirés du Remue-méninges. En d'autres mots, notre examen des études menées par des universitaires et ce que nous considérons important sont subordonnés à ce que les participants au Remue-méninges envisagent comme essentiel en matière de gestion et de participation aux décisions dans le cadre des projets du PACE/PCNP. La recherche documentaire est par conséquent une sorte de « dialogue » entre l'expérience et les connaissances de ceux qui participent à ces projets et celles des chercheurs dont les travaux portent sur le développement des collectivités, la promotion de la santé, les services sociaux et la justice sociale. Comme dans toute conversation, parfois, les expériences en matière de gestion des projets renforcent la documentation et vice-versa. Dans certains cas, les projets ajoutent de la profondeur et des preuves expérientielles à la documentation existante, alors que dans d'autres cas, la documentation offre un contexte élargi qui permet d'évaluer des enjeux liés à la gestion des projets du PACE/PCNP. Par ailleurs, la documentation suggère des stratégies fructueuses pour relever certains des défis que suscite la gestion de ces projets. De leur côté, les discussions du Remue-méninges mettent en lumière les

lacunes des recherches universitaires quant aux éléments qu'elles pourraient offrir aux chercheurs pour orienter leurs travaux.

Aperçu

Le Remue-méninges a permis de tirer trois conclusions principales qui orientent le déroulement de la présente recherche documentaire :

- 1. La participation à la gestion ne signifie pas seulement de siéger au conseil d'administration d'un projet. Les parents représentent le principal moyen de communication entre les responsables de projet et les membres de conseil, et devraient jouer un rôle prépondérant dans tous les aspects de l'élaboration, de la gestion et de la promotion des projets.*
- 2. Il n'y a aucune limite aux rôles et aux responsabilités que les parents participants peuvent assumer si tel est leur désir. Les aptitudes particulières que les parents apportent aux structures de gestion comprennent les enseignements qu'ils tirent de la vie quotidienne ainsi que leur connaissance des besoins et des intérêts des participants. Ces forces sont encore plus probantes lorsque tous les participants qui siègent à un conseil sont consciencieux, ont une bonne attitude et font preuve d'application dans les tâches qu'ils accomplissent.*
- 3. Les obstacles à la participation des parents peuvent avoir un caractère matériel (p. ex., les finances et la garde d'enfant), culturel (p. ex., les normes et la langue) et social (p. ex., l'attitude et la manière de communiquer). Il faudrait axer les solutions sur le renforcement des capacités et la souplesse de fonctionnement.*

La première partie de la recherche examine l'importance que la participation des parents peut revêtir dans les structures décisionnelles des projets du PACE/PCNP, en tenant compte d'un contexte élargi de gestion, ainsi que des questions touchant la participation de citoyens. En élargissant ce contexte, nous examinerons la place des modèles de projets dans la *société civile* et la capacité de ces derniers à promouvoir l'*inclusion sociale* et le *capital social*. Les parents qui participent aux structures de gestion sont perçus comme des bâtisseurs de ponts entre les participants et les responsables de programme avec l'ensemble de leur collectivité.

La deuxième partie du présent rapport étudie la participation des parents au sein des différentes structures de gestion ainsi que les valeurs, les rôles et les aptitudes qui sont un apport utile en matière de développement organisationnel.

La troisième partie se penche sur la manière dont les projets du PACE/PCNP peuvent renforcer les capacités des parents dans les domaines de la gestion et de la prise de décisions en cernant les défis que soulève la participation et en cherchant des solutions éventuelles.

Importance de la participation des parents aux processus de gestion et de prise de décisions des projets du PACE/PCNP

Première conclusion : La participation à la gestion ne signifie pas seulement de siéger au conseil d'administration d'un projet. Les parents représentent le principal moyen de communication entre les responsables de projet et les membres de conseil et devraient jouer un rôle prépondérant en matière d'élaboration, de gestion et de promotion des projets.

Gestion

La gestion comprend les processus permettant de diriger la population. Au cours de la dernière décennie, la participation de citoyens à la gestion est devenue une préoccupation majeure dans l'ensemble du monde moderne (Barnes, 1999; Fondation du Commonwealth, 1999; Jensen, 2001). On constate généralement que la population désire apporter sa contribution au bien public et qu'elle réclame de plus en plus la possibilité d'intervenir dans les décisions que prennent les fonctionnaires et les organismes publics. Au Canada, comme dans tous les pays démocratiques, la participation à la gestion est perçue comme un droit dont jouit tout citoyen, et être un citoyen ne signifie pas seulement d'avoir le droit de voter ou d'espérer un accès équitable à des services comme les soins de santé. Il signifie également l'égalité d'accès à la gestion (Barnes, 1999). Comme l'explique Jensen (2001) :

« Être un citoyen à part entière veut dire être en mesure de s'engager activement pour faire valoir ses droits, exercer ses responsabilités et participer aux activités des institutions politiques. Être un citoyen à part entière signifie partager un sentiment d'appartenance à la communauté politique. Être un citoyen à

part entière implique également d'avoir les ressources et la possibilité de participer à la vie sociale et publique, tout autant que de recevoir des services sociaux et de pouvoir exprimer sa solidarité. » (p. 5)

Dans toute la documentation, et en accord avec la position prise au cours du Remue-ménages, le terme « gestion » n'a pas seulement trait à l'implication au sein du secteur public ou à la participation aux activités d'organismes officiels. La participation à la gestion est une participation à toute forme de décision qui oriente les processus en fonction desquels des organismes, des collectivités et des autorités poursuivent des buts collectifs. Il est évident que la participation à la gestion peut revêtir différentes formes, mais le défi consiste à multiplier les possibilités de la concrétiser.

La participation des citoyens aux décisions est considérée essentielle à la santé des personnes, des collectivités et de la société en général [Jensen, 2001; Llewellyn-Jones (non publié); Putnam, 2001; Wolff, 2001].

« C'est un truisme de dire que l'État existe pour favoriser le bien-être de ses citoyens. Toutefois, ce n'est que maintenant que l'on accepte que la seule vraie définition du bien-être peut provenir des citoyens eux-mêmes, car ce sont eux qui doivent composer avec leurs problèmes, leurs besoins, leurs espoirs et leurs aspirations. » (Fondation du Commonwealth, 1999, p. 3)

On constate également que les activités communautaires comme les projets du PACE/PCNP auront davantage de chances de réussite dans leur promotion du bien-être si les participants prennent activement part aux décisions (Wolff, 2001). Comme le

mentionne Kaye, au niveau de la collectivité, il est temps de délaissier la méthode de gestion qui a fait en sorte que ce soient « les “suspects habituels” du secteur des services qui sont assis autour de la table et qui décident de la manière dont la population réellement touchée par les problèmes et les enjeux doit se comporter, de ses besoins et de ce qui lui permettra d’améliorer sa vie » (2001, p. 269). Campbell et Marshall (2000) vont plus loin en affirmant que si l’on doit prendre en compte les intérêts des groupes marginalisés, « ils doivent être représentés par des gens qui ont une identité et une expérience commune » (p. 7). Ce n’est pas suffisant de consulter ou d’écouter ces groupes, ils doivent être présents à la table. Campbell et Marshall (2000) appellent cela « la politique de la présence ».

Tout en reconnaissant le bien-fondé de faire intervenir les participants dans les structures de gestion, il est important de garder en mémoire que leur contribution ne se limite pas nécessairement à la gestion quotidienne des projets du PACE/PCNP. Lorsque ces participants se joignent à des membres de la collectivité au sein des conseils d’administration, cela permet de prendre des décisions à l’échelle de cette collectivité. De façon analogue, tous les projets ont un lien territorial et national au sein du réseau que constitue le PACE/PCNP. Collectivement, ils représentent un puissant mode d’expression pour les enfants et les familles du Canada. En 1999-2000, plus de 34 000 femmes ont participé au PCNP, et au cours d’un mois type, 57 038 enfants et adolescents ainsi que 47 234 parents et fournisseurs de soins ont participé au PACE. On ne doit donc pas sous-estimer la capacité des projets du PACE/PCNP à contribuer à l’élaboration de politiques à plusieurs échelons.

Le Remue-méninges sur la gestion des projets s’inscrit par conséquent dans le cadre d’un débat beaucoup plus large. Plusieurs enjeux et préoccupations sont les mêmes, particulièrement lorsqu’ils ont un rapport avec la façon d’accroître la participation et de renforcer les capacités des citoyens en matière de gestion. Il est donc important que l’on examine, en premier lieu, la question de la gestion et de la participation aux décisions dans ce contexte élargi afin d’en déterminer l’importance pour les participants et les projets du PACE/PCNP, mais aussi pour les collectivités dans lesquelles les participants résident.

Société civile

Les spécialistes des sciences sociales utilisent trois termes particulièrement utiles lorsqu’ils examinent l’importance de la participation des citoyens à la gestion. Il s’agit de concepts, et le premier est la *société civile*.

La Fondation du Commonwealth affirme que « les citoyens et leurs efforts collectifs constituent la trame de fond de toute société. Individuellement et collectivement, les citoyens ont toujours agi volontairement pour améliorer leurs collectivités et sociétés » (1999, p. 9). Ces efforts collectifs ou le fait d’agir ensemble et volontairement dans une optique de bien public illustrent ce que constitue la société civile. Ces efforts collectifs se manifestent parfois dans le cadre d’associations de gens d’affaires comme les chambres de commerce ou des organismes de service comme le Club Lions ou Centraide. Certaines sont établies dans le but de régler une question particulière, par exemple, *Mothers Against Drunk Driving* (MADD, Mères contre l’alcool au volant) ou *Canadians Against Violence* (Canadiens contre la violence). Certains collectifs sont internationaux et existent depuis longtemps, notamment, Amnistie internationale et la

Fondation Greenpeace, alors que d'autres sont temporaires et locales comme *Friends of Point Pleasant Park* (Les amis du parc Point Pleasant), un groupe communautaire qui proteste contre l'abattage d'arbres malades dans le plus grand parc d'Halifax. La participation des citoyens à la gestion s'articule au sein de ces organismes officiels et non officiels de la société civile. Il s'agit du lieu « public » qui se situe entre l'intimité de notre famille, le lieu de travail et les organismes et institutions de notre collectivité, de notre province ou territoire et de notre pays. Il s'agit d'un lieu dans lequel nous nous associons à d'autres personnes qui peuvent partager nos intérêts, nos besoins et/ou notre expérience de vie, nous donner un sentiment d'identité et d'appartenance, ainsi qu'une chance de nous pencher sur les politiques et les décisions gouvernementales qui ont des répercussions sur notre quotidien (Wyman, 2001).

Les projets du PACE/PCNP constituent des organismes de la société civile. Et comme certains autres de ces organismes, ils se caractérisent par « une certaine orientation sur l'appartenance, la participation du public, les méthodes de participation, la communication, le réseautage et les efforts délibérés en vue d'examiner et de pallier les déséquilibres que provoquent les questions comme la race, le genre, la classe sociale, l'âge et l'origine » (Brown, 2000, p. xiii). Ces projets donnent aux participants la possibilité d'« agir collectivement » si tel est leur désir. Cela peut se produire dans le cadre d'un projet qui permet aux parents de participer aux décisions au sein de comités consultatifs ou de groupes d'intérêt non officiels. Cela peut se produire au sein d'un conseil d'administration lorsque des projets, par l'entremise de leurs membres, sont liés à d'autres groupes communautaires. Cela peut se produire au niveau local lorsque des groupes qui partagent les intérêts des participants au PACE/PCNP travaillent de

concert pour atteindre un but commun. Cela peut enfin se produire à l'échelle nationale lorsque des projets du PACE/PCNP servent tous ensemble à régler un problème qui touche toute la collectivité.

La participation dynamique et volontaire aux activités communautaires par le truchement d'organismes comme les projets du PACE/PCNP contribue au développement sain des personnes et des collectivités et à l'instauration de politiques sociales sensibles aux enfants (Reitsma-Street et coll., 2000). Il est particulièrement important d'inciter les jeunes à participer, car lorsqu'on les empêche de prendre part aux activités de leur collectivité durant de longues périodes, il sont davantage enclins, plus tard dans leur vie, à se sentir déconnectés de la société (Reitsma-Street et coll., 2000).

Capital social

Lorsque les parents interviennent dans les structures de gestion des projets du PACE/PCNP, ils donnent aux participants et aux responsables de projet la possibilité de tableur sur leur *capital social* (Sheill et Hawe, 2000; Portes, 1998; Putnam, 1995; Putnam, 2001; Veenstra et Lomas, 1999; Veenstra, 2001; Whent, 2000; Woolcock, 2000).

Comme le précise Dobell, « le concept fondamental du capital social veut que la famille, les amis et les associés constituent un atout important auquel on peut avoir recours en cas de crise, que l'on peut apprécier pour lui-même et/ou que l'on peut solliciter pour en tirer matériellement parti » (2000, p. 4). Plus nous sommes en relation avec des gens et plus nous établissons de liens de confiance avec d'autres personnes et des groupes, plus nous sommes en mesure d'agir collectivement et d'atteindre nos buts. La participation aux projets du PACE/PCNP offre aux parents la possibilité d'entrer en relation avec d'autres

personnes qui partagent leurs intérêts. Dans le cadre de beaucoup de projets, la relation entre les parents est empreinte d'aide et d'attention mutuelles ainsi que de partage de l'expérience et de connaissances. Cette occasion d'apporter et de recevoir du soutien est perçue comme une des caractéristiques les plus importantes du modèle que constituent les projets du PACE/PCNP (Santé Canada, 1997; VanderPlaat, 1998). C'est en entretenant des relations de soutien mutuel que les gens résolvent les problèmes et visent des intérêts communs. On considère que les relations qui renforcent notre capacité d'influencer et d'agir sont précieuses et qu'elles servent à constituer le capital social.

Le capital social est un élément qui sous-tend les relations entre des personnes et des groupes (Dobell, 2000; Robertson, 1998). Lorsque les participants siègent à un conseil d'administration ou au sein d'autres structures de gestion, ils accroissent leur propre capital social tout comme celui de leurs parents et des autres participants à un projet, et ce, en élargissant les relations que les parents et les responsables de projets peuvent entretenir avec l'ensemble de la collectivité. Ces relations peuvent s'avérer très fortuites, car le fait de siéger à un conseil ou à un comité consultatif peut multiplier le nombre de personnes que l'on connaît ou de celles qui sont sensibilisés aux projets du PACE/PCNP. On ne peut rejeter ou sous-estimer le capital social que l'on trouve dans des relations occasionnelles (Cattell, 2001; Putnam, 2001). Il vaut encore mieux chercher et obtenir de l'aide d'une connaissance occasionnelle que d'un étranger (Putnam, 2001). Cependant, plus ces relations se fondent sur des valeurs communes et un sentiment de confiance, plus efficaces sont les personnes et les groupes qui travaillent de concert (Whent, 2000). Hainard et Verschuur (2001) affirment que le renforcement de l'autonomie dépend réellement du degré de fonctionnement en

réseau, car nous ne pouvons accomplir de progrès dans un domaine si nos droits et libertés sont sapés dans un autre.

Les collectivités fortes sont celles où l'on trouve des réseaux de collaboration entre des groupes fondée sur la confiance mutuelle ou, en d'autres mots, celles dont le capital social est riche (Jennings, 2001; Putnam, 1995).

« Les collectivités qui sont dotées de nombreux réseaux sociaux et d'associations communautaires sont beaucoup mieux placées pour faire face à la pauvreté et à la vulnérabilité [...], résoudre des différends [...] et/ou tirer parti de nouvelles possibilités. » (Dobell, 2000, p. 4)

Dans une collectivité, l'ampleur du capital social peut avoir une grande incidence sur la santé (Cattell, 2001; Putnam, 2001; Whent, 2000). On constate également qu'une collectivité est davantage en mesure de veiller au bien-être de ses enfants lorsque son capital social est plus fort (Putnam, 2001). Cependant, Lynn (2000) ainsi qu'Israel, Schulz, Parker et Becket (1998) mentionnent que de nombreux organismes ont de la difficulté à s'intégrer à des coalitions ou à des réseaux élargis. Chaque collectivité a son histoire. Le fait de léguer un manque de confiance ou des différends entre des personnes, des familles, des groupes ou des organismes peut entraver la collaboration. La participation d'organismes populaires comme les projets du PACE/PCNP aux structures de gestion de la collectivité constitue un élément essentiel pour accroître le capital social et édifier des collectivités saines (Gittel et coll., 2000). « Lorsque les coalitions communautaires suscitent la participation de la base, elles constituent également des tribunes pour pallier la baisse d'engagement des citoyens et constituer un nouveau capital social pour la collectivité. » (Wolff, 2001, p. 264)

Inclusion et exclusion sociales

La participation des citoyens est le fondement de la société civile (Fondation du Commonwealth, 1999). Dans un pays démocratique, tous les citoyens doivent avoir la même chance de participer.

Malheureusement, nous sommes très loin de cette réalité. Au Canada, de nombreux citoyens sont exclus ou marginalisés et ne peuvent tirer parti des avantages économiques que le pays offre et prendre part à sa vie politique et sociale au sein de la société civile. On constate généralement que la plupart des gens ne sont pas marginalisés en raison de leur caractère; ils sont plutôt mis sur la touche en raison de la discrimination, de la pauvreté et du racisme [Jackson (à venir); Schneider, 2000; Simpson, 2000]. Comme le souligne Barnes, « certaines exclusions découlent de politiques sociales délibérément destinées à mettre à part ceux que l'on considère comme s'écartant de la norme ou étant différents, ainsi de l'attitude du public qui a renforcé les répercussions de telles politiques » (p. 74). De Foucauld (2001) définit l'exclusion sociale comme « un phénomène d'aliénation et de distanciation par rapport à la société. [...] L'exclusion est le fait d'empêcher quelqu'un, même temporairement, de participer au tissage de liens sociaux et à la construction de la société » (p. 12). De son côté, Wyman (2001) affirme que « l'exclusion sociale a injustement limité la participation des femmes, des pauvres, des jeunes, des handicapés et des immigrants, c'est-à-dire ceux considérés [...] comme "invisibles" » (p. 35). Quant à Dobell, il précise qu'« une caractéristique évidente de la pauvreté est celle de se voir exclu des réseaux sociaux » (2000, p. 4). Comme cela a été mentionné au cours du Remue-méninges, il existe diverses manières de marginaliser les gens ou de les dissuader d'intervenir dans les structures de gestion, particulièrement dans les modèles plus officiels. Certaines sont vraiment

flagrantes, notamment l'impossibilité d'avoir accès à des ressources financières nécessaires ou de ne pas tenir compte de la responsabilité des participants de projet en ce qui a trait à la garde de leurs enfants. Certains obstacles sont moins évidents, par exemple, l'usage désarmant de certains termes afin d'appliquer strictement des règles de fonctionnement « officielles » ou encore des discussions où domine un langage spécialisé (Dickson et coll., 2001; Reger, 2001). Dans cette optique, plusieurs des questions soulevées au cours du Remue-méninges peuvent avoir un rapport avec la manière de renforcer *l'inclusion sociale* (appartenance à la société) des participants aux projets du PACE/PCNP.

La Laidlaw Foundation (2001) définit l'inclusion sociale comme « un sentiment d'appartenance et d'acceptation, de réciprocité et d'interaction positive, de mise en valeur, de valorisation des rôles sociaux et de participation ». Jackson (à venir), Schneider (2000) et Simpson (2000) rajoutent à ce point de vue que l'inclusion sociale ne se limite pas à l'égalité des chances; elle découle de politiques qui tiennent compte des préoccupations et de l'expérience de vie de ceux qui sont directement touchés. Les projets du PACE/PCNP et les conseils d'administration donnent aux participants la possibilité de faire partie de la société. Les parents qui siègent à ces conseils et à des comités consultatifs non officiels servent de liens entre le quotidien des participants de projet et l'ensemble de leur collectivité. Comme cela a été mentionné au cours du Remue-méninges, les parents qui font partie d'un conseil permettent de faire régner la confiance (capital social) entre les fournisseurs de service et les parents, et ils constituent des modèles pour les autres participants quant au rôle à jouer en matière de gestion. Ils leur offrent ainsi davantage de possibilités d'appartenir à la société puisqu'un grand nombre d'entre eux ont été

traditionnellement exclus de toute activité sociale et politique. Les parents qui siègent à des conseils et à des comités consultatifs constituent un lien entre les autres parents bénéficiaires d'un projet et la collectivité. Autrement dit, ils sont les porte-parole de ces parents au sein de la société civile.

Structures de gestion et participation des parents

Deuxième conclusion : Il n'y a aucune limite aux rôles et aux responsabilités que les parents participants peuvent assumer si tel est leur désir. Les aptitudes particulières que les parents apportent aux structures de gestion comprennent les enseignements qu'ils tirent de la vie quotidienne ainsi que leur connaissance des besoins et des intérêts des participants. Ces forces sont encore plus probantes lorsque tous les participants qui siègent à un conseil sont consciencieux, ont une bonne attitude et font preuve d'application dans leurs tâches.

Modèles

Tel que cela a été mentionné précédemment, il existe une grande diversité de modèles de gestion dans les projets du PACE/PCNP. Par exemple, selon ce qu'a révélé le Remue-méninges, un projet a été géré par une

coalition constituée de fournisseurs de services à la collectivité, d'autres projets étaient dotés d'un conseil constitué officiellement et comprenant des parents, et d'autres ont adopté une approche moins institutionnelle avec des activités dirigées par un comité de concertation ou un comité directeur. Dans le tableau ci-dessous, Hyde (2000) propose une typologie utile pour comparer les différents types de structure de gestion des organismes sans but lucratif. Fondée sur à peu près 13 critères, elle expose un modèle permettant de catégoriser les organismes en fonction d'un ensemble d'éléments de gestion comportant des structures hiérarchiques d'un côté et des structures collectivistes de l'autre (le site Web de Centraide offre ce genre de typologie en fonction de la vision, des finances, des ressources humaines, des activités et des relations avec la collectivité).

Critères	Structures hiérarchiques	Structures collectivistes
Composition du conseil	Dirigeants / professionnels	Participants non spécialistes
Type de nomination au conseil	Honorifique	Au mérite / volontaire
Qualités de direction	Administratives	Égalitaires
Relations	Impersonnelles	Personnelles / face-à-face
Incitatifs	Matériels / instrumentaux	En fonction de la valeur / normatifs / solidarité mutuelle
Règles	Officialisées	Non officielles
Savoir-faire	Attestation / formation / exécution / évaluation	Expérientiel / participatif

Critères	Structures hiérarchiques	Structures collectivistes
Mérite	Personnel rémunéré / mécanisme habituel de dotation en personnel	Rémunération égale sans égard à l'ancienneté / l'expérience
Répartition des tâches	Hiérarchique / spécialisée	Spécialisation minimale / rotation complète des emplois
Niveau de stratification	Trois à quatre	Deux au plus
Prise de décisions	Règles de la majorité / réunion à huis clos	Concertée / ouverte aux membres
Participation bénévole	Minimale / rémunérée / personnel professionnel	Travail / gestion sur une base d'entraide
Orientation des politiques	Rendement organisationnel / solvabilité / sollicitation de fonds / mise en marché	Vision / activités politiques / renforcement de l'autonomie / mesures de communication / développement de la collectivité

En théorie, les principes qui sous-tendent les modèles de gestion choisis par les responsables des projets du PACE/PCNP devraient tenir compte de leurs valeurs et de leurs convictions. Les participants au Remue-ménages ont mentionné que des différences entre ces valeurs et convictions peuvent provoquer des tensions et certains ont adopté une hiérarchie linéaire [ce que Sharp (2001) appelle un profil « amorphe »] parce qu'elle est davantage en harmonie avec la philosophie de leur projet. Perlstadt et coll. (1998) soutiennent que les projets axés sur des questions sociales sont plus fructueux s'ils ne se fondent pas sur un modèle bureaucratique. Cependant, le choix du modèle à appliquer et son évolution dépendent du parrainage, des besoins des participants et des exigences en matière de reddition de comptes. Le « milieu externe » d'un projet peut influencer sur les décisions structurelles et stratégiques ainsi

que sur sa mission et sa vision (DiMaggio et Powell, 1991; Pfeffer et Salancik, 1987; Scott, 1987). Gronbjerg (1993) et Stone, Hager et Griffin (2001) font observer qu'un plus grand nombre d'organismes parrains peuvent imposer de plus fortes exigences en matière de finance, de gestion et de programme. À leur instar, Barnes (1999) souligne que les responsables de projet doivent parfois, pour obtenir les ressources dont ils ont besoin, adopter des stratégies financières et directoriales qui contredisent leur vision et portent atteinte à leur engagement en matière de participation. Au Canada, comme dans plusieurs pays développés, le milieu externe met l'accent sur la décentralisation en vertu de laquelle les gouvernements ont donné aux collectivités la toujours plus grande responsabilité du bien-être de leurs citoyens, mais le plus souvent sans offrir les ressources adéquates.

Bien que la plupart des projets du PACE/PCNP adoptent un modèle de gestion qui se situe entre les types hiérarchique et collectiviste, il est judicieux d'examiner certains des problèmes que chacun d'eux suscite en ce qui a trait à la participation des parents. On notera que les faiblesses de l'un ont tendance à constituer les forces de l'autre.

Les structures hiérarchiques sont habituellement occupées en grande partie par les professionnels et les fournisseurs de service. C'est ici qu'il est plus vraisemblable d'aborder les questions soulevées par le Remue-méninges pour ce qui de l'importance accordée aux connaissances spécialisées, à l'utilisation d'un langage inaccessible et de règles de fonctionnement inapplicables, et à la détérioration de la crédibilité des parents participants. Poguntke (1987) soutient que le fait d'appliquer des règles de fonctionnement « parlementaire » a pour conséquence de catégoriser les participants en citoyens de première et de deuxième classe. Sharp (2001) mentionne que les structures hiérarchiques sont beaucoup moins susceptibles d'illustrer la diversité d'une collectivité ou de permettre de situer des rôles déterminés pour les non-professionnels; comme quelqu'un l'a fait remarquer au cours du Remue-méninges « c'est comme si on engageait une personne sans lui dire quelle tâche accomplir ». Sharp (2001) affirme également que ce type de structure organisationnelle est beaucoup plus encline à perpétuer l'élitisme et la formation de « cliques ». Barnes (1999) examine les difficultés auxquelles font face les organismes communautaires qui tentent de faire reconnaître et valider leurs connaissances expérientielles par des professionnels dans le cadre d'une structure hiérarchique.

Cherin (2000) expose les dimensions du modèle collectiviste, ou « modèle organisationnel linéaire », qui comprend des principes de communication interpersonnelle, de souplesse et d'apprentissage

organisationnel. Il s'agit d'un rapport étroit entre les processus de résolution de problèmes, de communication et de prise de décisions. La réussite du système dépend des « aptitudes en matière de relations interpersonnelles ». Le caractère multidimensionnel des relations au sein du système collectif occupe alors une place importante, car « les aspects sociaux des organismes et des tâches qui y sont accomplies sont étroitement liées » (p. 40). Labonté (1998) mentionne que « certains organisateurs considèrent important de corriger le concept de la direction pour y intégrer une pluralité de rôles de commandement [...] afin d'accorder de l'estime à de nombreuses personnes moins instruites et de surmonter les problèmes que suscite leur statut » (p. 40). Les structures collectivistes comportent également des défis. À l'instar des participants au Remue-méninges, des chercheurs comme Dickson (2001), Kline, Dolgon et Dresser (2000) et Poguntke (1987) affirment qu'une approche de gestion plus démocratique n'empêche pas la formation de cliques. Le risque que cela représente est que même si les réunions semblent ouvertes et « démocratiques », les vraies décisions se prennent en coulisse. Poguntke (1987) souligne que les approches collectivistes ont davantage tendance à se caractériser par l'absence d'un rôle clairement déterminé pour chacun, et pas seulement pour les non professionnels, ainsi que par des règles et règlements vagues qui peuvent occasionner des tensions et paralyser un organisme. La représentante d'un projet au Remue-méninges a illustré ce phénomène en mentionnant qu'une équipe d'action régionale et l'organisme parrain du projet ont unilatéralement essayé de se charger de questions touchant la gestion. Poguntke (1987) expose également les difficultés qu'ont connues des organismes en tentant de recourir à une direction collectiviste sans que les tâches soient clairement définies et sans aucun

mandat de direction. Toutefois, Kline et coll. (2000) mentionnent le cas d'un organisme communautaire qui a fructueusement appliqué un modèle décisionnel consensuel en donnant la possibilité à ceux qui voulaient prendre des responsabilités en tout temps de se charger de l'animation selon un principe de rotation. Certains chercheurs ont constaté que dans les structures collectivistes, c'était les professionnels qui semblaient manquer de crédibilité. Dickson et coll. (2001) décrivent une situation dans laquelle des professionnels ne semblaient pas jouer un rôle légitime au sein des structures de gestion en raison de leur éloignement apparent de la base de la collectivité. De façon analogue, Campbell et Marshall (2000) font remarquer que des collectivités utilisent parfois à tort le terme « professionnel militant » pour caractériser des professionnels qui travaillent avec des organisations communautaires. En dernier lieu, alors que certains chercheurs [Kline, Dolgon et Dresser (2000); Perlstadt et coll., 1998; Reitsma-Street, Maczewski et Neysmith (2000)] soulignent l'importance que revêt le caractère consensuel d'un organisme collectiviste, d'autres le désapprouvent.

Dickson et coll. (2001) et Fisher et Shragge (2000) se demandent si le fait de mettre l'accent sur le consensus empêche de cerner ce qu'il faut accomplir et d'entreprendre un examen critique des plus essentiels. Cette préoccupation est illustrée par l'observation d'une participante au Remue-méninges qui, au sujet du consensus, a soutenu que « les gens ont droit à la dissidence, car, après tout, il s'agit d'un groupe démocratique ».

Des chercheurs tels que Poguntke (1987) et Foster-Fishman et coll. (2001) font une distinction entre les problèmes de gestion liés à la structure organisationnelle (règles, rôles, procédures, etc.) et à la culture organisationnelle (type de débat, degré de participation, attitudes en matière de direction, etc.). Foster-Fishman et coll. (2001) préconisent les caractéristiques structurelles et culturelles énumérées ci-dessous parce qu'elles s'avèrent efficaces pour gérer des projets communautaires. On doit noter que plusieurs questions soulevées durant le Remue-méninges correspondent étroitement à celles ci-après.

Structure	Culture
• Direction efficace	• Milieu de travail positif
• Procédures officielles	• Vision commune
• Communication fructueuse	• Partage des pouvoirs
• Ressources suffisantes	• Valorisation de la diversité
• Objectif d'amélioration permanente	• Liens positifs avec la collectivité

Allahyari (2000) affirme que lorsque la culture d'une organisation est progressiste, inclusive et égalitaire, les participants sont en mesure de s'évaluer et d'apprécier leur réalisation. Par contre, dans un organisme où prévaut une culture conventionnelle, les participants issus de groupes désavantagés sont traités comme s'ils devaient « se racheter » par l'auto-discipline, le sacrifice et un travail acharné. Reitsma-Street, Maczewski et Neysmith (2000) ont constaté que le climat social lié à la culture « organisationnelle » constitue un facteur déterminant pour motiver les participants. Il s'agit d'éléments tels que l'attention et le respect, les visites, l'écoute, le partage, le dialogue, le sentiment d'être le bienvenu, un climat amical et la capacité d'entretenir des relations « profondes ». Un climat médiocre provient d'un manque de sensibilité, de la critique, des différences de personnalité, de tâches répétitives, de ressources limitées, de la prédominance de l'anglais, et du sentiment d'être rejeté, encombrant ou ignoré.

La documentation sur les structures de gestion soulève la question de savoir s'il est possible de trouver un « modèle idéal » de gestion pour les projets du PACE/PCNP. Tout en tenant compte du fait que les responsables de projet n'ont pas toujours un mot à dire sur la façon de les diriger, il serait utile d'envisager quelles sont les caractéristiques les plus favorables à la participation des parents et au développement de la collectivité dans le cadre précis de ces projets. Malheureusement, la documentation n'est pas très explicite à cet égard, principalement parce que les chercheurs dans ce domaine demandent rarement aux participants ce dont ils ont besoin en matière de structure et de culture organisationnelles [à titre d'exception notable, il faut citer l'article exemplaire de Reitsma-Street, Maczewski et Neysmith (2000) sur les bénévoles dans les centres de ressources communautaires de l'Ontario]. Il faut

entreprendre de nombreuses autres recherches pour cerner les exigences particulières des projets du PACE/PCNP dans le domaine de la gestion. Par exemple, les participantes au Remue-méninges n'ont cessé de mentionner que leur intervention au sein des structures de gestion devrait tenir compte de leur rôle de mère. Il faut par conséquent se demander s'il existe des modes de gestion qui s'harmonisent avec les réalités que vivent les femmes, et ce, pas seulement en fonction de leurs responsabilités mais aussi de leurs rapports avec le monde qui les entoure. Par exemple, Gittel et coll. (2000) examinent de façon intéressante les styles de direction des femmes qui travaillent dans le cadre de projets visant des personnes à faible revenu, ainsi que les forces particulières que les groupes dirigés par des femmes apportent au processus de développement de la collectivité.

Le même principe s'applique à la participation des jeunes à la gestion des projets du PACE/PCNP. Les participantes au Remue-méninges ont examiné leur participation et mentionné notamment que « les jeunes rendent beaucoup plus que l'on peut imaginer » et que « les jeunes sont capables de discerner ce qu'ils veulent et où ils doivent se rendre ». Des chercheurs comme Checkoway, (1998), Driskell, et coll. (2001) et Singleton (2001) se sont penchés sur la manière d'intégrer plus efficacement les jeunes à des projets de développement et insistent sur l'importance que revêt leur inclusion sociale. Les jeunes « sont d'importants acteurs dans leur collectivité et l'on ne peut ignorer leur point de vue, leur énergie et leur créativité » (Driskell et coll. 2001, p. 77). Reitsma-Street, Maczewski et Neysmith (2000) rapportent que des centres de ressources communautaires ont tenté de mettre un terme à des attitudes paternalistes fortement « adultistes » à l'égard du bénévolat des jeunes « [...] en tenant pour acquis que les adultes en savent plus que les jeunes » (p.

671). Lorsque l'on examine la participation des jeunes à la gestion des projets du PACE/PCNP, il faut tenir compte du fait que ce sont principalement des jeunes femmes et des parents accomplis ou en devenir. On doit prendre ces réalités en considération lorsque l'on recherche des structures de gestion plus novatrices.

Gittell, et coll. (2000), Reitsma-Street, Maczewski et Neysmith (2000) soutiennent que pour trouver l'approche qui prévoira des structures et des cultures organisationnelles des plus cohérentes, il est indispensable de tenir compte, en premier lieu, de l'expérience et des préoccupations de ceux qui participent au premier degré, à savoir les parents. Ce n'est qu'en leur demandant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas que l'on pourra commencer à entrevoir la structure de gestion qui convient le mieux aux intérêts et aux préoccupations des intervenants dans les projets du PACE/PCNP. Comme l'a mentionné une participante au Remue-ménages, « l'organisme doit établir une culture attirante au lieu de faire en sorte que les participants cadrent avec la normalité d'un conseil ».

Rôles et aptitudes

Les participantes au Remue-ménages ont relevé un certain nombre de rôles que les parents peuvent jouer au sein d'un conseil. Dans l'ensemble, elles étaient d'accord avec le fait qu'ils peuvent jouer n'importe quel rôle qu'ils sont désireux et capables d'assumer, mais que le plus important n'est pas de savoir quel rôle jouer mais plutôt d'en avoir un à jouer. Tant Kaye (2001) que Reitsma-Street, Maczewski et Neysmith (2000) ont constaté que même si tous les participants n'ont pas besoin de jouer le même rôle, il est important qu'ils n'aient pas le sentiment d'être des représentants fictifs de leur collectivité. Comme l'une des participantes au Remue-

ménages l'a mentionné, « on doit faire sentir à ces mamans qu'elles ont quelque chose à donner, de manière à ce que dans cinq ans elles siègent encore au conseil ».

On constate que les aptitudes nécessaires pour intervenir dans les structures de gestion que les participantes ont évoquées au cours du Remue-ménages correspondent, à de nombreux égards, à celles que l'on trouve dans la documentation. Au cours de leur examen exhaustif de cette dernière, Goodman et coll. (1998) et Foster-Fishman (2001) ont relevé les mêmes aptitudes pratiques dans les domaines de l'organisation et de la planification, de la résolution de problèmes, du règlement de différends, de la défense des droits et de la gestion des réunions. La documentation soutient également, de façon notable, les sentiments exprimés par l'une des coordonnatrices : « Si je devais attendre qu'ils possèdent ces aptitudes, je ne pourrais compter sur la participation d'aucun des parents au sein du conseil. Les qualités personnelles sont plus importantes. » Foster-Fishman et coll. (2001) affirment que l'efficacité des membres de conseil et d'autres entités de gestion dépend de leur capacité de collaborer avec les autres et de les respecter, de gérer les conflits et de tenir compte de la diversité. Ils doivent en outre avoir une attitude positive à l'égard du projet, des autres membres du conseil et de leur propre personne. Il est important de noter que la documentation ne différencie pas les rôles et les aptitudes exigés des participants de projet de ceux d'autres membres de la collectivité. Cela fait ressortir la nécessité d'élargir à tous les participants l'examen des rôles et des aptitudes qui conviennent.

Les participantes au Remue-ménages ont souligné deux aptitudes importantes : le courage et la ténacité, mais la documentation n'en fait pas grand cas. Malgré tout, Revenson et Cassel (1991) reconnaissent l'importance de l'« endurance », et Barnes (1999)

mentionne comment des personnes qui font face à des structures de pouvoir traditionnel peuvent s'exposer à des risques et à quel point elles ont besoin du soutien de leurs collègues.

Renforcement des capacités des participants en matières de gestion

Troisième conclusion : Les obstacles à la participation des parents peuvent avoir un caractère matériel (p. ex., les finances et la garde d'enfant), culturel (p. ex., les normes et la langue) et social (p. ex., l'attitude et la manière de communiquer). Il faudrait axer les solutions sur le renforcement des capacités et la souplesse de fonctionnement.

Défis

Comme cela a été mentionné précédemment, la participation des parents à la gestion des projets du PACE/PCNP est un élément essentiel en vue de renforcer les capacités des collectivités et d'élaborer des politiques sociales utiles. Les parents qui décident vraiment de participer sont des chefs de file décidés à surmonter les obstacles qui ont traditionnellement exclu cette population de la société civile. Il en est de même pour la jeunesse qui participe à la gestion des projets. Selon Singleton (2001), « la participation est un élément indispensable pour renforcer le civisme des jeunes et, sans elle, il est impossible de mettre un terme au cycle de l'exclusion sociale » (p. 634).

Les obstacles matériels qu'ont relevé les participantes au Remue-méninges correspondent à ceux énumérés dans la documentation. Kaye (2001), Labonté (1998) et Reitsma-Street, Maczewski et Neysmith (2000) constatent également les défis que suscitent les difficultés financières, la garde d'enfants et l'accès à des moyens de transport. Gittell et coll. (2000) mentionnent également les responsabilités ménagères et le manque de soutien de la part de partenaires et de collègues, ce à quoi Kaye (2001) ajoute la nécessité de tenir compte du fait que l'emploi du temps de chacun est différent.

Les participantes au Remue-méninges et les chercheurs conviennent qu'une attitude négative représente un obstacle, car elle peut entacher la crédibilité et la compétence. Une participante a affirmé : « Il faudrait changer d'attitude et concevoir que nous sommes tous sur le même pied d'égalité et que le fait que quelqu'un de ne pas avoir été à l'université ne signifie pas qu'il n'est pas intelligent. »

La documentation traite en détail du fait que les groupes qui ont moins de pouvoir sont jugés moins compétents ou moins crédibles (Barnes, 1999; Popay, 1998). Les chercheurs conviennent également de la valeur que revêtent les connaissances « non spécialisées » ou « expérientielles » (Barnes, 1999; Popay, 1998; Williams, Popay et Oakley, 1999). Barnes (1999) fait mention du défi qu'un organisme local de personnes handicapées doit relever pour que des spécialistes et des fonctionnaires reconnaissent et valident les « connaissances expérientielles » de ces personnes. Cette chercheuse ajoute que « [...] les possibilités de partager des connaissances expérientielles permet d'accéder à des ressources spécialisées différentes de celles qu'offrent les professionnels de la santé et du bien-être » (Barnes, 1999, p. 80).

Les obstacles culturels peuvent également empêcher des personnes de participer plus pleinement aux processus de gestion et de prise de décision. À cet égard, on peut relier la culture à des origines ethniques, à des classes sociales et à des professions différentes. Une participante au Remue-méninges a déclaré à ce sujet : « Parfois, il m'est impossible de saisir un mot dans le fil d'une conversation, car chacun semble parler un langage différent et appartenir à une classe différente. [...] Je me sens minoritaire et dépassée par les professionnels et leur bagage de

connaissances. [...] Se sentir toute seule, c'est un obstacle! »

Barnes (1999) souligne que le fait de lancer un dialogue au sein des populations qui sont traditionnellement considérées comme « incompetentes » et « exclues » du processus décisionnel constitue un défi manifeste. Mais la valeur d'une telle entreprise consiste « à briser les chaînes de ces victimes » (p. 10).

Instauration d'un cadre de soutien

Pour surmonter les obstacles, il faut disposer de ressources adéquates. Reitsma-Street, Maczewski et Neysmith (2000) ont constaté, au cours de leur étude sur le bénévolat dans les centres de ressources communautaires, que ceux-ci se sont conjointement intéressés à lever les obstacles financiers qui entravent la participation. À cette fin, ils s'astreignent à fournir de la nourriture et à assurer la garde d'enfants, à rembourser les frais de transport, à verser une légère rémunération et à disposer d'une petite caisse pour rembourser les participants sans tarder. Si l'on veut surmonter les barrières sociales et culturelles, il faut instaurer une culture organisationnelle de soutien et faire preuve d'imagination pour inciter les gens à participer.

En vue d'instaurer une telle culture Kaye (2001) propose six éléments qui favorisent la participation.

- La **R**econnaissance : Il faut reconnaître la contribution des gens, qu'elle se manifeste par du bénévolat ou de l'esprit d'initiative.
- Le **R**espect : Les gens ont besoin de sentir qu'on les respecte tout autant que leurs connaissances et leurs valeurs.
- Le **R**ôle : Les gens ont besoin de constater qu'ils ont un rôle à jouer et que celui-ci est important, quelle que soit sa nature.

- Les **R**elations : Les gens ont besoin de savoir qu'ils ont la possibilité de tabler sur leurs amitiés et leurs relations sociales.
- Les **R**écompenses : Les gens ont besoin de sentir que la récompense associée à une participation soutenue dépasse les efforts à faire.
- Les **R**ésultats : Les gens ont besoin de se rendre compte que leur participation a une incidence directe sur la collectivité et sur des questions qui suscitent de l'intérêt.

Folayemi (2001) rajoute à ces éléments des caractéristiques essentielles en matière de soutien :

- ▶ La patience : Accorder suffisamment de temps aux gens pour leur permettre d'accomplir les choses à leur manière.
- ▶ La communication : Accorder le temps nécessaire à chacun pour être sur la même longueur d'ondes.
- ▶ L'orientation : Privilégier l'intérêt collectif au lieu de l'intérêt personnel.
- ▶ La participation élargie : Favoriser la diversité et l'appartenance.
- ▶ L'aide technique : Offrir une formation et une orientation ainsi qu'un accès à des connaissances spécialisées au besoin.
- ▶ Le respect : Empêcher que les désaccords prennent une tournure personnelle.
- ▶ L'adaptabilité : Fixer des objectifs qui tiennent compte des besoins de la collectivité, et faire preuve de souplesse dans les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs.
- ▶ La confiance : Favoriser la confiance à l'égard des aptitudes de chacun.
- ▶ La reconnaissance : Saluer la réussite et relever les lacunes.

- ▶ L'engagement : Faire preuve de dévouement à l'égard de la collectivité desservie.

Un certain nombre de chercheurs conviennent, à l'instar des participantes au Remue-méninges, d'axer l'attention sur l'organisation d'activités sociales pour les membres de conseil, qu'ils soient en poste ou pressentis. Barnes, 1999; Cohen, 1985; Melucci, 1985; Kline, Dolgon et Dresser (2000) soulignent les effets fructueux de retraites périodiques afin de dresser un plan stratégique et d'insuffler du renouveau tout en mentionnant que des brunches informels, des souper à la bonne franquette et des pique-niques s'avèrent des mécanismes efficaces pour instaurer la confiance et la collégialité.

Les chercheurs sont majoritairement d'accord avec Kaye (2001) qui affirme que les participants doivent sentir que la récompense de leur participation dépasse les efforts que celle-ci réclame (Chinman et Wandersman, 1999; Goodman, Robert M. et coll., 1998; Mor Barak, 2000; Reitsma-Street, Maczewski et Neysmith, 2000).

Au cours de leur recherche Reitsma-Street, Maczewski et Neysmith (2000) ont constaté que les participants se sentent récompensés ou valorisés lorsqu'ils établissent des relations, accomplissent des tâches et peuvent mettre à l'épreuve « leur pouvoir de décider » (p. 658). Mor Barak (2000) est d'avis que la sensation d'appartenir à un groupe est fondamentale, car une personne a besoin d'avoir des affiliations positives – le sentiment qu'elle est membre du groupe en « bonne et due forme » –, tout autant que l'estime de soi et, en bout de ligne, que le bien-être physique et mental.

Chinman et Wandersman (1999) dressent la liste des récompenses suivantes : le perfectionnement des aptitudes personnelles, l'apprentissage de nouveaux concepts, la

satisfaction de participer à un projet, les relations d'amitié, les contacts sociaux, l'amélioration de la condition et du prestige, le sens des responsabilités, les activités sociales, l'aide à la recherche d'emploi, l'influence, le sentiment de fierté, l'assurance d'être important pour les amis, l'information, l'aide à autrui, le sens du soutien, les contacts avec des ressources spécialisées, les nouveaux amis et l'édification de la collectivité.

Les efforts que peut réclamer la participation comprennent les suivants : le temps dont on dispose, le sentiment d'être importun, le désaccord avec les objectifs, la frustration face au manque de progrès, la nécessité d'assister aux réunions, la garde des enfants, l'organisation de projets de service, la sollicitation de fonds, la difficulté de participer en concertation, les dépenses à supporter, les conflits, la non-participation à l'élaboration de politiques, la gêne, la stigmatisation des sentiments et le manque d'appréciation (Chinman et Wandersman, 1999). Reitsma-Street, Maczewski et Neysmith (2000) ajoutent à cela l'affectation à des tâches secondaires, le fait d'être traité sans égard, le manque d'information ou de consultation et la manipulation. Revenson et Cassel (1991) constatent également que lorsque la participation est considérée implicite, c'est-à-dire que les autres n'y portent pas d'intérêt, et lorsque les gens ressentent qu'ils ne sont que des figurants, ils sont envahis par un sentiment d'amertume et une résignation précoce.

Renforcement des capacités

Le Remue-méninges a permis de relever un certain nombre de suggestions pour renforcer la participation des parents à la gestion et à la prise de décisions. Il est primordial d'assurer une formation et une orientation adéquates, une exigence que mettent également de l'avant des chercheurs comme Foster-

Fishman et coll. (2001) et Kline, Dolgon et Dresser (2000). La documentation appuie également la suggestion des participantes au Remue-ménages consistant à instaurer un système de jumelage (Kline, Dolgon et Dresser, 2000; Mor Barak, 2000; Poguntke, 2001). Foster-Fishman et coll. (2001) soutiennent qu'une participation accrue peut permettre d'optimiser l'utilisation des aptitudes existantes, de donner une valeur unique aux membres d'un projet et d'établir des cadres ou des rôles permettant de recourir à ces talents. Cette suggestion illustre en quelque sorte une structure de gestion de certains projets autochtones du PACE/PCNP qui prévoit la participation des aînés en raison de leurs aptitudes particulières.

Comme cela a été mentionné précédemment, plusieurs projets permettent aux parents de participer de différentes façons, à savoir de siéger à des comités qui n'ont rien d'officiel jusqu'à être membres d'un conseil d'administration, en passant par la participation à des comités consultatifs établis. La documentation fait également état de l'utilité d'un continuum ou de différents niveaux de participation. Par exemple, Oldfield (2000), Poguntke (2001) et Sharp (2001) suggèrent de favoriser cette participation en créant des groupes d'étude ou de travail en fonction d'objectifs précis. Sharp (2001) rapporte que des organismes ont pu établir des réseaux communautaires en constituant des comités de travail spéciaux ou des groupes d'étude qui rassemblent des représentants de groupes (ou même de factions) disparates de la collectivité en vue de poursuivre des buts communs. À son instar, Labonté (1998) recommande que les responsables de projet veillent « [...] à ce qu'un nombre suffisant d'activités concrètes à court terme permettent d'entretenir la participation d'un large éventail de personnes et de soutenir une base d'où peuvent émerger de nouveaux bénévoles » (p. 39). Barnes

(1999) affirme que des « rôles limités » peuvent permettre d'établir tranquillement la confiance afin d'entreprendre un plus grand nombre de ces activités.

Conclusion

L'intérêt que suscite la gestion des projets du PACE/PCNP survient à un moment où de nombreux pays prennent davantage conscience de la nécessité de faire participer les citoyens à la prise de décisions et à l'élaboration de politiques. L'implication d'organismes communautaires comme les projets du PACE/PCNP est particulièrement importante à cet égard. Selon une déclaration de Wolff (2001) déjà citée, la participation des personnes que l'on a traditionnellement marginalisées constitue une nouvelle source importante de capital social pour les collectivités. Barnes (1999) convient que « l'on a assisté, vers la fin des années 1990, à une redécouverte de la collectivité à titre de ressource et de moyen de renforcer l'autonomie » (p. 74). Comme l'ont reconnu les participantes au Remue-méninges, la participation aux structures de gestion des projets du PACE/PCNP ne se limite pas à gérer ces derniers, mais comprend également l'établissement de liens essentiels avec leurs participants et l'ensemble de la collectivité.

Les expériences et les points de vue exprimés au cours des discussions et dans les conclusions du Remue-méninges correspondent presque en tous points aux problèmes de gestion qu'ont relevés les chercheurs dans les domaines du développement des collectivités, de la promotion de la santé, des services sociaux et de la justice sociale. Les études portant sur le renforcement du bénévolat et de l'esprit d'initiative se sont avérées particulièrement instructives étant donné qu'elles ont un lien direct avec la participation à la prise de décisions.

Le « dialogue » entre la documentation issue de recherches universitaires et les points de vue recueillis au cours du Remue-méninges offre d'extraordinaires possibilités de

poursuivre la recherche. En premier lieu, il est certain que les projets du PACE/PCNP et leurs participants peuvent jouer un rôle important dans le renforcement des collectivités. Il serait intéressant d'explorer plus avant cette idée en entreprenant des projets mieux intégrés au sein des collectivités. Mais quelles sont les caractéristiques des collectivités dans lesquelles les projets seraient mieux implantés? Comment peut-on renforcer les capacités dont disposent les projets du PACE/PCNP et la collectivité qui les entoure? Comment peut-on prouver que les enfants et les familles qui y vivent peuvent obtenir des avantages directs lorsque les projets sont axés sur le développement de la collectivité? Les projets peuvent-ils prouver, en fonction de l'expérience acquise, que l'on peut appliquer le principe que préconise la documentation, à savoir que les organismes communautaires constituent une importante source de capital social?

En deuxième lieu, les projets du PACE/PCNP offrent des possibilités intéressantes d'instaurer des structures de gestion novatrices. Il serait utile de faire un relevé des « meilleures pratiques » de gestion dans le cadre des projets et d'en déterminer le bien-fondé. En outre, il faudrait étudier plus en détail le concept d'un continuum de la participation, notamment lorsque les jeunes et d'autres personnes ne désirent pas ou ne sont pas en mesure d'avoir un rôle plus officiel.

En troisième lieu, il faudrait étudier plus avant la possibilité qu'offrent les projets du PACE/PCNP de constituer des organismes de la société civile. Alors que le financement peut dépendre en partie de la capacité des projets de prouver qu'ils contribuent à la santé des enfants et des familles, leur utilité serait d'autant plus grande si l'on pouvait démontrer

qu'ils servent également à soutenir
l'engagement du gouvernement en matière
d'inclusion sociale.

Bibliographie

- Barnes, Marian. « Users as Citizens: Collective Action and the Local Governance of Welfare », *Social Policy and Administration*, volume 33, n° 1, mars 1999, pp. 73-90.
- Campbell, Heather et Robert Marshall. « Public Involvement and Planning: Looking Beyond the One to the Many », *International Planning Studies*, volume 5, n° 3, octobre 2000, pp. 321-345.
- Cattell, Vicky. « Poor People, Poor Places, and Poor Health: The Mediating Role of Social Networks and Social Capital », *Social Science and Medicine*, volume 52, n° 10, mai 2001, pp. 1501-1516.
- Checkoway, B. « Involving Young People in Neighbourhood Development », *Children and Youth Services Review*, volume 20, 1998, pp. 765-796.
- Chinman, Matthew J. et Abraham Wandersman. « The Benefits and Costs of Volunteering in Community Organizations: Review and Practical Implications », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, volume 28, n° 1, 1999, pp. 46-64.
- Cohen, J. « Strategy or identity: New theoretical paradigms and contemporary social movements », *Social Research*, volume 52, n° 4, pp. 663-716.
- Commonwealth Foundation. *Citizens and Governance: Civil Society in the New Millenium*, 1999.
- De Foucauld, J.B. et D. Piveteau. « La société en quête de sens », Éditions Odile Jacob, cité dans *Horizons*, volume 4, n° 1, p. 12.
- Dickson, Marny, David Halpin, Sally Power, David Telford et Geoff Whitty. « Education Action Zones and Democratic Participation », *School and Leadership Management*, volume 21, n° 2, 2001, pp. 169-181.
- DiMaggio, P. et W. Powell. « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields », dans W.W. Powell et P.J. DiMaggio (éd.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, 1991, pp. 63-82.
- Dobell, Rod. *Social Capital and Social Learning in a Full World*, rédigé en prévision d'un symposium international sur la contribution du capital humain et social à une croissance économique soutenue et au bien-être tenu du 19 au 21 mars 2000 à Québec.
- Driskell, David, Kanchan Banneree et Louise Chawla. « Rhetoric, Reality and Resilience: Overcoming Obstacles to Young People's Participation in Development », *Environment and Urbanization*, volume 13, n° 1, avril 2001, pp. 77-89.
- Folayemi, Babtunde. « Case Story #1: Building the Grassroots Coalition », *American Journal of Community Psychology*, volume 29, n° 2, 2001, pp. 193-198.
- Foster-Fishman, Pennie G., Shelby L. Berkowitz, David W. Lounsbury, Stephanie Jacobson et Nicole Allen. « Building Collaborative Capacity in Community Coalitions: A Review and Integrative Framework ». *American Journal of Community Psychology*, volume 29, n° 2, 2001, pp. 241-262.

Gittell, Marilyn, Isolda Ortega-Bustamante et Tracy Steffy. « Social Capital and Social Change », *Urban Affairs Review*, volume 36, n° 2, novembre 2000, pp. 123-148.

Goodman, Robert M. et coll. « Identifying and Defining the Dimensions of Community Capacity to Provide a Basis for Measurement », *Health Education and Behavior*, volume 25, n° 3, 1998, pp. 258-278.

Gronbjerg, K. *Understanding Nonprofit Funding: Managing Revenues in Social Services and Community Development Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, Californie, 1993.

Israel, B.A., A.J. Schultz, E.A. Parker et A.B. Becket. « Review of community-based research: Assessing partnership approaches to improve public health », *Annual Review of Public Health*, volume 19, 1998, pp. 173-204.

Jackson, Andrew. *Social Inclusion/Exclusion of Children: Conceptual Framework and Indicators*, Laidlaw Foundation, Ottawa (non publié).

Jennings, James. « Welfare Reform and Neighborhoods: Race and Civic Participation », *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, volume 577, septembre 2001, pp. 94-106.

Jenson, Jane. *Building Citizenship: Governance and Service Provision in Canada*, CPRN, document de travail n° F/17, 2001.

Kaye, Gillian. « Grassroots Involvement ». *American Journal of Psychology*, volume 29, n° 2, 2001, pp. 269-275.

Kline, Michael, Corey Dolgon et Laura Dresser. « The Politics of Knowledge in Theory and Practice: Collective Research and Political Action in a Grassroots Community Organization », *Journal of Community Practice*, volume 8, n° 2, 2000, pp. 23-38.

Labonté, Ronald. *A Community Development Approach to Health Promotion*, document de référence sur les tensions dans la pratique, les modèles stratégiques et la reddition de comptes relativement aux travaux des autorités sanitaires sur les déterminants généraux de la santé, rédigé pour le *Health Education Board* d'Écosse et la *Research Unit in Health and Behavior Change* de l'université d'Édimbourg.

Llewellyn-Jones, Lorraine. *Sharing Power: Principles for Community Participation in Health promotion* (document non publié).

Mor Barak, Michal E. « Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion », *Administration in Social Work*, volume 23, n° 3 de 4, 2000, pp. 47-68.

Oldfield, Sophie. « The Centrality of Community Capacity in State Low Income Housing Provision in Cape Town, South Africa », *International Journal of Urban and Regional Research*, volume 24, n° 4, décembre 2000, pp. 858-872.

Perlstadt, Harry, Vynthia Jackson-Elmoore, Paul P. Freddolino et Celeste Reed. « An Overview of Citizen Participation in Health Planning: Lessons Learned from the Literature », *National Civic Review*, volume 87, n° 4, hiver 1998, pp. 347-368.

- Pfeffer, J. et Salancik, G. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York, N.Y., 1978.
- Popay, J., G. Williams et T. Gatrell. « Theorizing Inequalities in Health: The Place of Lay Knowledge ». *Sociology of Health and Illness*, volume 20, 1998, pp. 619-644.
- Putnam, R. « Bowling Alone: America's Declining Social Capital ». *Journal of Democracy*, volume 6, 1995, pp. 65-78.
- Putnam, Robert. « Social Capital: Measurement and Consequences », *ISUMA*, printemps 2001, pp. 41-51.
- Reger, Jo. « Motherhood and the Construction of Feminist Identities: Variations in a Women's Movement Organization », *Sociological Inquiry*, volume 71, n° 1, hiver 2001, pp. 85-110.
- Reitsma-Street, Marge. « Promoting Engagement: An Organizational Study of Volunteers in Community Resource Centres for Children ». *Children and Youth Services Review*, volume 22, n° 8, 2000, pp. 651-678.
- Revenson, Tracey A. et Brian J. Cassel. « An Exploration of Leadership in a Medical Mutual Help Organization », Graduate Center of the University of New York, NY 10036, *American Journal of Community Psychology*, volume 19, n° 5, octobre 1991, pp. 683-698.
- Robertson, Ann. « Shifting Discourses on Health in Canada: From Health Promotion to Population Health ». *Health Promotion International*, volume 13, n° 2, 1998, pp. 155-166.
- Rosenthal, D. « Who "owns" AIDS service organizations? Governance accountability in Nonprofit organizations », *Polity*, volume 29, n° 1, 1996, pp. 97-118
- Schneider, Ruth. « Health and Social Policy are Everyone's Business: Collaboration and Social Inclusion in Nova Scotia and Prince Edward Island ». *Policy Discussion Series*, document n° 5. Maritime Centre of Excellence for Women's Health, Halifax, 2000.
- Scott, W. R. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, New Jersey, 1987.
- Sharp, Jeff S. « Locating the Community Field: A Study of Interorganizational Network Structure and Capacity for Community Action », *Rural Sociology*, volume 66, n° 3, septembre 2001, pp. 403-424.
- Sheill, A. et P. Hawe. « Health Promotion, Community Development and the Tyranny of Individualism », *Health Economics*, volume 5, 1996, pp. 241-247.
- Simpson, Mary. « Social Investment: It's Time to Invest in New Brunswick's Children, Families and Communities ». *Policy Discussion Series*, document n° 4., Maritime Centre of Excellence for Women's Health, Halifax, 2000.
- Singleton, Roger. « Participation », *The British Journal of Social Work*, volume 31, n° 4, août 2001, pp. 633-634.
- Stone, M. « Competing contexts: The evolution of a nonprofit governance structure in multiple institutional environments », *Administration and Society*, volume 28, n° 1, 1996, pp. 61-89.

United Way of Canada-Centraide Canada. *Board Development*, consulté le 22 janvier 2002 sur le site Web <<http://www.boarddevelopment.org>>.

VanderPlaat, Madine. « Empowerment. Emancipation and Health Promotion Policy », *Canadian Journal of Sociology*, volume 23, n° 1, 1998, pp. 71-90.

Veenstra, Gerry et Jonathan Lomas. « Home Is Where the Governing Is: Social Capital and Regional Health Governance », *Health & Place*, volume 5, n° 1, mars 1999, pp. 1-12.

Veenstra, Gerry. « Social Capital and Health », *ISUMA*, volume 2, n° 1, 2001, pp. 72-81.

Whent, Hilary. « Think Globally. Act Locally », dans Jonathon Watson et Stephen Platt (éd.), *Researching Health Promotion*, Routledge, Londres, 2000.

Williams, Fiona, Jennie Popay et Ann Oakley. « Changing Paradigms of Welfare », *Welfare Research: A Critical Review*, UCL Press, Londres, 1999.

Wolff, Thomas. « The Future of Community Coalition Building », *American Journal of Psychology*, volume 29, n° 2, 2001, pp. 263-268.

Woolcock, Michael. *Le rôle du capital social dans la compréhension des résultats sociaux et économiques*, rédigé en prévision d'un symposium international sur la contribution du capital humain et social à une croissance économique soutenue et au bien-être tenu du 19 au 21 mars 2000 à Québec.

Wyman, Miriam. *Thinking About Governance: A Draft Discussion Paper*, rédigé dans le cadre du *Citizens and Governance Programme* pour le compte de la Fondation du Commonwealth, 2001.