

Réflexions au sujet de l'implication des premiers.ères concerné.e.s au sein de structures de gouvernance partagée

États généraux du travail social – Façonner le travail social de demain

Association Québec/Canda pour la formation, la recherche et l'intervention sociale (AQCFRIS)

Association internationale pour la formation, la recherche et l'intervention sociale (AIFRIS)

Septembre 2023



Site web : <http://www.aqcfris.org>



Table des matières

Qu'est-ce que l'AIFRIS	3
Mise en contexte	3
Le croisement des savoirs	3
Inclure les premiers et premières concernées	4
Pourquoi tenir ce forum sur la gouvernance partagée ?	5
L'organisation du forum	5
Qu'entend-on par gouvernance partagée ?	5
Définir gouvernance partagée dans le cadre du forum ?	6
Le forum	8
La logistique de l'événement	9
La durée	9
Présentation d'initiatives pertinentes pour mettre la table	9
Les principaux constats de cet exercice	9
A. Les prérequis et les opportunités	10
B. Les défis et les points faibles	12
C. Les avantages et les points forts	13
D. Les embûches et les freins	13
Recommandations	15
Conclusion	15
Qu'est-ce que l'implantation d'une gouvernance partagée apporte?	16
Bibliographie	17
ANNEXE 1	19
ANNEXE 2	20
ANNEXE 3	22
ANNEXE 4	26

États généraux du travail social – Façonner le travail social de demain

Réflexions au sujet de l'implication des premiers.ères concerné.e.s au sein de structures de gouvernance partagée. Ce document a été rédigé pour l'AQCFRIS par Lucie Gélinau, France Nadeau et Nathalie Ste-Marie.

Qu'est-ce que l'AIFRIS

L'Association Internationale pour la Formation, la Recherche et l'Intervention Sociale (AIFRIS) a pour but de promouvoir le développement scientifique, pédagogique, professionnel et le rayonnement international de l'intervention sociale. Il s'agit d'une association internationale francophone. Dans plusieurs de pays, des associations nationales contribuent au développement de l'AIFRIS. C'est le cas aujourd'hui de l'ABFRIS en Belgique, de l'AFRIS-France en France, de l'AQCFRIS au Québec-Canada, de l'ASFRIS en Suisse et de l'ATFRIS en Tunisie.

Mise en contexte

En avril 2023, un comité organisateur a été formé afin de préparer la tenue d'un forum au sujet de la gouvernance partagée au sein de l'AIFRIS. Cette initiative fut proposée par des membres du comité scientifique permanent de l'Association, désireux de renseigner les membres sur le « quoi faire et quoi ne pas faire » pour assurer une intégration réussie de premiers et premières concerné.es au sein du CA de l'AIFRIS.

Le croisement des savoirs

La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information.

Einstein

Celui qui porte la chaussure sait mieux si elle blesse et où elle blesse, même si le cordonnier compétent est meilleur juge pour savoir comment remédier au défaut.

John Dewey

L'AIFRIS et les membres des associations nationales contributives à sa mission ont pour leitmotiv le croisement des savoirs. En effet, les formateurs, chercheurs et intervenants membres travaillent de concert à l'organisation, aux deux ans, de congrès dont la programmation s'appuie sur le partage de savoirs d'expérience, pratique et académique. Depuis la tenue du congrès de l'AIFRIS à Montréal en 2017, l'idée d'impliquer les premiers et premières concernées dans nos échanges, dans nos événements et, plus récemment, dans notre structure de gouvernance s'implante progressivement. Or, la littérature que nous avons consultée pour la réalisation de ce document confirme l'importance d'une concertation élargie pour l'avenir des services sociaux.

Inclure les premiers et premières concernées

La recherche en sciences sociales et en santé n'inclut pas assez les personnes à faibles revenus ou marginalisées (Dupéré, 2022). Cela entraîne une compréhension incomplète des problématiques, *perpétue les déséquilibres de pouvoir existants dans la production scientifique* et renforce les inégalités sociales malgré le fait que, déjà en 1957, Joseph Wresinski, fondateur du Mouvement international ATD Quart Monde, a su mettre en évidence le savoir particulier et propre des personnes en situation de pauvreté extrême, un savoir basé sur leur vécu expérientiel. (Lobos Balcarcel, 2016). Il proclamait que ceux-ci devaient être des membres actifs dans le partage *de leur propre promotion familiale, sociale, économique et culturelle en partenariat avec la société* (Ferrand, 2013).

Déjà en 1993, à l'initiative d'ATD Quart Monde, un groupe de travail était constitué afin de : «... *concevoir et d'élaborer les conditions d'un projet expérimental pour mettre en dialogue et en réciprocité trois types de savoir : le savoir de ceux qui ont vécu la pauvreté et l'exclusion, le savoir des personnes qui sont engagées avec eux et le savoir des hommes de science* » (Lobos Balcarcel, 2016). La méthodologie résultant de ce projet expérimental s'est appelée *Croisement des savoirs*. Cette méthodologie part de la reconnaissance que tous les participants sont des sujets connaissant. Le croisement des savoirs est une conception partagée à travers laquelle le savoir de chacun des acteurs est assemblé et transformé en un nouveau savoir (De Laat, 2014). L'épistémologie du Croisement des savoirs a permis que les personnes qui vivent l'extrême pauvreté, les universitaires et les personnes engagées dans l'action, croisent leurs savoirs et construisent une nouvelle connaissance. *Ce type de recherche participative est un des processus de démocratisation des connaissances, tant dans la façon dont elles sont produites, que dans l'usage qui peut en être fait* (Milot, 2012).

Tout comme le Croisement des savoirs, la gouvernance partagée implique et inclut des partenaires détenant le savoir expérientiel. Par exemple, l'équipe du Groupe CAP-Rétablissement (https://cervo.ulaval.ca/pages_perso_chercheurs/achim_a/CAP-r%C3%A9tablissement/index.html) qui est rattaché au CIUSSS de la Capitale Nationale et qui a pour but de promouvoir le rétablissement des personnes qui composent avec une schizophrénie ou un trouble psychotique apparenté, est composée de chercheurs mais aussi d'un patient-partenaire. Celui-ci, de par son savoir expérientiel, partage à l'équipe son vécu et point de vue pour mieux comprendre la réinsertion socio-professionnelle des personnes utilisatrices de services et pour mieux orienter les approches et les pratiques. Dans cette équipe, le patient-partenaire est une partie intégrale de l'équipe, il en est même le capitaine, celui qui indique le cap. Un gestionnaire de soins qui travaille avec un pair-aidant a dit : « Je continue mes apprentissages avec Luc. Il est mon guide. Grâce à son implication et à sa détermination, je pense que je saisis un peu mieux ce qu'est le rétablissement. Côtayer un pair-aidant c'est accepter comme gestionnaire de retourner à l'école, de faire des apprentissages qui te mettent en mouvance et dans le doute. Mais surtout côtayer un pair-aidant c'est un cadeau de la vie qui raffine ton niveau de sensibilité à l'autre. » (Vigneault et al., 2020)

Tel que mentionné précédemment, ce document s'inscrit dans le cadre d'une réflexion au sujet de l'implication des premiers.ères concerné.e.s au sein de structures de gouvernance partagée. Le contenu présenté a été coconstruit par un groupe de personnes représentants différentes catégories d'acteurs du social (chercheurs, formateurs, praticien.ne.s et premiers.ères concerné.e.s) en prévision de la tenue d'un forum de discussion organisé dans le cadre du 10^e congrès de l'AIFRIS qui s'est tenu à Paris du 4 au 7 juillet dernier.

Pourquoi tenir ce forum sur la gouvernance partagée ?

« L'AIFRIS soutient, dans un esprit pluraliste, l'équilibre entre la formation, la recherche et l'intervention sociale. [C'est pourquoi elle intègre] à ses activités les personnes accompagnées, les acteurs de la formation, de la recherche et de l'intervention sociale ainsi que les réseaux associatifs ». En 2022, l'AIFRIS a démarré des travaux afin de revoir son organisation et son mode actuel de gouvernance, ceci pour favoriser l'accueil de destinataires et de praticien.ne.s de l'intervention sociale. Désireux d'adhérer à des pratiques fondées sur la transparence, la participation et la collaboration de l'ensemble des acteurs concernés par la mission de l'Association, l'idée est venue de profiter du grand rassemblement que représente le congrès de l'AIFRIS pour tenir un forum de discussion sur la question de l'implication des destinataires dans les structures de gouvernance. Cette initiative avait pour but de guider les travaux en cours et à venir en s'inspirant des pistes de réflexions découlant des échanges, des débats et des recommandations formulés par les participants à ce forum.

L'organisation du forum

Le forum, tenu le 6 juillet entre 13h30 et 15h30, avait pour titre : *Structures de gouvernance démocratique : réflexions sur l'implication des premiers.ères concerné.e.s dans le cadre de pratiques fondés sur la transparence, la participation et la collaboration.*

Les **organisatrices** de cette activité étaient :

Houwayda Bouramia – AIFRIS, Université St-Joseph de Beyrouth

Audrey Gonin – AIFRIS, Université du Québec à Montréal

France Nadeau – AIFRIS, AQCFRIS et CRUJeF - CIUSSS de la Capitale-Nationale

Pour organiser ce forum, il a été convenu de constituer un **comité organisateur** composé de représentant.es des différents acteurs concernés au sein de l'AIFRIS. C'est ainsi qu'ont pris part à cet exercice de co-construction les personnes suivantes :

Léo Bérenger AQCFRIS, ATD Quart Monde Canada	Nadia Miquelon AQCFRIS, CIUSSS de la Capitale-Nationale
Jessica Côté Guimond Collectif Ex-Placé DPJ	Flavie Plante École des Métiers de l'Accompagnement de la Personne (EMAP), Ile de la Réunion.
Simon Courtemanche Conseiller - participation citoyenne et savoirs expérientiels	David Ryboloviecz AFRIS-France, Ceméa France
Lucie Gélinau AQCFRIS, Université du Québec à Rimouski	Farin Shore Médecins du monde
Myriam Lepage-Lamazzi Mouvement jeunes et santé mentale	Nathalie Ste-Marie CRUJeF, CIUSSS de la Capitale-Nationale
	Nabil Wehaibe Université St-Joseph de Beyrouth

Qu'entend-on par gouvernance partagée ?

Au fil des ans, sans vouloir s'enliser dans l'histoire, la gouvernance a été définie, analysée et vécue sous différents angles. La sociocratie et l'holocratie ont offert différents systèmes de gouvernance

qui se voulaient différents de la gouvernance pyramidale. En effet, si le désir était d'avoir une gouvernance égalitaire entre les acteurs, ces modèles n'y répondaient pas. Depuis 2010, l'Université du Nous¹ a mis en évidence le terme *gouvernance partagée* pour décrire un mode de gestion, et non un modèle, où la voix de chaque membre d'un collectif, regroupement ou organisation a sa place dans la prise de décision (<https://www.gouvernance-partagee.info/>). La gouvernance partagée est un type de gouvernance basé sur *le faire ensemble* et qui inclut une distribution de pouvoir (Van Ditzhuyzen, 2019).

Dans la littérature, la gouvernance partagée est plutôt décrite à travers des rapports ou articles qui décrivent le développement de projets ou certaines organisations qui ont mis en place ce type de gouvernance. Que ce soit dans des organisations de gestion environnementale (Paradis, 2012; Borrini-Feyerabend et Hamerlynck, 2011), communautaires ou locales (Bisson, 2011; Lachapelle et Morin, 2021;), publiques (Gazibo et al, 2017; Lévesque, 2007; Morin et al, 2010), de la santé (Minowé 2.0, 2016) ou de développement régional ou international (Jean et Bisson, 2008; Kouyate et Coulibaly, 2012; Valade, 2013) l'élément commun de la gouvernance partagée dans ces différents domaines d'implantation est une prise de décision, d'intentions où la voix de chaque acteur est écoutée et considérée.

Que l'on parle de gouvernance partagée, partenariale ou participative, les éléments « définissant » ce type de gouvernance peuvent varier d'un auteur (ou organisation) à l'autre (Jean et Bisson, 2008). Par exemple, les éléments de gouvernance partagée de l'Université du Nous englobent et donnent place à la transformation individuelle et collective qui est évaluée par trois grands principes qui sont définis comme horizontalité, verticalité et profondeur. Pour sa part, l'économie sociale et solidaire (ESS) indique que *La gouvernance partagée repose sur la volonté de privilégier les relations de coopération au sein de l'organisation et le souhait de développer l'autonomie des membres. Dans les organisations qui s'inscrivent sur ce chemin, les principes de participation, de collaboration et de transparence ne viennent pas seulement "améliorer" la gouvernance, ils la structurent* (Bimont, 2021). Lorsqu'on parle de gouvernance partagée, il faut donc s'assurer de comprendre et travailler avec la définition utilisée par l'auteur de l'ouvrage concerné.

Définir gouvernance partagée dans le cadre du forum ?

D'entrée de jeu, les membres du comité organisateur ont mentionné l'importance de s'entendre sur le terme « gouvernance ». En effet, nous constatons que le rapport à ce terme diffère d'un acteur à un autre et d'un auteur à un autre en fonction de l'expérience propre à chacun des acteurs concernés. Ainsi, un des premiers constats résultant de cette initiative fut de prendre conscience de l'importance de tenir compte de ce qui résonne pour tous et non pas uniquement pour certains acteurs (ex. concept de gouvernance ou de transparence). Certains concepts familiers pour les uns, ne sont pas pour autant des concepts familiers pour les autres. Or, il importe de s'assurer d'être compris de tous et donc d'aborder des contenus qui seront compréhensibles pour tous.

Attention au sens accordé par les différents participants aux mots/termes/concepts utilisés.

¹ « L'université du Nous offre un espace de questionnement, d'expérimentation, de transmission et d'accompagnement favorisant la déconstruction des conditionnements issus du modèle patriarcal afin de tendre à des relations d'équité entre tous les êtres vivants ». <http://www.universite-du-nous.org>

C'est ainsi que quelques volontaires se sont réunis afin d'échanger sur le concept de gouvernance, central à la démarche, et s'entendre sur une définition commune à proposer.

GOUVERNANCE – QUELQUES DÉFINITIONS

Gouvernance²

Manière dont le pouvoir est organisé et exercé dans une organisation. Plus précisément, il s'agit de **l'ensemble des règles et des mécanismes formels et informels**, dépendant des valeurs et de la culture interne qui **structurent les prises de décision et leur mise en œuvre**.

Gouvernance démocratique³

Mode de gouvernance dans lequel le fonctionnement de l'organisation, la fabrication des décisions et les relations entre les membres sont régis selon des **pratiques démocratiques** fondés sur la **transparence**, la **participation** et la **collaboration**.

Gouvernance partagée⁴

Mode de gouvernance reposant sur la **volonté de privilégier les relations de coopération** et de **développer l'autonomie des membres**, notamment par la répartition des responsabilités. La gouvernance partagée n'est pas nécessairement synonyme de « gouvernance horizontale ».

« La gouvernance partagée vise l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'organisation dans la décision, et implique une redistribution du pouvoir et de la responsabilité. Les décisions se font au niveau pertinent le moins élevé possible, avec la participation des acteurs directement concernés (subsidiarité⁵ et décentralisation⁶) et dont les avis sont reconnus comme équivalents (principe d'équivalence) » (Mouvement Impact France).

La gouvernance partagée peut être considérée comme un mode de gouvernance démocratique avancé : les principes de participation, de collaboration et de transparence ne viennent pas améliorer la gouvernance, mais celle-ci est structurellement définie selon ces principes.

Selon le Guide des bonnes pratiques du Conseil supérieur de l'Économie sociale et solidaire (CSESS⁷) le socle élémentaire d'une culture démocratique devrait inclure les éléments suivants :

- **La formalisation des règles** de fonctionnement ;
- **L'élection** des représentants par les membres ;

² <https://www.avise.org/decouvrir-less/gouvernance/gouvernance-dans-less-de-quoi-parle-t-on>

³ <https://www.avise.org/decouvrir-less/gouvernance/gouvernance-dans-less-de-quoi-parle-t-on>

⁴ <https://www.avise.org/decouvrir-less/gouvernance/gouvernance-dans-less-de-quoi-parle-t-on>

⁵ Principe de subsidiarité selon lequel une autorité centrale ne peut effectuer que les tâches qui ne peuvent pas être réalisées à l'échelon inférieur.

⁶ Décentraliser, c'est-à-dire rendre plus autonome.

⁷ Le CSESS est chargé de donner un avis consultatif sur tous les projets de dispositions législatives et réglementaires communes à l'économie sociale et solidaire ainsi que sur les projets de dispositions relatives à l'entrepreneuriat social. Il veille à améliorer l'articulation entre les réglementations et les représentations assurées par l'économie sociale et solidaire à l'échelon national et à l'échelon européen.

- **La non-indexation du pouvoir** des membres sur **leur poids économique** au sein de l'organisation ;
- **L'information et la participation des parties prenantes** qui contribuent de l'activité de l'organisation ou en bénéficient (salariés, bénévoles, clients, fournisseurs, partenaires, territoire...);
- **La séparation et l'équilibre des pouvoirs** (président-directeur, directoire-conseil de surveillance, conseil d'administration-comité parties prenantes...);
- **La représentativité et la pluralité** de la composition des instances dirigeantes, à tous les niveaux de l'organisation.

Ces éléments constituent les règles "institutionnelles" de base, mais ne saurait suffire à faire vivre une véritable culture démocratique. Pour cela, il est important de donner un sens au projet de gouvernance démocratique (*en quoi résonne-t-il avec le projet social ou sociétal de l'organisation ?*) et de faire en sorte que les principes de transparence, de participation et de collaboration animent la vie quotidienne de l'organisation, au-delà de leur simple inscription dans les statuts⁸.

Au terme de cette exploration et en lien avec la finalité recherchée par l'AIFRIS, la définition suivante a été formulée par un membre du comité organisateur et retenue par l'ensemble des participants :

« La gouvernance peut être définie comme un ensemble de normes, de règles qui régissent la gestion d'une organisation et ce, dans le respect de certains principes dont la prise de décision collective. Cette dernière n'est pas la seule finalité, elle constitue un aspect de la gouvernance, laquelle devrait se focaliser sur la **participation** et la **collaboration** de tous les concernés au sein d'une organisation et ce, en profitant d'une **place égale, équivalente** et **équitable** inscrite dans la **durabilité** ».

Dans cette optique, le processus de prise de décision collective, dans une association telle que l'AIFRIS, gagnerait à se baser sur une telle dynamique de participation et d'expression qui se fait dans l'égalité et dans l'équité, mais également, lorsque nécessaire, dans la résistance lors d'une mise en action qui ne fait pas l'unanimité. Comme le résumait si bien un des participants : « au final, c'est la réciprocité⁹ qui détermine si la gouvernance est réellement partagée ».

Le forum

L'objectif de cette activité était d'amener les participants à se prononcer sur les différents **principes** sous-jacents à la démocratisation de la gouvernance de l'AIFRIS (définition des orientations et prise de décisions) via, notamment, la participation des différents acteurs concernés par la mission de l'association (premiers.ères concerné.e.s, intervenants sociaux, formateurs et chercheurs). Il est entendu que ces différents acteurs sont porteurs de savoirs qui méritent d'être partagés (savoirs d'expérience, pratique et académique). *Comment mieux intégrer le contenu des personnes concernées par les actions du travail social ? À quoi sert cette démarche ? La réalise-t-on uniquement par principe ?*

⁸ <https://www.avise.org/decouvrir-less/gouvernance/gouvernance-dans-less-de-quoi-parle-t-on>

⁹ Réciproque : Qui implique entre deux personnes, deux groupes, deux choses, un échange de même nature.

Pour que le travail social évolue dans le sens de mieux prendre en compte l'avis des premiers.ères concerné.e.s, il faut prendre le temps de s'écouter et de se montrer bienveillant les uns envers les autres.

Le but de cette activité était donc de :

- Recueillir le point de vue des participants au forum au sujet de la gouvernance partagée
- Identifier et présenter les avantages et les limites (enjeux) entourant cette question.

La logistique de l'événement

La durée

L'activité prévue, d'une durée de 2h, méritait que l'on accorde une importance à la gestion du temps. Le déroulement du forum se devait d'être clair et l'animation dynamique et structurée.

Présentation d'initiatives pertinentes pour mettre la table

Afin de générer les idées, 4 initiatives pertinentes de gouvernance partagée furent brièvement présentées. Ces initiatives ont été retenues considérant qu'elles étaient construites sur un certain nombre de principes élémentaires identifiés :

- Partage du pouvoir – quels enjeux;
- Collaboration – définition et actualisation (*qu'en est-il des processus démocratiques, comment s'actualisent-ils ?*);
- Co-gouvernance – définition et actualisation (mise en œuvre et prise de décisions);
- Transparence – définition et actualisation (*de quoi parle-t-on ? – comment ça se vit ?*);
- Participation active – définition et actualisation (*quel partage des responsabilités ?*);

Participation – en présence et à distance

Actualiser le caractère international de l'AIFRIS suppose la participation d'individus en provenance de divers horizons. Certains acteurs, soutenus par leur employeur, sont en mesure de se déplacer. D'autres, moins fortunés ne pourront pas venir. Afin de permettre l'accès au plus grand nombre de participants, la modalité d'accès à distance a été négocié pour certains participants, notamment ceux du Québec et du Liban.

Attention aux défis d'ordre technique que posent la participation à distance, un incontournable

Le forum proposé prévoyait un déroulement selon deux modes d'échanges : une discussion en grand groupe et un temps d'échange en sous-groupes (Voir Annexe 1 pour l'ordre du jour du forum).

Les principaux constats de cet exercice

Les participants au forum, répartis en sous-groupes de travail pour partager leur expérience et leurs connaissances en matière de gouvernance partagée, ont été invités à réfléchir et à discuter au sujet des prérequis, des défis, des avantages et des embûches d'une telle démarche (voir Annexe 2 pour déroulement de l'activité). Autant d'éléments auxquels l'AIFRIS devra tenir compte dans la démarche en cours et qui a pour finalité l'implication des intervenant.e.s et des

premier.ère.s concerné(e)s au sein de son conseil d'administration. Ainsi, les aspects discutés ont été formulés dans une perspective plus globale et transposable à diverses organisations ou associations qui réfléchissent à la possibilité d'inclure des premier.ère.s concerné.e.s dans leur structure de gouvernance (voir Annexe 3 pour réponses complètes)

A. Les prérequis et les opportunités

Si un établissement, une organisation, un organisme ou une association telle l'AIFRIS entend considérer le savoir d'expérience dans sa planification stratégique, dans ses orientations et dans sa prise de décisions, les prérequis suivants sont à prendre en compte :

Volonté et intérêts

S'agit-il d'une volonté partagée par l'ensemble des acteurs de l'organisation ?

L'intérêt est-il conscient pour tous ?

La gouvernance actuelle est-elle prête à la transformation et jusqu'à quel point (ouverture et limites) ?

Il va sans dire qu'une représentation des différents types d'acteurs des dans les divers groupes de travail ou sous-comités peut être aidante lorsqu'il s'agit de donner la couleur du « collectif » aux projets réalisés par l'organisme. Par exemple, l'AIFRIS pourrait envisager inclure des premier.ère.s concerné.e.s au sein du Comité scientifique permanent, au sein de son conseil d'administration, voire au sein du comité d'édition de la revue *Écrire le social*.

Conditions

Un certain nombre de conditions doivent être respectées pour assurer le bon fonctionnement d'une gouvernance partagée, particulièrement en ce qui a trait à la participation des premier.ère.s concerné.e.s :

- Les conditions d'accueil – ceci est vrai pour l'ensemble des administrateurs, mais plus encore pour les premier.ère.s concerné.e.s souvent moins renseignés au sujet de la mission de l'organisme ou d'une association telle l'AIFRIS.
- L'ouverture à la différence (provenance, formation, expérience, etc.)
- Le non jugement entre les administrateurs (dans le cas de l'AIFRIS – formateurs, chercheurs, intervenants et bientôt premier.ère.s concerné.e.s)
- Le respect du rythme des différentes personnes impliquées
- Le partage approprié d'information dans un format adapté aux personnes concernées

Également, il importe de bien préparer les rencontres et d'offrir le soutien nécessaire aux différents administrateurs, selon leurs besoins respectifs. Il s'avère parfois utile de prévoir des échanges individuels lorsqu'il est question, par exemple, d'adresser certains enjeux qui peuvent s'avérer plus complexe à comprendre ou qui ont un impact potentiellement important pour le fonctionnement de l'organisme.

Également, le fait de s'assurer d'un accès aux différentes ressources (ex. financières, temporelles, technologiques et matérielles) nécessaires au bon fonctionnement de la structure de gouvernance, et ce, en amont de sa mise sur pied, revêt une grande importance pour le succès de la démarche. Par exemple, accueillir des premier.ère.s concerné.e.s veut souvent dire prévoir un accès à distance aux réunions. S'assurer que les administrateurs ont accès à un poste informatique, à Internet et possèdent le savoir faire nécessaire au branchement à une réunion à

distance doit faire partie des préoccupations des présidences de CA. Également, les gestionnaires et intervenants sont souvent rémunérés pour leur participation à une structure de gouvernance d'établissement. Ce n'est pas le cas des premier.ère.s concerné.e.s. Aussi, lorsque cela est pertinent, le fait de reconnaître l'apport de ces personnes sous forme d'une compensation financière ou autre (carte cadeau par exemple) sera perçu positivement par les personnes concernées et assurera une certaine forme d'équité parmi les administrateurs.

Fonctionnement

Une bonne connaissance du cadre juridique dans lequel s'exerce les activités de l'organisme est parfois requise. La présidence devra s'assurer que tous les membres de son CA sont au clair à ce sujet.

Qui participe à la réflexion sur cette gouvernance à venir ? Il importe de s'assurer de la représentativité des différents acteurs et de la pluralité des personnes (dans le cas de l'AIFRIS – formateurs, chercheurs, intervenants et premier.ère.s concerné.e.s) dans le processus de réflexion.

Les participants à la discussion soulignent l'importance d'un processus démocratique tout au long de la démarche menant à l'intégration de premier.ère.s concerné.e.s dans une structure de gouvernance. Au final, les membres du CA devront être élus en assemblée générale.

Reconnaître la pluralité et les divers savoirs qu'apportent les acteurs présents (expérience, pratique et académique) se veut une pierre d'assise pour la mise en place d'un « collectif » au sein d'une structure de gouvernance.

Mandat

Formuler, en co-construction, un mandat clair à l'intention des administrateurs est essentiel au bon fonctionnement d'une gouvernance partagée.

De même, un processus de travail clair et structuré (calendrier de rencontres, durée, ordre du jour, respect de l'horaire, comptes rendus, etc.) permettra aux administrateurs de suivre l'évolution du plan d'action de l'organisme, à s'impliquer et à participer aux échanges en fonction de leurs intérêts respectifs.

Prévoir une durée limitée du mandat, avec élection ou réélection, permettra à un certain roulement des administrateurs au sein de la structure de gouvernance, un brassage des idées et de lutter contre le travail en vase clos.

Préparer la relève. Identifier le moment clé pour commencer à regarder dans le réseau de l'organisme pour trouver une personne premier.première concernée pouvant prendre la suite au départ d'un administrateur. Mobiliser des personnes concernées déjà impliquées peut s'avérer une bonne stratégie.

Éviter l'instrumentalisation des premier.ère.s concerné.e.s en proposant une implication purement symbolique afin de à « faire bonne figure » par exemple.

Éviter d'isoler les premier.ère.s concerné.e.s. Il peut être indiqué de prévoir la participation d'au moins deux personnes ayant un savoir d'expérience.

La structure de gouvernance aurait avantage à réfléchir sa composition avec en tête un souci d'hétérogénéité des administrateurs, une diversité de parcours. La diversité des points de vue ouvrira l'organisme ou l'association à de nouveaux horizons.

B. Les défis et les points faibles

Ceux-ci reprennent, d'une certaine façon les prérequis – les défis et points faibles pointant vers ceux-ci. Essentiellement les participants de ce sous-groupe ont relevé les éléments suivants comme principaux défis, relatifs :

- À l'objet même de la gouvernance partagée (Quoi) : Qu'est-ce que la gouvernance partagée et comment la mettre en œuvre, en tant que fondement ?
- À sa pertinence (Pourquoi?)
 - Quelle importance est accordée à cette idée de gouvernance partagée au sein d'une organisation et pour ses diverses constituantes (dans le cadre de cet atelier : l'AIFRIS, le bureau, le C.A, le CSP et l'AGA, voire les membres)
 - Quels sont les niveaux de responsabilité juridique et financière ? Une gouvernance partagée est-elle réaliste tenant compte des cadres législatifs en place ?
 - Comment implanter ce nouveau mode de fonctionnement, soit le défi de la gestion du changement ; de faire passer un nouveau mode de gouvernance tout en tenant compte de la résistance au changement
- Aux acteurs (Qui?) : Qui sont les personnes concernées ? Le défi de les identifier et d'assurer la motivation de toutes les parties
- Aux processus (Comment?) :
 - Porter attention à la compréhension commune de ce qui est dit et des modes de fonctionnement d'une organisation : les enjeux de bien décoder, en présence d'acteurs et de référents diversifiés ayant l'habitude de modes de gouvernance multiples ! Le contenu des échanges et des enjeux en présence ; la compréhension de la structure formelle de gouvernance
 - Relever les dynamiques de pouvoir, relativement aux savoirs et connaissances des divers acteurs : attention de ne pas tomber dans le « sachant / sachés à remplir » ; Comment dépasser l'expérience personnelle, vers des savoirs propres aux différentes catégories d'acteurs, chacun résultant d'une collectivisation et d'un processus d'analyse
 - Quel mode de prise de décision collective et consensuelle, privilégié? Comment collectiviser tout en assurant la parité? Comment départager les intérêts propres à un groupe d'acteur, des intérêts personnels et des intérêts de l'Organisation ? Comment se mettre au service de l'Organisation? En d'autres mots, comment délimiter les périmètres d'action. La sociocratie est présentée comme voie
 - Comment tenir compte des émotions générées, par les échanges, par la reconnaissance ou non de la paternité ou maternité des idées et projets. Et Comment gérer les blocages?
 - L'appui et le soutien des acteurs premiers concernés demande un soutien financier conséquent ; de même pour la mise en place et l'encadrement d'un mode de gouvernance partagée.
 - Se soucier de l'efficacité, notamment comment penser les relais d'information et le nombre d'acteurs?

- Enfin, à la temporalité et la territorialité (Quand et où ?) : une prise de décision partagée demande du temps ; Quand s'impliquer et comment ? Quels rôles attribuer à chacun ? Comment tenir compte des dynamiques entre acteurs en présence versus à distance ?

C. Les avantages et les points forts

Les participants au forum ont identifié dix avantages concernant l'éventuel intégration d'une personne détentrice d'un savoir expérientiel au sein d'une structure de gouvernance. Selon les répondants, cela permet de :

- Accroître la justesse des décisions.
- Augmenter la prise de pouvoir des premier.ère.s concerné.e.s et réduire la stigmatisation.
- Assurer une plus grande diversité/inclusion au sein des organismes.
- Prendre en compte plusieurs points de vue et diverses réalités (y compris ceux et celles des 1^{ères} concernées) et voir/considérer les choses sous tous les angles. Ceci aura pour effet : la production d'idées, de projets et de décisions plus intéressantes; une meilleure adéquation des actions qui en découleront; et un élargissement des perspectives de l'organisme ou de l'association.
- Expérimenter un nouveau modèle de gouvernance sous forme de projet pilote et ainsi conférer à l'organisme ou à l'association une image d'audace et de dynamisme.
- Arriver à des décisions plus acceptées et rassembleuses pour la structure de gouvernance et donc pour l'organisme ou l'association.
- Assurer un fonctionnement, des rapports plus démocratiques, voir exercer une certaine influence au niveau politique.
- Atteindre une complémentarité dans la prise de décision.
- Assurer une meilleure circulation des idées pour une mobilisation des parties prenantes plus rapide et diversifiées.
- Atteindre une plus grande implication des différents acteurs, voir développer leur sentiment d'appartenance à l'organisme ou l'association.

D. Les embûches et les freins

Dans le cadre de leurs échanges, les participants ont identifié quatre types d'embûches à l'implication des premiers et des premières concerné(e)s au sein des structures de gouvernance :

Les freins organisationnels

Les organisations qui souhaitent valoriser le savoir d'expérience dans la prise de décisions doivent :

Prévoir, d'entrée de jeu, une place dans les lieux de concertation et de décision à l'intention des personnes concernées. Les participants sont d'avis qu'une instance décisionnelle réfléchit avec cette perspective en tête accroît les probabilités que soit mise en place les conditions gagnantes et favorables au croisement des savoirs et au déploiement d'une offre de service mieux adaptée, bénéficiant de ces expériences complémentaires.

Éviter de s'enliser dans les consultations, passer à l'action. Dans bien des cas, les consultations se succèdent et les résultats se font attendre. Les consultations, bien que nécessaires en mode exploratoire, doivent mener à la mise en place d'initiatives pertinentes concrètes, à des livrables dans le sens d'un plus grande implication des premiers.ère.s concerné.e.s.

Accepter de sortir du cadre habituel des mécanismes de travail en place. Nos structures proposent des modèles de gouvernance qui s'appuient sur des processus éprouvés et à des manières de faire hermétiques, trop souvent accessibles aux seuls initiés de la gestion. Pour que se sentent accueillis les acteurs du terrain au savoir pratique et d'expérience, il faut accepter de revoir nos habitudes.

Prévoir le temps nécessaire pour atteindre « le collectif ». En affaire, le temps c'est de l'argent. Or, construire le collectif prend du temps. À se montrer trop expéditif on néglige souvent la création du lien de confiance qui se renforce au fur et à mesure que se concrétisent les projets et que se relèvent les défis.

Les limites du collectif

Pour atteindre « le collectif », il importe de démocratiser la compréhension des échanges, des enjeux, du vocabulaire, des objectifs, de la mission de l'ensemble des parties prenantes de ce collectif.

Malgré toute la bonne volonté des administrateurs, il se peut que la structure de gouvernance ne soit pas en mesure d'atteindre la vision partagée recherchée. Dans ce cas, il serait judicieux de prévoir une évaluation des processus afin d'identifier d'autres voies de passage pour atteindre l'objectif de collectiviser. Dans tous les cas, il ne faut pas hésiter à recourir à un accompagnement pour la mise en place d'un tel processus.

Également, il arrive que les administrateurs n'arrivent pas à s'entendre faute d'un langage commun. Une telle situation se veut un frein à la réalisation du collectif recherché.

Finalement, il est parfois difficile de passer du JE au NOUS.

Le savoir-être des personnes impliqués et des travailleurs

Pour accueillir les premiers concernés, il faut reconnaître leur savoir et leurs compétences.

Les échanges doivent s'inscrire en ouverture et peuvent mettre à l'épreuve la capacité de certains administrateurs de recevoir la critique.

Parfois, une certaine résistance de la part des acteurs des milieux dans lesquels on souhaite agir se fait sentir. Pour vaincre cette défense, écoute et communication seront de mise.

Il est parfois nécessaire, pour comprendre un point de vue, de s'imprégner, de s'adapter à l'univers dans lequel les premiers concernés évoluent.

Il faut faire attention pour ne pas diriger les gens vers quelques choses mais bien co-construire avec eux les stratégies ou les projets que l'on souhaite déployer.

Les enjeux spécifiques aux personnes concernées

Lorsqu'on accueille des premiers concernés, il ne faut pas perdre de vue que les enjeux discutés autour de la table les concernent directement. Empathie et écoute sont les mots clés à retenir pour établir une relation de confiance.

Il ne faut pas perdre de vue le fait que les enjeux de santé ont un impact sur l'intégrité des personnes. Aussi, il importe de faire preuve de compassion lorsqu'on discute de ces aspects avec les premiers concernés.

Les contraintes matérielles de participation des personnes concernées ne doivent en aucun cas être négligées. Il est de mise, pour démontrer notre appréciation quant à leur implication, d'examiner de d'abord les enjeux de transport, de calendrier, de plage horaire, techniques, financiers, etc. Ces aspects doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part des présidences et des administrateurs des organismes ou associations qui souhaitent accueillir des premier.ère.s concerné.e.s au sein de leur structure de gouvernance.

Recommandations

Bref retour sur les éléments discutés précédemment :

- Les prérequis et les opportunités : Un total de quatre prérequis et opportunités a été considérés pour le bon fonctionnement d'une gouvernance partagée, soit la volonté et intérêt des acteurs de l'organisation, les conditions à respecter, la connaissance du fonctionnement de l'organisme et un mandat clair.
- Les défis et les points faibles : De multiple enjeux ont été identifiés et structurés autour des six interrogations classiques (quoi, pourquoi, qui, comment, où et quand) concernant la mise en place d'une gouvernance partagée. Relevons : se donner les moyens de convenir aux référents communs concernant la gouvernance partagée ; Réfléchir aux intentions, aux marges de manœuvre législatives et juridiques, et voir à la gestion du changement pour un organisme qui s'engage dans la transformation de ses façons de gouverner; réfléchir aux choix des acteurs et aux savoirs à partager ; Identifier un mode de décision consensuel et paritaire et le mettre en opération en tenant compte des rapports de pouvoir et des émotions ; penser les enjeux territoriaux et temporels.
- Les avantages et les points forts : Dix avantages ont été identifiés tels que l'accroissement la justesse des décisions, l'assurance d'une plus grande diversité/inclusion au sein des organismes et l'atteinte d'une complémentarité dans la prise de décision.
- Les embûches et les freins : Quatre types d'embûches ont été nommés dans le sous-groupe soient les freins organisationnels, les limites du collectif, le savoir être des personnes impliqué.e.s/concerné.e.s et des travailleur.euse.s et les enjeux spécifiques aux personnes concerné.e.s.

Conclusion

Selon le type de projets ou d'organisations, quelques recommandations pour éviter les obstacles lors de l'implantation d'une gouvernance partagée peuvent être retenues. L'Université du Nous nous prévient, entre autres, qu'une compréhension profonde de la signification du partage du pouvoir est essentielle de la part du groupe fondateur, que le processus de mise en place d'une gouvernance partagée nécessite du temps, de l'énergie et de l'argent et cet espace-temps doit lui être accordé pour son élaboration et qu'il est finalement important que la gouvernance et ses règles soient flexibles, qu'elles puissent s'adaptées et évoluées à travers un processus clair (L'Université du Nous <https://www.gouvernance-partagee.info/>). Pour leur part, le Groupe de recherche-action participative AVEC a identifié 12 embûches à travers 4 volets (voir Annexe 4). L'inconfort du déséquilibre dans le mouvement vers l'inclusion, la présence d'un seul citoyen premier concerné autour de la table, les zones d'ombre dans les rôles et décisions, et l'équilibre de travail fragile entre les acteurs sont quelques embûches citées (Montplaisir et al, 2023).

Les conditions gagnantes d'une gouvernance partagée, pour n'en nommer que quelques-unes incluent 1) l'importance d'inclure les premiers et premières concernées dans les différentes étapes de la démarche 2) un accompagnement stable autant pour les citoyens que les acteurs du milieu, 3) l'assurance que chacun connaît son rôle et la raison d'être de ce rôle, et enfin 4) la reconnaissance des richesses du groupe (Montplaisir et al, 2023; L'Université du Nous <https://partage.universite-du-nous.org/s/eF9CdkNsXZsznaK>).

Qu'est-ce que l'implantation d'une gouvernance partagée apporte?

Selon l'ESS, une gouvernance partagée apporte à un projet ou à une organisation *un modèle organisationnel en adéquation avec la mission sociale et les valeurs de l'organisation, un cadre de travail émancipateur plus épanouissant favorisant l'implication des collaborateurs et un apprentissage personnel et collectif sur la relation à l'autre*. Van Ditzhuyzen (2019) qui est fondateur de l'Université du Nous, explique que *la gouvernance partagée pourrait être un début de proposition pour sortir de l'emprise et de l'impasse dans lesquelles ce modèle (celui qui a engendré des organisations centralisées, pyramidales et hiérarchiques) nous a piégés. Derrière l'appellation « gouvernance partagée », nous tentons l'émergence d'une nouvelle façon d'appréhender le monde pour raconter un nouveau récit inspirant, basé lui, sur la confiance. Ce désir d'un nouveau « faire ensemble » émerge du besoin vital de faire face aux enjeux civilisationnels et environnementaux actuels*.

Bibliographie

- Birmont, A. (2021). La gouvernance démocratique dans l'ESS. Démocratie ouverte. Novembre
- Bisson, L. (2011). La gouvernance partenariale : un facteur déterminant du développement des collectivités rurales : une étude des modèles de gouvernance locale observés dans deux communautés en croissance et dans deux communautés en dévitalisation au Québec et dans le Canada atlantique. Thèse.
- Borrini-Feyerabend, G. et Hamerlynck, O. (2011). Réserve de biosphère transfrontière du Delta du Sénégal – Proposition de gouvernance partagée. Rapport.
- De Laat, M. (2014). Le croisement des savoirs et des pratiques avec des personnes en situation de pauvreté. Une condition nécessaire pour une société du savoir inclusive. *Revue internationale d'études québécoises*, 17 (2).
- Dugré, É., Morin, P. (2019). La communauté des savoirs – Créer et transformer ensemble : vision, valeurs, principes et modes d'action. Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux du CIUSSS de l'Estrie – CHUS.
- Dupéré, S. et al. (2022). Soutenir la participation des personnes en situation de pauvreté à la gouvernance d'un projet de recherche-action participative (RAP) : défis et leçons à partir d'un projet de recherche sur l'autonomie alimentaire. OpenScience.
- Ferrand, C. (2013). Le croisement des savoirs et des pratiques, source de renouveau pour la démocratie. Cairn.info. Le sujet dans la cité, 4.
- Gazibo, M. et Moumouni, C. (2017). Repenser la légitimité de l'état Africain à l'ère de la gouvernance partagée. Presses de l'Université du Québec.
- Jean, B. et Bisson, L. (2008). La gouvernance partagée : un facteur déterminant du développement des communautés rurales. *Revue canadienne des sciences régionales*, XXXI (3).
- Kouyate, S. et Coulibaly, B. (2012). Rapport d'évaluation de la première phase du programme gouvernance partagée de la sécurité et la paix au Mali (PGPSP). Rapport.
- Lachapelle et al. (2021). Une démarche d'intervention collective en milieu rural : les ateliers des savoirs partagés 2.0 dans Bellechasse. Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire. Rapport.
- Lévesque, B. (2007). Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général. Les Cahiers du CRISES (ET0701).
- Lobos Barcarcel, S. (2016). Le Croisement des savoirs : une épistémologie de la reconnaissance. *Revue Quart Monde*, 4 (240).
- L'Université du Nous <https://www.gouvernance-partagee.info/>
- Millot, G. et al. (2013). La recherche participative comme mode de production de savoirs. Fondation Sciences Citoyennes.
- MINOWE 2.0 (2016). Rapport.
- Montplaisir, J., Bélanger, G., Ranger, M., Truchon, R., Beaulieu, G., Angrignon-Girouard, O., Legault, G., Symons, A. et Gilbert, C. (2023). *Guide pratique sur la gouvernance partagée : Au-delà d'être assis l'un à côté de l'autre*. Éd. Corporation de développement communautaire des Grandes Marées.
http://cdcgrandesmarees.org/documents/pdf/2023/guide_pratique_nos_communautes_avec.pdf
- Morin, P. et al. (2010). Les travaux majeurs de rénovation du parc immobilier HLM de l'Office municipal d'habitation de Montréal : forces et limites de cette forme de gouvernance partagée avec les locataires. *Lien social et Politiques*, 63.

- Paradis, M.M. (2012). La gouvernance participative au service de la mission des parcs nationaux du Québec. Thèse.
- Valade, M., (2013). La gouvernance partagée en devenir au Québec : les conditions d'une relation partenariale et dynamique État-régions. *Revue d'analyse comparée en administration publique*, 19 (1).
- Van Ditzhuyzen, L. (2019). La gouvernance partagée, une autre aventure. *Alternatives non-violentes*, 191.
- Vigneault L, Lehoux C, Demers MF, LeBlanc A, Roy MA, Achim A & Cellard C. *Chapitre 11: Luc Vigneault: un parcours pionnier*, p. 139-140, dans Franck N & Cellard C (2020). *Pair aidance en santé mentale: Une entraide professionnalisée*, Elsevier Masson, 286 pp.

ANNEXE 1

Déroulement proposé pour le forum

Mot de bienvenue et mise en contexte

1. L'AIFRIS souhaite inclure des premiers.ères concerné.e.s dans sa structure de gouvernance
2. Création d'un sous-comité consultatif en vue de la préparation du forum – représentants des différents piliers (chercheurs, gestionnaires, intervenants, premiers.ères concerné.e.s, formateurs)

Définition de la gouvernance démocratique et de la gouvernance partagée

Échelle de participation citoyenne (référence : Sherry R. Arnstein, 1969) – présentation par Luc Vigneault, conférencier et formateur en santé mentale.

Brève présentation - trois expériences de gouvernance démocratique ou partagée par les collaborateurs :

- Le Collectif Ex-placé DPJ - groupe formé de jeunes et d'adultes ayant reçu des services de la protection de la jeunesse et leurs alliés. Sa mission est de mettre en lumière et de rendre publics les enjeux criants rencontrés par les enfants de la DPJ et les jeunes issus des Centres jeunesse du Québec.
- Mouvement Jeunes et santé mentale - s'adresse aux personnes de tous âges qui s'intéressent à la santé mentale des jeunes et qui désirent lutter contre la médicalisation des problèmes sociaux des jeunes et ses effets.
- Le Projet CLIC - table de concertation qui a pour mission de rassembler, de mobiliser, de coordonner la mise sur pied de stratégie collectives.

Travail en sous-groupes

- À partir de votre expérience ou de vos connaissances de gouvernance démocratique ou partagée, quels sont les prérequis, les défis, les avantages et les enjeux auxquels l'AIFRIS devra tenir compte dans la démarche en cours et qui vise à impliquer les intervenants et les premiers.ères concerné.e.s au sein de son CA?

Bilan – retour en plénière

- Prise de parole des représentants des différents groupes.
- Restitution par le grand témoin du contenu du forum et suite de cette démarche.

ANNEXE 2

Forum - AIFRIS
Jeudi 6 juillet 2023

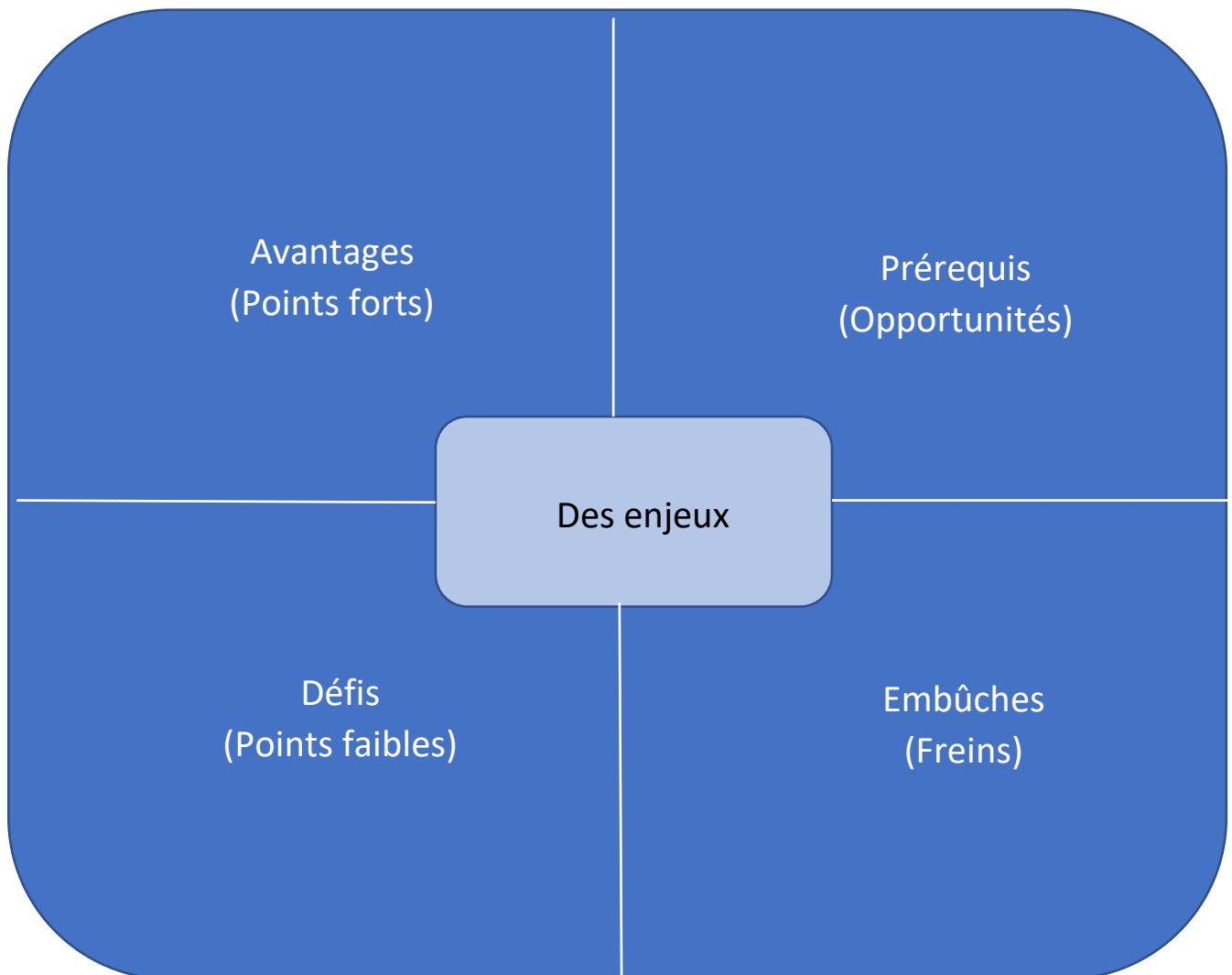
Consignes aux animateurs – étape d’exploration en atelier

*L’animateur participe également avec ses idées

Matériel :

- Une grande feuille par table / avec le schéma présenté en annexe dessiné dessus
- Des crayons feutres
- Des post-it

Minutes	Quoi-objectifs	Contenu – à titre indicatif	Comment
1	Rappel de l’intention de l’atelier	Aider l’AIFRIS à identifier ce qu’elle doit tenir en compte afin d’impliquer les intervenant.es et les 1 ^{er} .es concerné.es dans sa gouvernance	Rappel par l’animateur
2	Consigner les idées en vue de la plénière	Qui sera notre porte-parole ?	Identification d’une personne guidée par l’animatrice
5	Voire les enracinements – à partir de quoi parlons-nous ?	Qui sommes-nous ? Quels sont nos liens avec la gouvernance partagée (ex. intérêt ? Expériences vécues ? Recherche ou formation ? Dans quel contexte ?); À quel titre parlez-vous (formateur ? 1 ^{er} concerné ? intervenante ? chercheure ?)	Bref tour de table et ce faisant, les participant.es se présentent
2	Réfléchir ensemble [au besoin, répartir un thème par équipe]	Voici les 4 thèmes que nous devons explorer ensemble et qui nous permettront, à la fin de notre réflexion, d’identifier des enjeux	À partir de la feuille d’animation, l’animateur nomme les 4 thèmes
3	Plonger dans l’expérience et/ou connaissances	Je vous invite à penser aux expériences qui nous ont été présentées ainsi qu’à vos propres expériences ou connaissances : quelles sont les idées qui vous viennent en tête pour chacun des 4 thèmes à explorer [ou pour le thème qui a été attribué à votre équipe] ? Identifier un max. de 3 idées par thème, les 1eres qui vous viennent à l’esprit. Vous gardez le tout pour vous pour le moment	INDIVIDUEL Pression créative sur des post-it, chacun identifie un max. de trois idées/thèmes; une idée par post-it
10	Partager les idées autour des 4 thèmes [dans les petites équipes]	Qui serait prêt à nous partager une idée qui lui est venue ? Qui a identifié la même idée ? Pareil ou pas pareil ? (et passer ainsi, une à une toutes les idées)	Demander à ce qu’une personne exprime une idée. Vérifier à chaque fois qui a identifié cette même idée. L’animateur recueille et regroupe les post-it similaires sur la grande feuille sous le thème approprié
3	Identifier les enjeux d’ensemble (si le temps le permet)	De ces constats....quels enjeux émergent ?	Tous ensemble, en popcorn...(Faire fuser les idées pêle-mêle)
3	Aider la/le rapporteur	De quoi l’AIFRIS doit-elle tenir compte pour impliquer les 1ere concernées et les intervenantes à sa gouvernance : quelle idée est essentielle à communiquer, pour moi ?	Bref tour de table, permettant à chacun de déposer le trésor caché en dedans
1	Clôture	Un dernier élément qui doit s’exprimer avant de clore l’activité ? Et remerciements	



ANNEXE 3

Les prérequis et les opportunités

Volonté et intérêt

- S'agit-il d'une volonté partagée par l'ensemble des acteurs ?
- L'intérêt est-il conscient ?
- Gouvernance actuelle est-elle prête à la transformation ?
- Jusqu'à quel point la gouvernance est-elle prête à se transformer (limites) ?
- Implication dans plusieurs groupes de travail ou sous-comités

Conditions

- Condition d'accès – accueil
- Ouverture à la différence
- Non jugement
- Ressources disponibles (financières, temporelles, etc.)
- Respect des rythmes
- Assurer le soutien technologique
- Reconnaissance de l'implication – compensation (financière ou autre)
- Partage d'information approprié
- Préparation aux rencontres et soutien

Fonctionnement

- Cadre juridique
- Qui participe à la réflexion sur cette gouvernance ? Il importe de s'assurer de la représentativité des 4 piliers dans le processus de réflexion
- Démocratique – personnes élues
- Reconnaissance de la pluralité des personnes – professionnels, intervenants, formateurs, personnes concernées
- Reconnaissance des divers savoirs (expérience, pratique et académique)

Mandat

- Mandat clair et coconstruit
- Processus de travail clair et structuré
- Durée limitée du mandat
- Préparer la relève
- Mobilisation des personnes concernées déjà impliquées
- Création d'un collectif intervenants/personnes concernées
- Éviter l'instrumentalisation
- Ne pas isoler les personnes
- Hétérogénéité des personnes – diversité des parcours

Les défis et les points faibles

- Mise en œuvre de l'idée même du fondement
- Importance ou non de cette idée de gouvernance partagée au sein même de l'AIFRIS
- Faire passer un mode de travail nouveau
- Qui sont les personnes concernées ? Nombre et efficience.
- Goût de s'impliquer ?
- Niveau de responsabilités juridiques et financières et potentialité
- Repérage ; décoder
- Vocabulaire ; traduction et choix des mots. Rectitude et censure
- Création d'un forum – référents internationaux et des divers établissements de formation; territoires
- Où orienter les propositions? Les canaux
- Compréhension de la structure de gouvernance (Ex. AG / CA / CSP /Bureau / groupes en place) ; territoire et temporalité
- Efficacité
- La rencontre des gouvernances d'autres groupes
- Des « sachants versus des sachés à remplir »
- Aller au-delà d'une expérience personnelle ; vers une analyse collective (savoir d'acteurs)
- Prise de décision consensuelle ; comment gérer les blocages
- Référence à la sociocratie : définition des périmètres
- Représentation ; enjeu de ne pas défendre une catégorie d'acteurs
- Défis de collectiviser la prise de décision, dans la parité
- Émotions générées !
- Personnel versus collectif ; Paternité ou maternité
- Coordination des relais
- Temporalité de la prise de décision
- Quand s'impliquer et comment ? les rôles

Les avantages et les points forts

- Décisions plus justes
- Moins de stigmatisation pour les 1^{ères} concernées, plus de prise de pouvoir
- Plus de diversité et d'inclusion
- Prise en compte de tous les points de vue (y compris ceux des 1^{ères} concernées)
- Cela permet de voir/considérer les choses sous tous les angles
- AIFRIS se positionne en tant qu'association audacieuse, dynamique en ce qu'elle test un nouveau modèle de gouvernance (projet pilote)
- Idées, projets, décisions plus intéressantes puisqu'ils tiennent compte de diverses réalités et points de vue
- Décisions prises par la structure de gouvernance plus acceptées et rassembleuses
- Fonctionnement plus démocratique
- Complémentarité dans la prise de décision
- Meilleure adéquation de l'action en raison d'une meilleure prise en compte de divers points de vue
- Élargissement des perspectives en raison d'une plus grande diversité des points de vue
- Circulation des idées et mobilisation des parties prenantes plus rapide et diversifiées
- Implication plus grande des différents acteurs
- Niveau politique – rapports démocratiques

Les embûches et les freins

Freins organisationnels

- Pas de place prévue dans les lieux de concertation et de décision pour les personnes concernées
- Trop de consultations pas assez d'action
- Les personnes concernées ont parfois besoins que l'on sorte du cadre régulier de nos mécanisme de travail
- Le collectif prend du temps

Limites du collectif

- Besoin de démocratiser la compréhension
- Pas de vision partagée
- Langage qui n'est pas commun
- Passer du JE au NOUS

Savoir-être des personnes impliqué.es-concerné.es et travailleurs.euses

- Reconnaître les savoirs et compétences des personnes concernées
- Capacité de recevoir la critique
- Résistance du milieu dans lequel on veut agir
- S'approprier l'univers dans lequel on évolue
- Ne pas diriger les gens vers quelques choses mais bien construire avec les personnes

Enjeux spécifiques aux personnes concerné.es

- Les enjeux autour de la table
- Enjeux de santé
- Contraintes matérielles de participation des personnes concernées

ANNEXE 4

Tableau récapitulatif des quatre volets et douze embûches rencontrées dans l'expérimentation de la gouvernance partagée du Groupe de recherche-action participative AVEC : Nos Communautés AVEC.

VOLETS	EMBÛCHES
1. La mise en place de la gouvernance partagée	1. L'inconfort du déséquilibre dans le mouvement vers l'inclusion
	2. Repères inconnus de la concertation inclusion
	3. Prise en compte de nouvelles responsabilités liées à l'inclusion des acteurs citoyens premiers concernés
2. Les sensibilités liées à l'enjeu de la concertation : la pauvreté et l'exclusion	4. Le mur de la pauvreté
	5. Être le seul citoyen premier concerné autour de la table
	6. Le défi de vivre la pauvreté et l'isolement au quotidien comme acteurs citoyens premiers concernés
3. Clarifier la gouvernance	7. Zones d'ombre dans les rôles
	8. Zones d'ombre dans les décisions
	9. Remise en question de la gouvernance partagée
4. Mise en action des initiatives concertées	10. Équilibre de travail fragile entre les acteurs
	11. Pouvoir s'unir pour agir tout en vivant des réalités différentes
	12. Pandémie et mode virtuel

http://cdcgrandesmarees.org/documents/pdf/2023/guide_pratique_nos_communautes_avec.pdf