



Concertation régionale des
organismes communautaires
de l'Abitibi-Témiscamingue

POLITIQUE DE GESTION PARTICIPATIVE

Adopté en CA le 27 mars 2018
Mise à jour CA 3 février 2021

LE MODÈLE DE GESTION PARTICIPATIVE À LA CROC-AT

Le modèle de gestion choisi par une organisation est largement inspiré des valeurs qu'il porte, conséquemment les valeurs de la CROC-AT sont, par ordre de priorité :

- *Le respect* : Tenir compte de la liberté d'orientation et de la spécificité des organismes communautaires autonomes (culture, vie démocratique, moyens, approche globale, etc.), faire preuve de souplesse et d'ouverture à l'autre.
- *L'autonomie* : Déterminer librement ses orientations, ses approches, ses pratiques, les normes de régie interne et ses règles de fonctionnement. Pour le mouvement communautaire, cette autonomie d'action constitue un actif pour la société québécoise.
- *La solidarité* : Engagement, concertation à travers les actions collectives, participation, soutien et entraide.
- *La démocratie* : Les membres prennent part aux orientations et aux décisions locales, régionales et nationales.
- *La transparence* : Faire en sorte que les orientations, décisions et règles du jeu soient claires et connues de tous. Avoir une attitude qui favorise de franches discussions sur les enjeux qui concernent les organismes communautaires autonomes.
- *La justice sociale* : Équité, égalité (hommes-femmes) visant la transformation sociale.
- *Le bien-être* : Se soucier du climat

Depuis 2016, la CROC-AT, s'inscrivait dans un modèle de cogestion, et ce, sans toutefois avoir défini clairement l'ensemble des rôles et pouvoirs et déterminer les outils de gestion. Considérant la situation qui prévaut actuellement à la CROC-AT, la définition du mode de gestion est une piste d'action intéressante, puisqu'il constitue un outil permettant de:

- Permettre de répartir clairement les pouvoirs entre les acteurs (CA, équipe de travail, comité de travail, membres, etc.)

Le choix du modèle de gestion devra respecter les dispositions légales : le Code civil mentionne, à l'article 335 que « le conseil d'administration gère les affaires de la personne morale et exerce tous les pouvoirs nécessaires à cette fin; il peut créer des postes de direction et d'autres organes et déléguer aux titulaires de ces postes et à ces organes l'exercice de certains de ces pouvoirs » pour sa part l'article 337 indique que « Tout administrateur est responsable, avec ses coadministrateurs, des décisions du conseil d'administration, à moins qu'il n'ait fait consigner sa dissidence au procès-verbal des délibérations ou à ce qui en tient lieu ». C'est donc dire que chacun des administrateurs est personnellement responsable des décisions prises.

Outre les valeurs et obligations légales, d'autres éléments viennent influencer le choix du modèle de gestion, notamment, la vision, la mission et les orientations. Dans le cadre de la rencontre du 12 mars 2018, les membres du comité administratif ont opté pour un modèle de gestion participatif, ce modèle étant plus concordant avec les éléments mentionnés ci-haut.

LE MODÈLE DE GESTION PARTICIPATIF

La description

Le modèle participatif vise une gestion plus démocratique et une transformation des rapports sociaux afin qu'ils soient plus égalitaires et respectueux des contributions de tous. Le conseil d'administration, la direction ou coordination et l'équipe de travail partagent les prises de décision et les responsabilités selon les délégations de pouvoirs consenties.

Selon les différentes lectures effectuées, le conseil d'administration doit mettre en place des mécanismes permettant à tous de participer activement aux prises de décisions (ex : permettre la mise en place des mécanismes de consultation, permettre à ses membres de se prononcer, s'assurer de rendre disponibles toutes les informations nécessaires à la prise de décisions...) Tous les acteurs doivent sentir qu'ils ont un réel pouvoir.

Structure et modèle de gestion participatif

- Participation active des employées à l'atteinte des objectifs
- Souplesse dans l'organisation
- Polyvalence
- Diffusion large de l'information
- Contrôle partagé
- Prise de décision partagée pour l'opérationnalisation¹.

Le CA est responsable des décisions en lien avec les orientations, cependant, l'actualisation appartient aux employés. Par exemple, les administrateurs doivent mettre en place des mécanismes qui permettront de définir collectivement le plan d'action et pour leur part, les employés ont la responsabilité de mettre en place toutes les actions qui permettront au plan d'action de se réaliser.

Principes de base

- Participation active de tous dans l'atteinte des objectifs
- Souplesse de l'organisme
- Contrôle et prise de position partagée

Rôle des membres

Conformément aux règlements généraux de la CROC-AT, les membres ont le pouvoir de se prononcer sur les grandes orientations. Ils reçoivent, étudient et approuvent les états financiers et les rapports annuels d'activités. Ils choisissent l'expert-comptable. Ils approuvent les règlements généraux et aux lettres patentes, fixent les cotisations et les modalités qui y sont rattachées. Élis ou entérine la nomination des membres au comité administratif.

¹ Opérationnalisation : Action de rendre opérationnel, entrer en activité, à fournir le résultat optimal voulu, à réaliser parfaitement une opération

Légalement, c'est le comité administratif qui est imputable et qui doit contrôler l'organisme. Toutefois, ce dernier se doit d'être à l'écoute de ses membres, puisqu'il a aussi la responsabilité de répondre à leurs besoins, de favoriser l'autonomisation, de les représenter, bref, d'agir à titre d'organisme communautaire. La consultation et le pouvoir réel des membres permettent souvent de bonifier le sentiment d'appartenance et ont nécessairement un impact sur la vie associative. Conséquemment, il appartient au comité administratif de définir des mécanismes permettant aux membres de se prononcer sur différents sujets. L'objectif visé est de faire en sorte que les membres soient fortement engagés dans les décisions et l'action avec les employés et la coordination. Conséquemment, un réel pouvoir doit leur être accordé.

Rôle de la coordination

- En fonction des pouvoirs délégués, les décisions relatives à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles sont de son ressort.
- Assure le bon fonctionnement, voit au suivi des décisions et exerce un contrôle (atteinte des objectifs, respect du budget...)
- A le pouvoir de déléguer certaines responsabilités à l'équipe de travail
- Elle est le lien entre le comité administratif et les employés
- Il siège au comité administratif, sans droit de vote.

Rôle de l'équipe de travail²

- Prise de décision en lien avec l'organisation des activités (application des décisions)
- Considération des employés comme des partenaires importants dans la réalisation de la mission de l'organisme
- Les employés sont informés, consultés et mobilisés sur l'ensemble des activités de l'organisme
- Les employés sont interpellés à différents degrés dans les processus décisionnels : ils sont partie prenante pour les décisions relatives à leur fonction et absente pour celles ayant trait aux orientations et objectifs de l'organisme.
- Les membres de l'équipe peuvent participer aux rencontres du comité administratif lorsque les sujets sont pertinents en lien avec leurs dossiers.

La gestion participative dans ces aspects positifs

- Permet de mobiliser tous les acteurs vers l'atteinte d'objectifs communs;
- Permet à un grand nombre de personnes de participer aux prises de décisions;
- Permet une vision clairement exprimée et partagée entre les personnes impliquées dans l'organisme;
- Favorise le sentiment d'appartenance et une forte adhésion aux décisions
- Permet un partage des valeurs et une constante remise en question des façons de faire;
- Présuppose un climat de confiance qui se crée à partir des attitudes adoptées par chaque personne.

² L'équipe de travail inclut la coordination, les employés et les stagiaires