Communagir

Sondage sur la gouvernance de démarches collectives

Analyse des résultats - Mars 2014

Contexte

En janvier dernier, nous vous avons invité(e)s à remplir notre sondage maison sur la gouvernance d'une ou de démarches collectives auxquelles vous êtes ou avez été appelé(e)s à participer. [1] Nous cherchions à sonder l'expérience de gouvernance vécue concrètement par les acteurs de ces démarches et à alimenter notre réflexion sur la manière de faire évoluer nos pratiques. Nous vous présentons aujourd'hui les faits saillants de ce sondage et l'analyse que nous en avons faite.

Pour nous aider à analyser les réponses, mais surtout pour réfléchir avec nous sur l'implication des résultats, **nous avons convié deux chercheurs, Marc L. Johnson et Denis Bourque, à participer à une conversation sur ce sondage**. Nous les avons questionnés sur les liens entre nos résultats et leurs propres travaux et sur les suites possibles au travail que nous avons entrepris. Même si la quantité de répondants au sondage ne permet pas de tirer de conclusions applicables à l'ensemble des expériences de développement collectif, nous espérons que les résultats – dont plusieurs nous ont surpris! – pourront servir à alimenter (ou même à déclencher) des réflexions stimulantes.

Nos deux chercheurs invités

Denis Bourque est chercheur et professeur au département de travail social de l'Université du Québec en Outaouais et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire. Il cherche, dans ses travaux, à comprendre les interventions et actions collectives qui visent le développement de communautés territoriales en impliquant un ensemble d'acteurs locaux, ce qui en faisait un interlocuteur privilégié pour réfléchir avec nous sur la gouvernance de démarches collectives.

Marc L. Johnson est sociologue, rattaché entre autres au Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa, et participe à l'Alliance de recherche (ARUC) sur les savoirs de la gouvernance communautaire, ARUC dont l'objectif est de saisir le potentiel et le caractère innovant de certaines pratiques en gouvernance. Sa longue expérience sur la question de l'élaboration, de l'évaluation et de l'étude de pratiques de gouvernance en faisait un participant tout indiqué à notre exercice d'analyse.

[1] Ce que nous entendons par ce terme, ce sont les façons de s'organiser, les processus de prise de décision, les mécanismes de communication et l'organisation des rôles et pouvoirs de chacun au sein de démarches qui amènent plusieurs acteurs ou types d'acteurs à travailler ensemble.

Le sondage

64 personnes ont complété le questionnaire

Dans le cadre de démarches collectives :

- **19** sont des représentant(e)s mandaté(e)s par une organisation sur le territoire;
- **16** sont les coordonnateurs ou les coordonnatrices de ces démarches;
- **17** sont des accompagnateurs ou des accompagnatrices externes;
- **12** y participent à titre individuel (citoyen(ne)s, résident(e)s, etc.).

Le type d'organisation (s'il y en a une) auquel ils sont rattachés :

- **5** à une organisation de développement à l'échelle régionale;
- **11** à une organisation de développement à l'échelle locale ou supra-locale;
- **8** à un organisme communautaire;
- **12** au réseau de la santé et des services sociaux;
- **4** à un bailleur de fonds;
- **12** à un regroupement ou un réseau;
- **2** à un comité de citoyens ou de résidents;
- **2** à une université ou un centre de recherche.

Six grandes constats

Sur la gouvernance de démarches collectives

Constat no 1 :

La participation et l'influence sont asymétriques

Même si la plupart des personnes (82%) ont répondu avoir l'impression de pouvoir influencer la démarche collective à laquelle ils participent, une forte majorité (89%) soutient également que certains acteurs ont plus d'influence que d'autres. Il ne s'agit pas d'une surprise pour nos deux chercheurs, puisque cette constatation va dans le sens de ce que des recherches ont déjà démontré.

«Une forte majorité (89%) soutient que certains acteurs ont plus d'influence que d'autres»

Nous avons supposé, lors de l'élaboration du sondage, que cette asymétrie pouvait être notamment reliée au type d'acteurs et avons posé des questions en ce sens. Lorsque l'on demande aux participants à titre individuel et volontaire (citoyens, résidents) s'ils sont, dans leur expérience de gouvernance, avantagés ou désavantagés, les réponses sont très partagées. S'ils n'ont pas l'impression (à 63%) d'avoir eux-mêmes un statut privilégié ou n'ont pas l'impression d'être dévalorisés non plus (à 54%), certains reconnaissent (à 45%) que **des distinctions existent entre les participants**. Les réponses sont moins partagées sur la question de la prise de décisions : 4 citoyens sur 5 ont le sentiment de l'influencer.

Interrogés sur les mêmes sujets, les coordonnateurs et accompagnateurs de démarches collectives répondent différemment. Les réponses sont très partagées quant à l'impression de sentir une distinction entre ceux qui participent à une démarche collective à titre de citoyen ou résident et les représentants d'organisations. Par ailleurs, un quart des répondants ont répondu qu'ils ne savaient pas ou que ça ne s'appliquait pas à eux. Par contre, quand on leur demande s'ils ont l'impression que tous les participants influencent les décisions, ils se répartissent environ moitié en accord et en désaccord.

Selon Denis Bourque, ces résultats sont difficiles à interpréter : ils ne permettent pas d'identifier les types d'acteurs qui auraient plus d'influence que d'autres. De plus, il est normal que certains participants aient plus d'influence en raison du leadership qu'ils exercent et qui est un facteur reconnu d'efficacité et de succès de la gouvernance des démarches collectives. Il ne faut pas confondre ici influence et pouvoir autoritaire. Marc L. Johnson suggère que ceci reflète la différence entre exercer de l'influence, ce qui peut en soi être un gain pour certains acteurs, et exercer la « même » influence, un idéal de symétrie peu souvent atteint.

«72% des répondants sont d'accord ou fortement d'accord que des acteurs significatifs sont absents de la démarches»

Finalement, 72% des répondants sont d'accord ou fortement d'accord que des acteurs significatifs sont absents de la démarche, ce qui semble important selon Denis Bourque. Marc L. Johnson suggère que la nature de ces « absents » peut varier selon la perspective du répondant. Ceux qui sont dans une démarche axée sur le changement collectif par la base (grassroots) regrettent sans doute une participation plus active des citoyens, des bénéficiaires, des gens que l'on n'entend pas habituellement; alors que ceux qui s'inscrivent plutôt dans une démarche d'influence sur les politiques publiques déplorent peut-être l'absence des décideurs, élus et autres personnages influents.

Constat no 2 :

Les démarches collectives ont un impact sur leur milieu

«Presque la totalité des répondants (93%) pense que la démarche permet de contribuer à des avancées pour leurs collectivités.»

Les gouvernances existantes semblent permettre l'atteinte de résultats tangibles et influents. Presque la totalité des répondants (93%) pense que la démarche permet de contribuer à des avancées pour leurs collectivités. Dans le même sens, même si l'accord est moins marqué (58% des personnes interrogées), les acteurs ont le sentiment que les démarches auxquelles ils participent ont une incidence sur les décisions d'autres instances sur leur territoire. Ce sentiment est plus fort chez les coordonnateurs de ces démarches et chez les représentants d'organismes.

Ensuite, près des **trois quarts des répondants constatent que leur démarche collective suscite des questionnements et des changements positifs dans leur organisation**, et ce pourcentage est encore plus fort chez les coordonnateurs et accompagnateurs de ces démarches. Ce résultat semble particulièrement étonnant pour M. Bourque et M. Johnson, puisque c'est contraire à ce que des recherches antérieures ont révélé en regard de l'impact des démarches collectives chez les partenaires institutionnels. La

distinction entre « questionnements » et « changements », qui sont de niveaux différents, aurait peut-être permis de mieux comprendre ces nuances.

Ce qui conduit également Denis Bourque à supposer que la participation asymétrique et **les faiblesses dans la composition des démarches n'empêchent pas celles-ci d'atteindre des résultats positifs, selon la perception des répondants.**

Constat no 3 :
Les démarches collectives sont influencées par des éléments qui leur sont extérieurs

Sur cette question, les répondants sont plus partagés : 50% sont d'accord ou fortement d'accord que les travaux de la démarche à laquelle ils participent sont en trop grande partie déterminés par des acteurs extérieurs. Cependant, selon Denis Bourque, le fait que la moitié des participants se reconnaissent dans un énoncé dont le vocabulaire est si marqué («trop grande partie») permet de déceler dans ces résultats un enjeu important.

«50% sont d'accord ou fortement d'accord que les travaux de la démarche à laquelle ils participent sont en trop grande partie déterminés par des acteurs extérieurs»

Devant ce partage entre les répondants, les deux chercheurs nous ont demandé de regarder les résultats en fonction du type de répondants, ce qui s'est révélé très pertinent : sur cette question, les participants qui agissent à titre de représentants d'organismes et les citoyens pensent majoritairement que l'influence de l'externe est trop grande, alors que **les coordonnateurs et les accompagnateurs sont majoritairement en désaccord**.

Nous avons également interrogé ceux qui agissent à titre de représentant mandaté par leur organisation sur les liens entre leur organisme et la démarche collective. Alors que certaines affirmations ressortent plus négativement, la moitié des répondants ont l'impression que **les membres de leur organisation ne saisissent pas la nature de la démarche et son importance**, des éléments apparaissent plus positifs. Par exemple, les personnes interrogées sont d'accord ou fortement d'accord à 79% pour dire qu'ils **ont beaucoup d'autonomie pour participer et engager leur organisation dans les actions issues de leur démarche collective**.

Constat no 4 :
Il est parfois difficile de conjuguer les objectifs organisationnels et les gains collectifs

Comme nous le soulignait M. Johnson, en mettant en relation les réponses à deux questions on remarque que **si on reconnaît agir soi-même pour le bien collectif** (63% sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle leur organisation attend d'abord d'eux de défendre ses intérêts), **on ne prête pas les mêmes intentions à autrui.** En effet, 50% sont en accord et 50% en désaccord pour dire que la majorité des acteurs présents sont motivés d'abord à travailler à des avancées collectives plutôt que

«Les acteurs présents arrivent à prendre des décisions rassembleuses»

pour des gains organisationnels. Les coordonnateurs et les accompagnateurs de démarches sont cependant plus optimistes à ce sujet.

Dans cette idée de transcender les objectifs individuels, les résultats indiquent également que la presque totalité (94%) des répondants pense que, au sein de la démarche, les acteurs présents arrivent à prendre des décisions rassembleuses.

Constat no 5 :

Tous les acteurs ne jouent pas le même rôle dans l'élaboration de la gouvernance

Bien que 60% des personnes qui nous ont répondu soutiennent que l'élaboration de la gouvernance de leur démarche a été le fruit d'une longue réflexion collective, près de la moitié souligne que **cette gouvernance était déjà construite à leur arrivée,** alors que 13% des répondants ignorent le moment de l'élaboration du mode de gouvernance.

Un autre point ressort fortement : 71% des répondants pensent que **la gouvernance a été élaborée dans les frontières du connu et du familier**, ce qui rejoint, selon M. Johnson, la question de l'innovation au sein de ces démarches, plutôt timide dans ce cas-ci. Peut-être est-ce l'effet d'une présence significative de répondants issus des milieux institutionnels, par nature plus structurellement stables.

«La gouvernance est dure à change mais elle change quand même!»

Par ailleurs, M. Johnson et M. Bourque ont attiré notre attention sur deux questions qui, considérées ensemble, font ressortir un élément intéressant. Alors que la majorité des répondants (52%) trouvent que leur gouvernance semble difficile à changer, une très forte proportion (les trois quarts) pense également qu'elle évolue en fonction du contexte. Elle est dure à changer, donc, mais elle change quand même! Est-ce à dire que cette évolution n'est pas le fruit d'un effort conscient, qu'elle résulte d'une influence du contexte? Que tous n'ont pas la même capacité ou possibilité de l'influencer? Selon les deux chercheurs, il est impossible pour l'instant de déduire le caractère positif ou négatif de cette affirmation.

Constat no 6 :

Les participants aux démarches collectives sont généralement satisfaits de leur mode de gouvernance

En conclusion, il est important de souligner que les répondants semblent globalement très satisfaits de la gouvernance au sein des démarches collectives auxquelles ils participent. Deux éléments ressortent très fortement : la gouvernance permet aux répondants d'être en action et en mouvement (trois quarts d'entre eux) et de **les garder engagés et mobilisés** (80% des personnes interrogées).

«La gouvernance permet aux répondants d'être en action et en mouvement»

De plus, près des trois quarts des personnes interrogées, quel que soit leur rôle, pensent que la gouvernance de leur démarche **leur permet d'être eux-mêmes et de contribuer à la mesure de ce qu'ils souhaitent apporter.**