



La participation démocratique des membres au sein des organismes communautaires

FICHE D'INFORMATION POUR
LES BAILLEURS DE FONDS

Le principe selon lequel les populations locales doivent participer aux **décisions** qui concernent leurs conditions de vie immédiates représente la logique qui a animé le mouvement communautaire depuis les années 1960. La participation démocratique a donc contribué à construire l'**identité** même des organismes communautaires. En 2001, avec l'adoption de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire (PRAC), ce principe de participation a été reconnu comme **critère de l'action communautaire** sous l'appellation « entretenir une vie associative et démocratique » (critère n° 3). Ainsi, le gouvernement du Québec reconnaît l'action communautaire comme « **véhicule de participation sociale** ». Au travers des décennies, les organismes ont développé de multiples moyens de susciter la participation. Maintenir et développer le dynamisme de cette vie associative et démocratique présente néanmoins son lot de **difficultés** et d'obstacles.

Qu'est-ce que la participation et quelles formes prend-elle au sein des organismes communautaires? Pourquoi est-elle importante, pour les membres, les organismes et la société québécoise? Comment les bailleurs de fonds et les autres acteur·trice·s liés au mouvement communautaire peuvent-ils soutenir la mise en œuvre de la participation démocratique? Issue d'un projet de recherche-action mené par le Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM) en partenariat avec plusieurs organismes mauriciens, **cette fiche vise à informer et sensibiliser les bailleurs de fonds et les institutions gouvernementales** pour faciliter la participation démocratique des membres et des participant·e·s au sein des organismes communautaires au Québec.

DANS CETTE FICHE :

Qu'est-ce que la participation?	3
La participation, pourquoi c'est important? ..	6
Obstacles à la participation	8
Faciliter la participation démocratique	9
La participation en Mauricie en 2024	12
Le projet Participation.....	13

Pour citer ce document : Obad Fathallah, H. et Campeau, A. (2025). *La participation démocratique des membres au sein des organismes communautaires. Fiche d'information pour les bailleurs de fonds.* Centre de formation communautaire de la Mauricie.

Conception graphique : Éclaté

Janvier 2025

ISBN 978-2-9823456-3-8

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

Qu'est-ce que la participation ?

Il y a plusieurs types de participation : citoyenne, sociale, publique ou électorale. La participation au sein des organismes communautaires relève de la participation sociale et citoyenne. Elle se distingue par les éléments suivants :

PARTICIPER DANS UN ORGANISME COMMUNAUTAIRE, C'EST...



Une **action volontaire**, à l'initiative de la personne, au sein d'un **groupe** (ici, un organisme). Par exemple, participer à une activité, faire une suggestion, faire partie du conseil d'administration (CA), participer à une pétition...Il y a autant de **formes** de participation que de personnes.



Donner et recevoir, dans une relation de **réciprocité**; ce n'est pas seulement contribuer (être bénévole, siéger sur le CA, etc.), ni venir chercher un « service » de façon unilatérale.



Avoir à cœur la **mission** de l'organisme : la participation implique généralement un **attachement aux valeurs et à la cause** portées par le groupe.



Être **bénévole** est une forme de participation, mais pas la seule.



Une forme de **pouvoir**, un moyen pour développer l'**autonomie collective**. La participation se veut **démocratique** car fondée sur le partage des décisions.



Un processus **évolutif**, qui varie d'une personne à l'autre. C'est un **cheminement** marqué de plusieurs **niveaux d'intensité** : la présence, la parole, l'action, la décision..



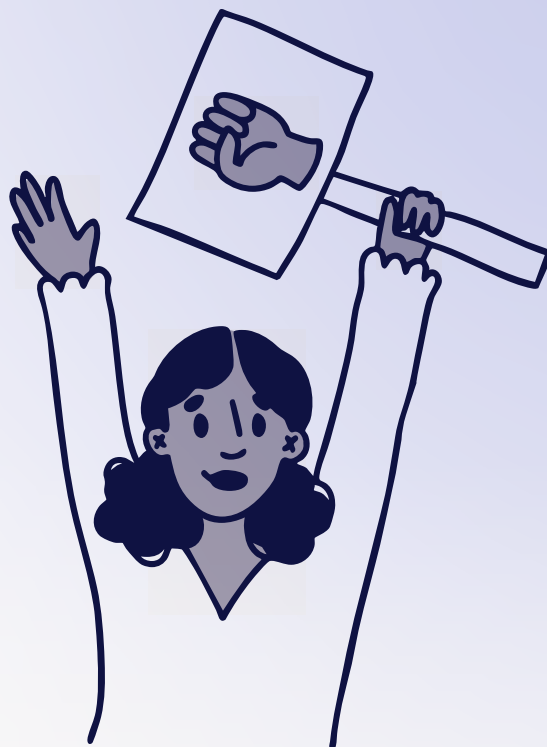
Participer pour moi c'est s'impliquer, dans l'idée d'accueillir. Chaque fois que je suis ici, je trouve l'opportunité de donner quelque chose, une expérience, une parole. On partage beaucoup, et on reçoit aussi beaucoup de choses. Alors c'est comme un moment de catharsis, de thérapie face à toutes les difficultés qu'on a. (Témoignage de membre)



L'ÉCHELLE DE LA PARTICIPATION

Il y a différents niveaux de participation. Il y en a certains qui vont être créatifs, qui vont donner des idées. Il y en a qui vont être plus dans l'action, dans l'application des idées ou de ce qu'on a, de ce qu'on propose. Donc il faut aussi considérer tout ça. Il y a plein de façons de s'impliquer, de participer. (Témoignage d'employé-e)

La participation est généralement illustrée par une **échelle**, ou **continuum**, représentant divers **niveaux d'intensité**, du plus faible au plus élevé. En s'appuyant sur l'échelle de René, Soulières et Jolicoeur (2004)¹ et les propos des groupes de discussion et du sondage du projet de recherche-action du CFCM², le schéma suivant offre une synthèse descriptive des niveaux de participation et des moyens/formes de participation possibles, selon la perspective des participant-e-s et des organismes.

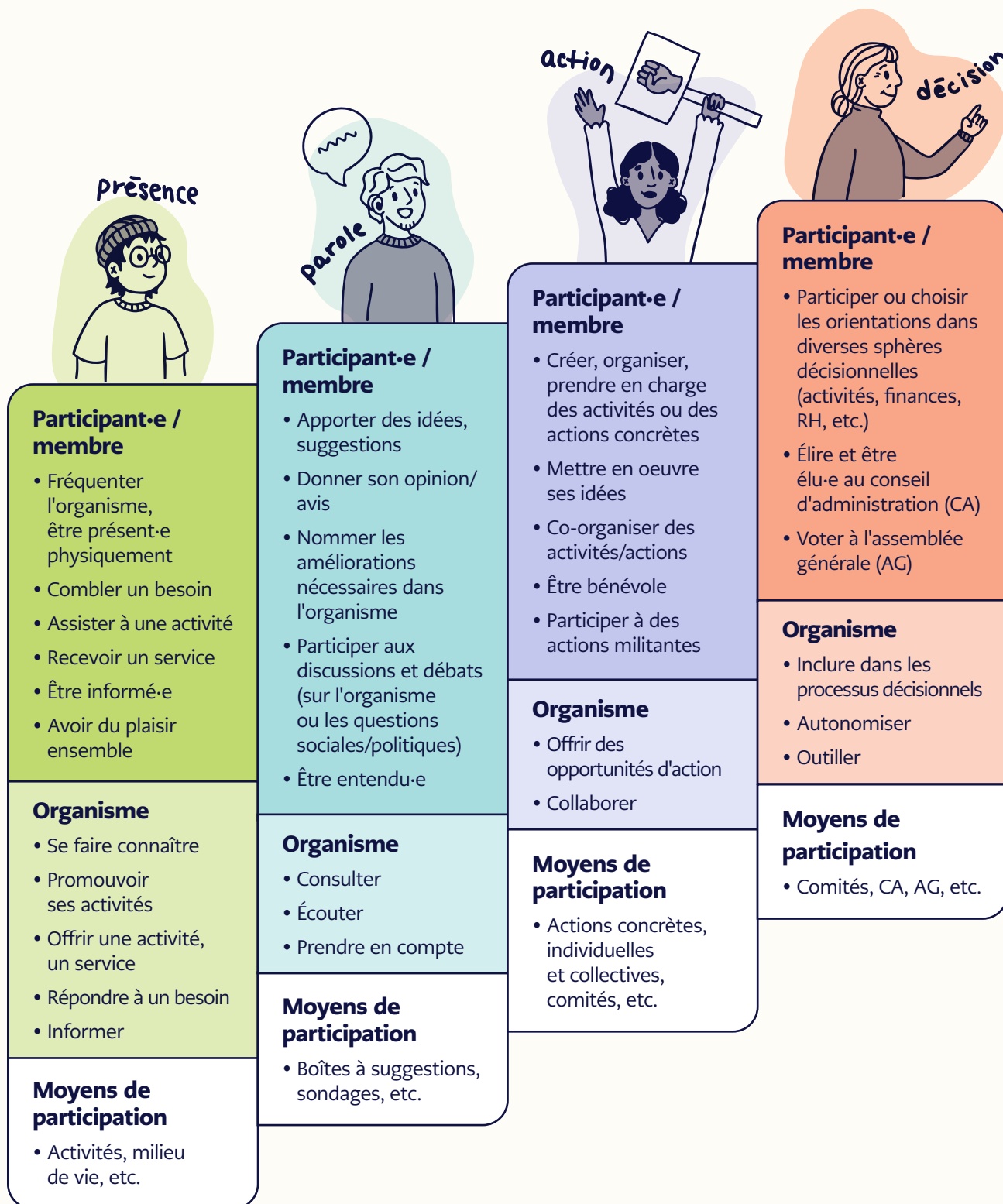


Attention! Le chemin n'est pas toujours linéaire, les niveaux sont interreliés et une même personne peut participer de diverses manières (ex. : participer à une activité et siéger sur le CA) au sein d'un même organisme, ou de plusieurs.

1 René, J.-F., Soulières, M. et Jolicoeur, F. (2004). La place et la participation des parents dans les Organismes communautaires Famille : pratiques et défis pour une prise en charge citoyenne. *Nouvelles pratiques sociales*, 17(1), 66-82. <https://doi.org/10.7202/010574ar>

2 Voir le [rapport de recherche](#) complet « La participation au sein des organismes communautaires »

CONTINUUM DE LA PARTICIPATION AU SEIN DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



La participation, pourquoi c'est important ?

Je trouve qu'on est vraiment les mieux placés pour savoir nos besoins. Les membres doivent apporter leur opinion parce que c'est eux qui le vivent, l'organisme est là pour les aider. (Témoignage de membre)

La participation au sein d'un organisme communautaire vise plusieurs finalités et revêt une importance à la fois **individuelle** et **collective**. La littérature ainsi que les résultats de notre recherche ont fait émerger de nombreuses retombées de la participation, sous toutes ses formes.

POUR LES MEMBRES / PARTICIPANT·E·S

- Développer des **liens sociaux** et un sentiment d'appartenance
- Améliorer les conditions de vie du groupe et avoir un **sentiment d'utilité**
- Obtenir de la **reconnaissance** et améliorer l'**estime de soi**
- Développer des **compétences** et avoir accès à des informations privilégiées
- Répondre à un **besoin** matériel ou individuel précis (ex. : répit, alphabétisation, etc.)



Le CA, ça m'apporte que j'ai enfin trouvé ma voie. Je me réalise enfin. Là, avec eux, c'est ma place, c'est ma famille, c'est mon groupe. J'ai un gros sentiment d'appartenance. (Témoignage de membre de CA)

POUR LES ORGANISMES

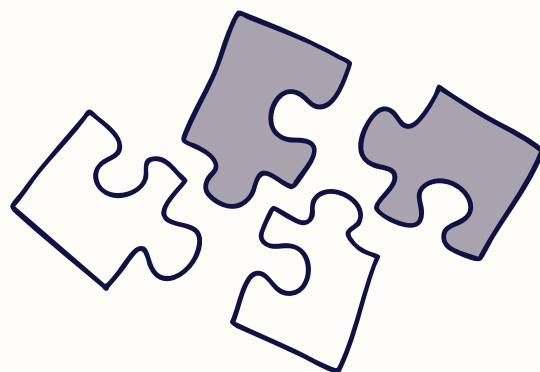
- Mettre en place des **actions adaptées** aux besoins et aux réalités des membres
- Assurer le **fonctionnement** et le développement de l'organisme (ex. : exigences légales, orientations stratégiques, etc.)
- Agir en **cohérence** avec sa mission et respecter l'approche communautaire :
 - Principe de **démocratie** où on reconnaît aux personnes un droit et un pouvoir d'exprimer leur opinion, d'identifier leurs problèmes, leurs besoins et les solutions qui concernent leurs conditions d'existence
 - **Empowerment** : Volonté de favoriser l'autonomisation, la prise en charge individuelle et collective des personnes



La participation c'est extrêmement important. C'est la raison d'être de nos organismes. On ne peut pas juste prendre des décisions tout seul. Il faut qu'on donne la place aux bénéficiaires pour qu'eux aussi, ils entrent dans le processus de prise de décision, même si c'est la partie la plus difficile. (Témoignage d'employé-e)

POUR LA SOCIÉTÉ

- Faire avancer une **cause sociale**, tendre vers la justice sociale, influencer l'orientation des politiques gouvernementales
- Développer un **réseau d'entraide** en dehors de l'organisme (liens de solidarité)
- Faire vivre la **démocratie** autrement, permettre à des populations traditionnellement exclues de la société d'expérimenter des actions citoyennes



La participation des membres, la plupart des gens, c'est parce qu'ils veulent voir d'autres personnes, puis pour le bien-être de la société. C'est de l'entraide, et je pense que c'est quelque chose qu'on a de moins en moins. Alors on essaie de revenir à des valeurs en se regroupant dans une association. (Témoignage de membre de CA)

Obstacles à la participation

Des obstacles à divers niveaux (individuels, organisationnels, structurels) limitent la participation des membres/participant.e.s, en particulier dans le processus décisionnel, des organismes communautaires. Les bailleurs de fonds et les institutions gouvernementales sont particulièrement concernés par le niveau structurel. Toutefois, l'ensemble des obstacles sont interreliés.

On a plein de beaux projets, on a plein d'idées, sauf que ce qui manque, c'est toujours les moyens financiers. On est presque plus capables de faire des voyages en autobus parce que ça coute trop cher. Et en région, le transport adapté ça n'a pas d'allure. (Témoignage de membre de CA)

OBSTACLES INDIVIDUELS

- **Sentiment d'incompétence** des membres, préjugés intériorisés et leurs conséquences (ex. : manque de confiance, peur du jugement)
- **Besoins immédiats** (ex. : logement, alimentation, etc.), **caractéristiques socio-économiques** (ex. : santé mentale, analphabétisme, etc.) et **contraintes quotidiennes** (ex. : rendez-vous médicaux, garde des enfants, etc.)
- **Manque d'intérêt** pour certaines sphères de l'organisme (ex. : gestion administrative)

OBSTACLES ORGANISATIONNELS

- **Instances officielles** (CA, AG) **peu adaptées** aux membres, jugées exigeantes ou inaccessibles (ex. : vocabulaire), méconnues ou mal perçues
- **Attentes organisationnelles** élevées vis-à-vis du bénévolat
- **Rapports de pouvoir** entre l'équipe et les membres et entre les membres

OBSTACLES STRUCTURELS ET CONTEXTUELS

- **Manque de ressources et de temps** de la part des équipes pour accompagner adéquatement la participation des membres ou offrir plus d'occasions de participation
- **Sous-financement et cadre sociopolitique** : impacts de l'approche de la nouvelle gestion publique et des réformes gouvernementales sur les pratiques et les ressources des organismes (ex. : priorisation d'une approche de « services » individuels, professionnalisation des équipes, manque d'argent pour rembourser le transport, etc.)
- **Impacts de la pandémie** de COVID-19 sur la vie associative et démocratique (ex. : passage au mode virtuel, isolement accru des membres, pressions pour des prises de décision rapides, etc.)
- **Difficultés de transport** dans la région de la Mauricie (ex. : peu de transport public/adapté)

Faciliter la participation démocratique

Synthèse des facteurs facilitant la participation démocratique³

- L'existence et l'adaptation, voire la transformation, des instances officielles (AG, CA), l'animation adaptée des rencontres
- La diversité des espaces démocratiques et des opportunités de participation (milieu de vie, comités, etc.)
- Le temps et l'accompagnement des membres et participant·e·s
- La culture organisationnelle de l'action communautaire : la continuité, la confiance, l'accueil, l'informel et le plaisir, la flexibilité, etc.
- La reconnaissance des divers rapports de pouvoir (selon le genre, les compétences, etc.) et tendre vers des rapports égalitaires (structure organisationnelle et reconnaissance des savoirs et contributions)
- La réduction des barrières matérielles à la participation



Je me sens bien dans le communautaire, parce que les gens sont ouverts. Je suis à l'aise de partager mon opinion, je le fais, j'ose. Il faut prendre sa place. (Témoignage de membre)



QUEL RÔLE POUR LES BAILLEURS DE FONDS ?

Les institutions qui financent les organismes communautaires détiennent un pouvoir d'influence et peuvent contribuer à faciliter la mise en œuvre des pratiques démocratiques :

→ **Comprendre et reconnaître la culture organisationnelle de l'action communautaire** et ses approches spécifiques, décrites dans les 8 critères de l'ACA et dans la PRAC, notamment :

- L'importance des liens de confiance et de la continuité de l'action
- Les structures organisationnelles et les modes de gestion participatifs
- La flexibilité, l'adaptation aux rythmes et aux besoins des personnes

→ **Adhérer au principe de participation démocratique dans une finalité d'émancipation collective (empowerment) :** indispensable pour une mise en œuvre effective et non instrumentalisée de l'idéal démocratique, cette adhésion doit également concerner les acteur·trice·s externes gravitant autour du mouvement communautaire.

³ Pour plus de détails, voir le rapport de recherche complet.

→ **Offrir un financement structurant, permettant aux équipes d'offrir le temps et les moyens de la participation :**

- Les efforts requis pour rendre les rencontres et les instances décisionnelles officielles plus accessibles
- L'accompagnement pour réduire le sentiment d'incompétence des membres
- La création d'une diversité de lieux décisionnels et d'implication
- Les actions concrètes pour réduire les barrières matérielles à la participation (ex. : transport, halte-garderie, etc.)

→ **Respecter l'autonomie des organismes :**

- Notamment en matière de fonctionnement démocratique (ex. : le pouvoir de décider de la composition de son CA, modes de gestion participatifs, etc.)
- L'autonomie de pratiques et d'approches (ex. : le pouvoir de choisir des modes d'actions collectifs plutôt qu'individuels, de mener des activités de défense des droits, etc.)

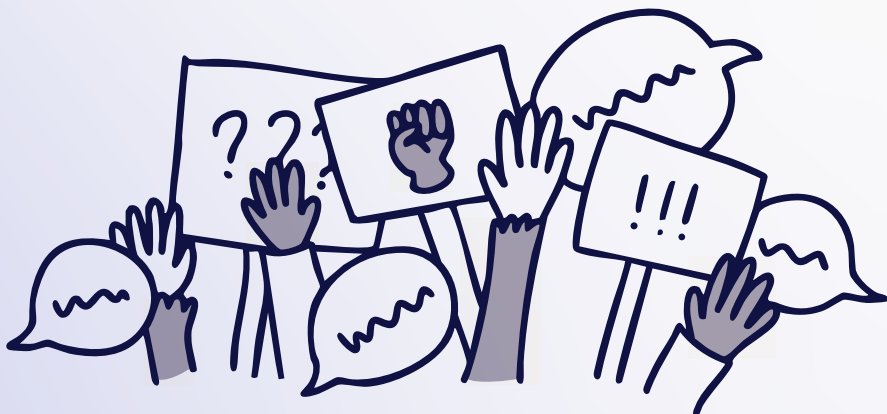
QUEL RÔLE POUR LES INSTITUTIONS GOUVERNEMENTALES ?

Les points précédents s'appliquent aux institutions gouvernementales, mais elles jouent également un rôle spécifique :

- **(Re)connaître l'influence exercée par les politiques gouvernementales** sur les pratiques des organismes (ex. : valorisation des services individuels, exigences légales de la part des CA, etc.)
- **S'interroger sur les finalités visées** par la participation pour le gouvernement : instrumentalisation ou émancipation ? (voir encadré plus bas)
- **Réduire les obstacles matériels structurels** à la participation des populations marginalisées (ex. : accès au transport, disponibilité de locaux pour les organismes, etc.)

Quel rôle pour les organismes communautaires ?

Une fiche dédiée aux équipes de travail des organismes communautaires recense diverses stratégies pour faciliter la participation des membres et propose des pistes de réflexion sur la question. Deux autres documents sont dédiés aux participant-e-s et aux membres de conseil d'administration.



La participation démocratique renvoie à une série d'enjeux et de tensions qui traversent le mouvement communautaire depuis plusieurs décennies. Certains de ces enjeux et leurs conséquences sont indissociables du cadre sociopolitique dans lequel les organismes évoluent. Les résultats de notre projet invitent ainsi à une délibération collective autour de ces enjeux, incluant les acteur·trice·s tels que les bailleurs de fonds et les institutions gouvernementales.

Délibérer et agir collectivement sur la participation et ses enjeux vise ultimement à augmenter les possibilités d'autodétermination collective des personnes qui fréquentent les organismes.

ENJEU N° 1

Les finalités de la participation : La participation vise-t-elle l'adaptation des personnes aux contraintes socioéconomiques actuelles (approche de responsabilisation individuelle) ou l'expérimentation de projets politiques collectifs et d'un réel processus démocratique (émancipation)? Quelles conséquences ces deux conceptions de la participation ont-elles sur les personnes qui fréquentent les organismes?

ENJEU N° 2

L'inégalité des pouvoirs et le maintien de rapports de pouvoir déséquilibrés avec l'équipe (ex. : compétences, pouvoir de décision, etc.) et entre les membres (ex. : genre, ancienneté, etc.) : Comment les conceptions idéologiques et les exigences des acteur·trice·s externes influencent-elles les relations et les pratiques dans les organismes (ex. : professionnalisation, attentes envers les CA)?

ENJEU N° 3

La tension entre intervention individuelle (offre d'un « service » se limitant à la présence) et **action collective** visant la transformation sociale : Quels effets les orientations des acteur·trice·s externes (en matière de financement notamment) ont-elles sur les approches des organismes?

POUR ALLER PLUS LOIN

[Comprendre l'action communautaire autonome](#) (vidéo de 3 minutes). Table des Regroupements du Saguenay-Lac-Saint-Jean. 2020.

Obad-Fathallah, H. (2023). [L'autonomie des organismes d'action communautaire autonome \(ACA\)](#) : Définition et facteurs d'influence. [Cahier complet]. Observatoire de l'ACA.

Nicolas, J. (2022). [COVID-19. Impacts sur la vie associative et démocratique des organismes communautaires. De grands défis pour conserver le « cœur » de l'ACA.](#) Observatoire de l'ACA.

La participation en Mauricie en 2024

QUELQUES CONSTATS

- La participation des membres aux décisions est jugée de façon consensuelle comme **très importante** dans le sondage⁴ (médiane de 8) et dans les différents groupes rencontrés (équipes, membres, CA).
- Celle-ci est jugée pertinente principalement dans deux sphères : la **détermination des besoins** et le **choix des activités**.
- L'idéal de participation « élevée » ne se reflète pas dans les pratiques actuelles : le niveau de participation le plus rapporté est celui de la **présence** (fréquentation, activité).
- Le niveau décisionnel est celui qui suscite le plus de difficultés. La majorité des répondant-e-s jugent la participation décisionnelle **difficile** à atteindre (médiane de 6).
- Les **formes et les moyens de participation** répandus sont : activités, assemblée générale, conseil d'administration et, dans une moindre mesure, sondages, comités et bénévolat.
- Un **écart** majeur différencie les membres régulier-ère-s et participant-e-s des membres de CA. Ces dernier-ère-s ont accès à des **sphères de décisions exclusives** à leur catégorie (fonctionnement interne, orientations stratégiques, vie associative/démocratique). Un quart des conseils d'administration ne comptent pas de membre participant aux activités.

⁴ D'après un sondage réalisé auprès de 80 représentant-e-s d'organismes en Mauricie. Pour plus de détails, [voir le rapport de recherche complet](#).

Le projet Participation

Dans le but de répondre au besoin des organismes de mieux connaître les manières de renforcer leurs pratiques participatives, le Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM) a entamé ce **projet de recherche-action**, intitulé « *Par et pour : stratégies d'inclusion et de participation des membres au sein des organismes communautaires* ».

Le **projet**, d'une durée de deux ans (2023-2025), fait l'objet de deux phases :

1) Une recherche-action avec une méthodologie mixte :

- Revue sommaire de la littérature existante (40 documents)
- 10 groupes de discussion auprès de 64 personnes (équipes, participant·e·s et membres de CA) dans des organismes de divers secteurs d'intervention en Mauricie
- 3 entrevues individuelles (équipes)
- 1 sondage ayant reçu 80 réponses (équipes)

Le **CFCM** est un organisme communautaire de formation qui a pour mission de mettre à la disposition des groupes communautaires un lieu commun voué à l'information, l'analyse, l'apprentissage et la citoyenneté, par le biais de formations, de services d'accompagnement et de projets de recherche-action.

2) Transfert des connaissances :

- Outils de diffusion, dont des fiches d'information
- Formations et ateliers
- Vidéocapsules

Merci aux personnes qui ont généreusement participé à la collecte de données. Merci également aux partenaires du comité d'orientation.

Le projet est soutenu financièrement par le ministère de l'Éducation du gouvernement du Québec.

Consulter :

Le rapport de recherche complet

Les autres fiches



Avec la participation de Michel Parazelli, Université du Québec à Montréal (UQAM) et Geneviève Ricard, pour les corporations de développement communautaire de la Mauricie (Inter-CDC).



Ce document est la propriété du CFCM, il peut être utilisé et diffusé à condition d'en citer la source.