



Faciliter la participation démocratique de vos membres et participant·e·s

**FICHE POUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION
D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES**

La participation des personnes qui fréquentent les organismes communautaires - qu'elles soient participantes, membres, bénévoles, militantes, etc. - est un principe ancré dans **l'identité** du mouvement communautaire et reconnu comme **critère** de l'action communautaire sous l'appellation « entretenir une vie associative et démocratique » (critère n° 3). Les organismes communautaires sont traditionnellement, et encore couramment, décrits comme des lieux qui favorisent **l'expérimentation d'espaces démocratiques et associatifs** en éveillant, particulièrement chez les personnes marginalisées, une conscience collective politique. Néanmoins, maintenir et développer le dynamisme de cette vie associative et démocratique présente son lot de **difficultés** et d'obstacles. Ces enjeux sont particulièrement présents au sein de l'instance du **conseil d'administration**.

Alors, qu'est ce que la participation et pourquoi c'est important? Comment mettre en pratique l'idéal de participation démocratique? Quel rôle pour les conseils d'administration (CA)? 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 outiller les conseils d'administration** pour faciliter la participation de leurs membres et participant-e-s dans les décisions. Elle invite à une **réflexion collective** sur les pratiques démocratiques dans les organismes. Tout en présentant des éléments similaires à la [fiche des équipes de travail](#), elle propose des suggestions et des pistes de réflexion spécifiques au rôle du CA.

La participation démocratique, de quoi parle-t-on?

Principe de démocratie où on reconnaît aux personnes un droit et un pouvoir d'exprimer leur opinion, d'identifier leurs problèmes, leurs besoins et des solutions, dans le but d'orienter les décisions qui les concernent ou qui ont un impact sur leurs conditions d'existence. Dans cette fiche, nous abordons à la fois la participation au sens large (et ses quatre niveaux d'intensité décrits plus bas) et plus spécifiquement la participation aux décisions.

DANS CETTE FICHE :

La participation, c'est quoi? 3

La participation, pourquoi c'est important? 6

Obstacles à la participation 8

Comment faciliter la participation démocratique? 9

Pistes de réflexion 11

La participation en Mauricie en 2024 12

Le projet Participation 13

Pour citer ce document : Obad Fathallah, H. et Campeau, A. (2025). *Faciliter la participation démocratique de vos membres et participant-e-s. Fiche pour les conseils d'administration d'organismes communautaires*. Centre de formation communautaire de la Mauricie.

Conception graphique : Éclaté

Janvier 2025

ISBN 978-2-9823456-2-1

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

La participation, c'est quoi?

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



Une **action volontaire**, à l'initiative de la personne, au sein d'un **groupe** : 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**, un **cheminement** marqué de plusieurs **niveaux d'intensité** que les personnes suivent à leur **rythme**.



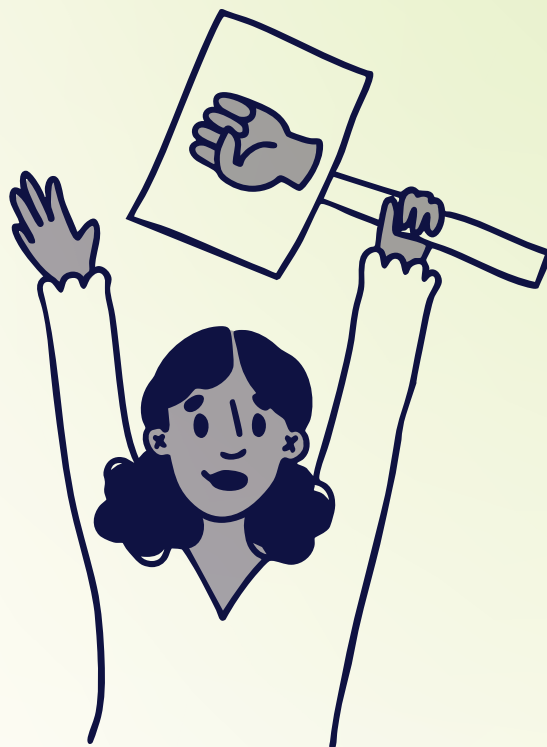
Participer pour moi c'est s'impliquer, dans l'idée d'accueillir. Chaque fois que je suis ici, je trouve l'opportunité de donner quelque chose, une expérience, une parole. On partage beaucoup, et on reçoit aussi beaucoup de choses. Alors c'est comme un moment de catharsis, de thérapie face à toutes les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

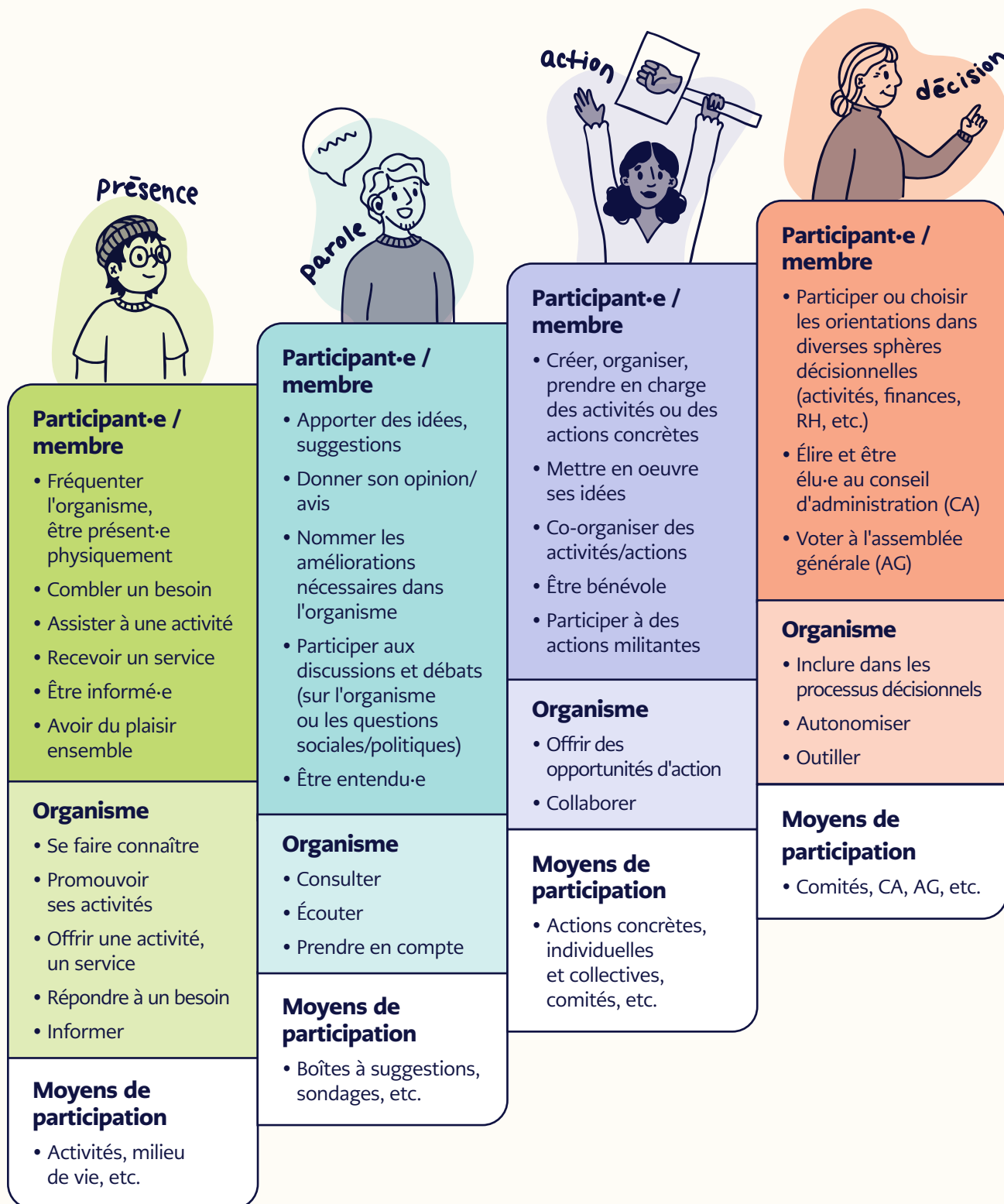


Attention! Le chemin n'est pas toujours linéaire, les niveaux sont interreliés et une même personne peut participer de diverses manières (ex. : participer à une activité et siéger sur le CA) au sein d'un même organisme, ou de plusieurs.

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, sous toutes ses formes, vise plusieurs finalités et revêt une importance à la fois **individuelle et collective**.

POUR LES MEMBRES

- 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

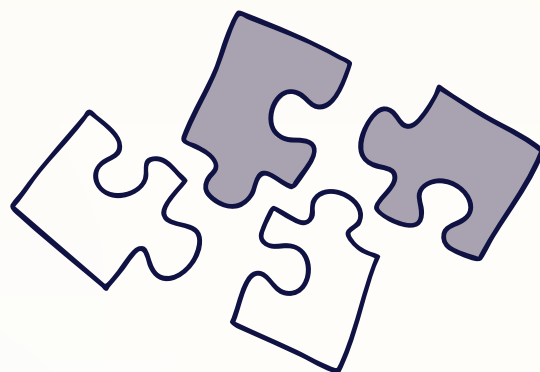
- Mettre en place des **actions adaptées** aux besoins et aux réalités des membres/participant-e-s
- Assurer le **fonctionnement** et le développement de l'organisme (ex. : exigences légales, orientations stratégiques)
- Agir en **cohérence** avec sa mission et respecter l'approche communautaire :
 - **Attention!** Risque de se limiter à respecter un impératif de l'action communautaire par sentiment d'obligation plutôt que pour favoriser l'autonomisation individuelle et collective des personnes (*empowerment*)



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, 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



Dans notre association, les membres pensent qu'il faut être bien instruits. Ils sont pas habitués d'être écoutés donc ils osent pas. Moi je l'ai fait donc je les pousse à oser en leur disant, regarde, toi aussi t'as le droit à ton opinion. (Témoignage de membre de CA)



La participation des membres/participant-e-s, particulièrement à la prise de décisions, est limitée par des obstacles à plusieurs niveaux (individuels, organisationnels, structurels).

Obstacles à la participation

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)

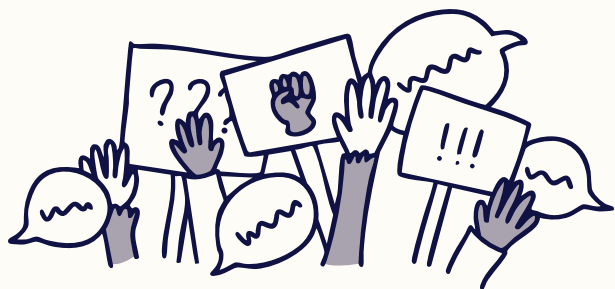
OBSTACLES ORGANISATIONNELS

- **Instances officielles** (CA, AG) peu adaptées aux membres, jugées exigeantes ou inaccessibles (ex. : vocabulaire), méconnues ou mal perçues (et donc peu investies par les membres)
- **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
- **Sous-financement et cadre sociopolitique** (approche de la nouvelle gestion publique)
- **Impacts de la pandémie** de COVID-19
- **Difficultés de transport** dans la région de la Mauricie

Comment faciliter la participation démocratique ?



De nombreuses stratégies existent, mais **il n'y a pas de recette miracle** en matière de participation ! Sans nier les facteurs d'influence externes, ces stratégies montrent qu'il s'agit d'une **démarche proactive** de la part des organismes pour recenser et réduire les obstacles à la participation. Cette responsabilité n'incombe pas seulement aux équipes de travail ([voir la fiche dédiée](#)). Le **conseil d'administration** a un rôle crucial et distinct à jouer pour faciliter la participation des membres aux décisions, notamment au sein même de son instance.

« 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) »

Le CA fonctionne comme une sorte de « courroie de transmission », il **représente les membres** et facilite les liens entre les diverses personnes impliquées dans l'organisme. Il a également un **pouvoir décisionnel sur des sphères spécifiques** auxquelles ont peu ou pas accès les autres membres (ex. : orientations, finances, fonctionnement interne, etc.). Le CA influence les orientations stratégiques de l'organisme, pourtant il ne compte pas toujours en son sein de personnes participantes aux activités. Les membres de CA peuvent constituer un **levier** important pour informer, démystifier le CA, mobiliser les autres membres.

QUEL RÔLE POUR LE CA ?

- **Valoriser et renforcer la culture organisationnelle de l'action communautaire dans l'organisme** : recrutement de personnes adhérant à la participation démocratique, formation des membres du CA et des équipes sur les valeurs et les approches du milieu (ex. : la continuité, l'informel, la flexibilité, etc.), etc.
- **Être présent-e dans l'organisme** : activités avec les autres membres et avec l'équipe, développement de liens avec les autres personnes impliquées dans l'organisme

- **Reconnaître et nommer les rapports de pouvoir existants** (selon le genre, les compétences, l'ancienneté, etc.) et **privilégier des modes de gestion collaboratifs** (ex. : cogestion, collectif) pour tendre vers une structure horizontale et égalitaire
- **Rendre le CA accessible et adapter les réunions** : sièges réservés aux membres participant-e-s, invitation personnalisée et rassurante, horaire et format adaptés, vocabulaire accessible, etc.
- **Prévoir des assemblées générales festives et propices à l'expression** : convivialité et nourriture, règles de prise de parole, explications, etc.
- **Accompagner les membres, notamment au sein du CA** : processus d'accueil, formation, jumelage ou mentorat, rencontres préparatoires et suivi, etc.
- **Prévoir la participation des membres à d'autres occasions**, en plus des instances officielles (ex. : planification stratégique, comités de travail, etc.) et dans diverses sphères de décisions (ex. : orientations, représentation/partenariats, besoins, etc.)
- **Intégrer la réduction des obstacles matériels** à la participation dans les planifications budgétaires (ex. : remboursement du transport, nourriture, accessibilité des lieux, etc.)
- **Analyser le contexte sociopolitique** et se positionner collectivement (ex. : dans les regroupements) face aux enjeux qui pourraient influencer les pratiques ou la place des membres (ex. : financement)
- **Développer une vision commune de la participation** : temps d'arrêt pour discuter collectivement de la vision de la participation, de ses finalités, ainsi que de l'organisation du pouvoir dans l'organisme. *Voir les pistes de réflexion proposées en page suivante.*



C'est ça qui fait peur, de faire partie d'un conseil d'administration. Les gens pensent qu'ils seront laissés à eux-mêmes. Il faut leur dire qu'on est là pour les aider, on se rend disponible pour n'importe quelle question. Ils s'imaginent peut-être qu'ils vont avoir du jugement, on essaie de les rassurer. (Témoignage de membre de CA)



Pistes de réflexion

Dans notre organisme, qui est présent-e?
Qui parle? Qui agit? Qui décide?

QUESTIONS À ABORDER COLLECTIVEMENT EN CA

- Dans notre organisme, les **rôles et responsabilités** sont-ils très différents entre le CA, l'équipe permanente ou contractuelle, les membres, les participant-e-s, les bénévoles, etc.?
- **Comment** les membres / participant-e-s participent-ils et elles dans notre organisme? Que vise la participation des membres?
- Quelles **décisions** sont prises par les membres / participant-e-s et comment? Si la décision est permise, est-elle limitée à des domaines précis (ex. : activités/programmation)?
- Au-delà d'une obligation légale, quel **rôle** joue notre CA dans le fonctionnement démocratique réel de notre organisme?
- Quelle est la **composition** de notre CA? Quel est le **profil** des membres de notre CA? Quelle **place** ont les participant-e-s dans notre CA (nombre, siège réservé, capacité de parole, etc.)?
- Les **espaces et formes de participation** proposés aux membres / participant-e-s dans l'organisme relèvent-ils de l'action individuelle (ex. : bénévolat) ou d'actions collectives et militantes (ex. : manifestation)? Y a-t-il des espaces et mécanismes de participation plus ou moins formalisés, en dehors des instances officielles, où les membres / participant-e-s détiennent un pouvoir?
- Que peut-on **mettre en place** pour faciliter la participation démocratique?



QUESTIONS DE RÉFLEXION INDIVIDUELLE

- Comme membre de CA, est-ce que je suis **présent-e** dans l'organisme en dehors des réunions? Est-ce que je participe d'autres façons dans l'organisme (ex. : activité, comité, etc.)?
- **Pourquoi** est-ce que j'ai rejoint le CA? Qu'est-ce que ça m'apporte?
- Est-ce que c'est **important** pour moi que tous les membres / participant-e-s participent aux décisions? Pourquoi ou pourquoi pas?
- Est-ce que je détiens des **privilèges** vis-à-vis d'autres membres / participant-e-s de l'organisme (ex. : niveau d'éducation, ancienneté, langue, genre, etc.) et quels impacts ceux-ci ont-ils sur les rapports de pouvoir dans l'organisme?
- Est-ce qu'il y a des **propositions de changement** que j'aimerais faire au CA et à l'organisme?

POUR ALLER PLUS LOIN

Comprendre l'action communautaire autonome : vidéo de 3 minutes réalisée par la Table des Regroupements du Saguenay Lac Saint Jean.

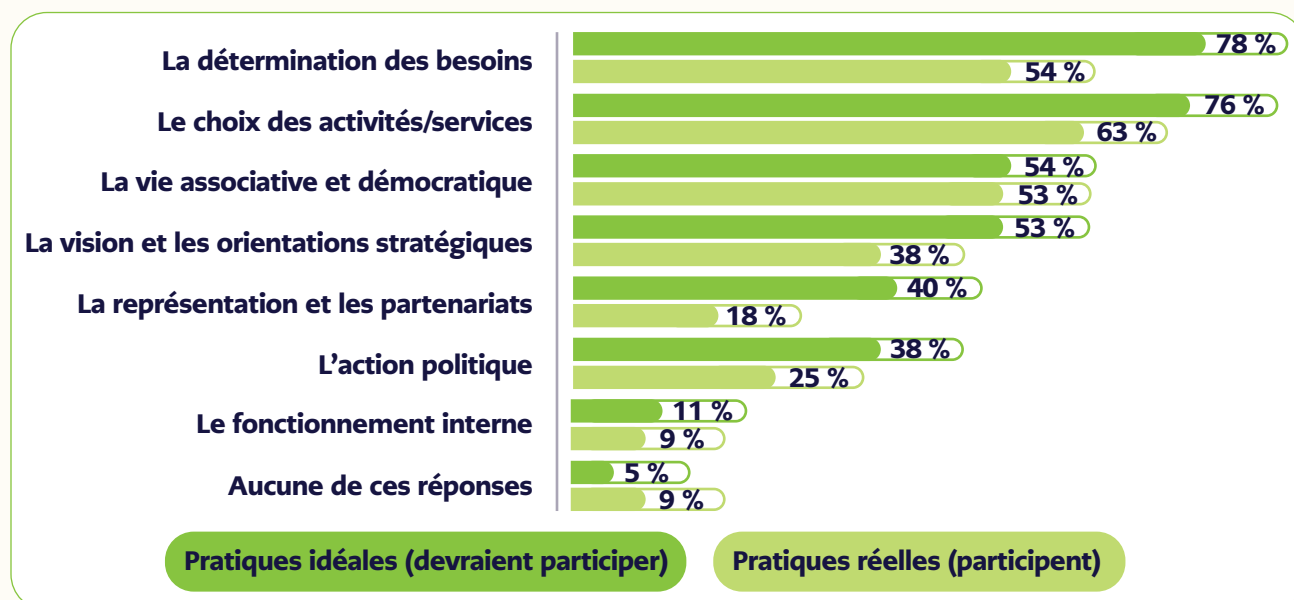
Un exemple de mobilisation collective de membres en situation de handicap : vidéo de 5 minutes réalisée par Riposte à propos du Centre communautaire Radisson.

La participation en Mauricie en 2024

QUELQUES CONSTATS

- La participation des membres aux décisions est jugée de façon consensuelle comme **très importante** dans le sondage et 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 (voir graphique plus bas). La majorité des répondant-e-s jugent la participation décisionnelle **difficile** à atteindre.
- Les **formes et moyens de participation répandus** sont : activités, assemblée générale, conseil d'administration et, dans une plus faible mesure, sondages, comités et bénévolat.
- Un **écart** majeur différencie les membres régulier-ère-s / participant-e-s des membres de CA, qui ont accès à des **sphères de décisions exclusives** à leur catégorie (ex. : orientations stratégiques, fonctionnement interne, représentation, etc.)
- Un **quart** des conseils d'administration ne comptent pas en leur sein de membre participant aux activités (sondage réalisé auprès de 80 représentant-e-s d'organismes en Mauricie³).

Graphique : Décisions auxquelles les membres hors CA devraient participer (pratiques idéales) et auxquelles les membres hors CA participent (pratiques réelles) selon les répondant-e-s au sondage (n=80)



3 Pour plus de détails et pour prendre connaissance des différences sectorielles au niveau des résultats, voir le [rapport 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.