



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

FICHE POUR LES ÉQUIPES DE TRAVAIL
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. Alors, qu'est-ce que la participation au juste? Pourquoi c'est important? Comment mettre en pratique l'idéal de 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 outiller les équipes de travail** - employé-e-s, coordinations et directions - 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 communautaires.

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	12
La participation en Mauricie en 2024	14
Le projet Participation.....	15

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 équipes de travail d'organismes communautaires*. Centre de formation communautaire de la Mauricie.

Conception graphique : Éclaté

Janvier 2025

ISBN 978-2-9823456-1-4

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**.



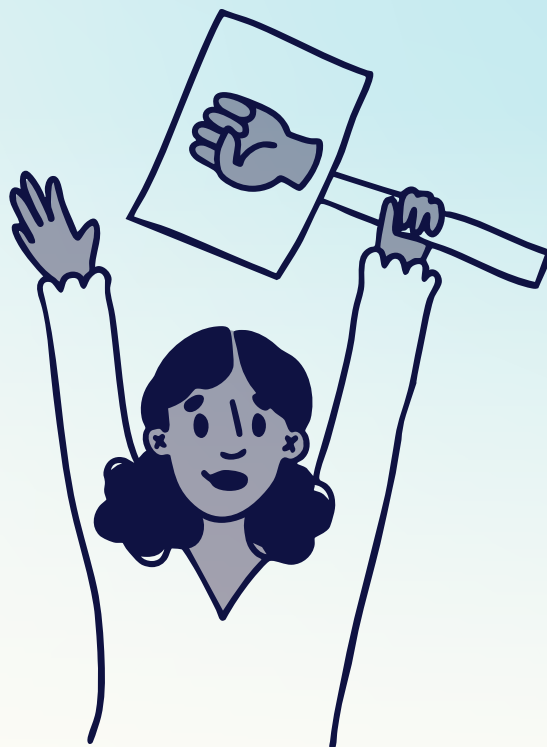
Participer pour moi c'est s'impliquer, dans l'idée d'accueillir. Chaque fois que je suis ici, je trouve l'opportunité de donner quelque chose, une expérience, une parole. On partage beaucoup, et on reçoit aussi beaucoup de choses. Alors c'est comme un moment de catharsis, de thérapie face à toutes les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

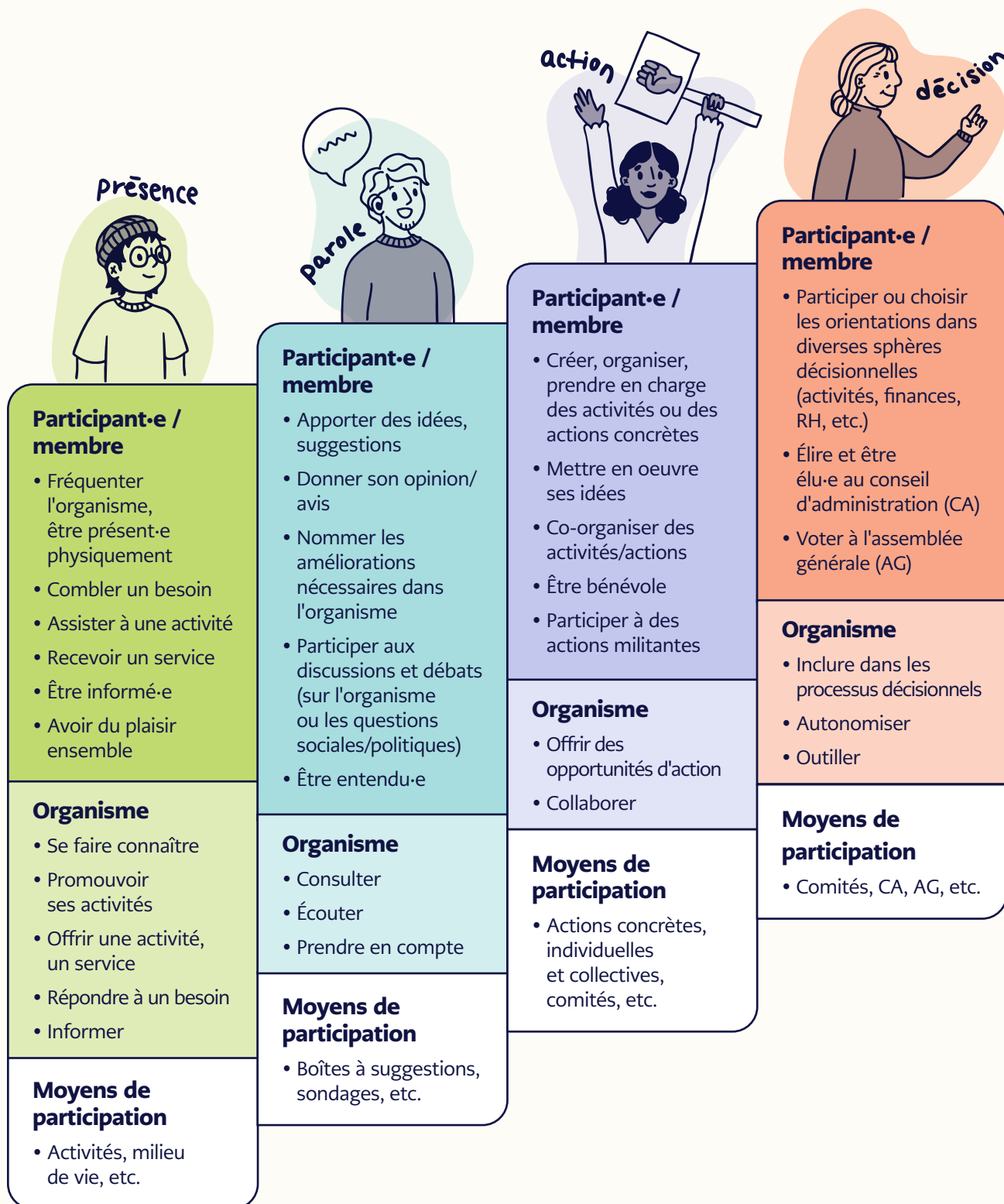


Attention! Le chemin n'est pas toujours linéaire, les niveaux sont interreliés et une même personne peut participer de diverses manières (ex. : participer à une activité et siéger sur le CA) au sein d'un même organisme, ou de plusieurs.

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

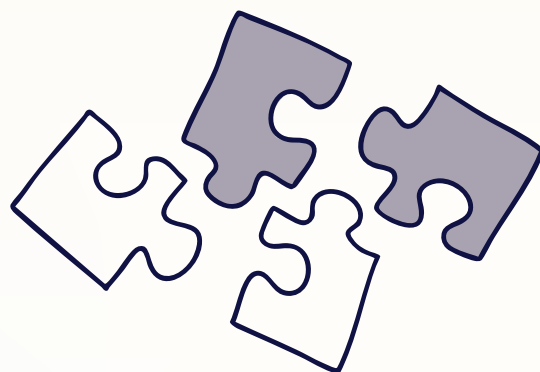
- Mettre en place des **actions adaptées** aux besoins et aux réalités des membres/participant-e-s
- Assurer le **fonctionnement** et le développement de l'organisme (ex. : exigences légales, orientations stratégiques)
- Agir en **cohérence** avec sa mission et respecter l'approche communautaire
 - **Attention!** 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). Les équipes doivent alors s'assurer de réduire le plus possible ces barrières.

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)

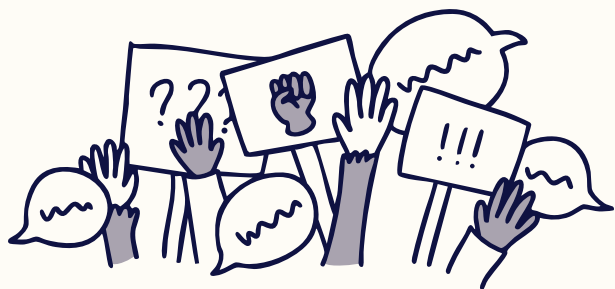
OBSTACLES ORGANISATIONNELS

- **Instances officielles** (CA, AG) peu adaptées aux membres, jugées exigeantes ou inaccessibles (ex. : vocabulaire), méconnues ou mal perçues
- **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 ?



Nous proposons ici des suggestions issues de la revue de littérature et des consultations menées dans le projet, mais **il n'y a pas de recette miracle** en matière de participation ! De nombreuses stratégies existent. 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 démocratique.

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)

1

Valoriser et renforcer la culture organisationnelle de l'action communautaire

Les valeurs et les attitudes généralement prônées dans les organismes communautaires se manifestent dans des pratiques, des approches et des modes de fonctionnement propices à la prise de décision collective. Ces caractéristiques, qu'on peut qualifier de culture organisationnelle de l'action communautaire, doivent être valorisées et renforcées.

- **Ouverture et accueil** sans jugement, **continuité** de l'intervention
- **Attitudes des équipes de travail** : création de liens de **confiance**, capacité d'**écoute**
- **Plaisir** partagé dans les activités entre membres et avec l'équipe et le CA, **convivialité** du lieu et création de **liens** sociaux
- **Flexibilité**, adaptation et possibilité **d'innover**, de sortir du cadre
- **Bénévolat** : implication non-récurrente, flexible, selon l'intérêt des personnes; reconnaissance personnalisée (ex. : repas, cadeaux)
- **Positionnement collectif critique** face aux contraintes sociopolitiques (ex. : financement, rôle des regroupements)

2

Reconnaître et atténuer les rapports de pouvoir

Malgré un idéal égalitaire, les organismes communautaires ne sont pas exempts de rapports de pouvoir, que ce soit entre l'équipe, le CA et les participant-e-s (ex. : hiérarchie des savoirs), ou encore entre les membres (ex. : selon l'ancienneté, l'âge ou le genre).

- **Reconnaissance des rapports de pouvoir** dans l'organisme (ex. : considération de la parole, prise de décision, genre, etc.), volonté et engagement à tendre vers des rapports d'équité
- **Modes de gestion collaboratifs** (ex. : co-gestion, collectif), vision de la part de la coordination/direction et du CA favorisant l'horizontalité
- **Reconnaissance et valorisation des savoirs** et des contributions des membres/participant-e-s
- **Recrutement** des équipes selon un critère d'adhésion aux valeurs participatives et de l'action communautaire

Il faut faire attention dans un organisme, y en a qui ont quand même plus de pouvoir que d'autres, que ces personnes-là soient conscientes de leur rôle, et qu'elles soient là non pas pour le pouvoir, mais pour vouloir le bien des autres. (Témoignage de membre)

3

Adapter les instances officielles (CA, AG)

L'existence d'instances démocratiques officielles comme le conseil d'administration et l'assemblée générale est une condition favorable, mais non suffisante en soi. Plusieurs contraintes administratives y sont associées (ex. : vocabulaire, longueur, etc.) ; elles doivent être **repensées** pour s'adapter aux membres, plutôt que l'inverse.

- **Démystification** et présentation des instances officielles (ex. : via l'observation)
- **Plusieurs sièges de CA réservés** aux membres (liens de confiance entre pairs et rapport de force)
- **Ouverture** à la divergence d'idées au sein du CA
- **Horaire, durée et format** adaptés aux besoins et réalités des membres
- **Un CA présent dans l'organisme** : rencontres entre le CA et l'équipe, membres de CA qui participent aux activités de l'organisme
- **Point dédié** aux membres à l'ordre du jour du CA
- **Animation** adaptée des rencontres, suivant des principes d'éducation populaire (ex. : vocabulaire, durée, explications, etc.)
- **Assemblées conviviales et festives** (animation, nourriture, etc.)
- **Préparation** de l'AG avec les membres
- **Règles** de prise de parole (ex. : alternance, droit de parole prioritaire)
- **Promotion** de l'AG par une multitude de modes de communication

4

Prendre le temps de l'accompagnement

Si l'accompagnement concerne particulièrement les instances officielles (AGA, CA), il constitue une bonne pratique générale, notamment pour atténuer le sentiment d'incompétence. Il requiert bien sûr du temps, indispensable à toute démarche d'inclusion aux décisions.

- **Invitation individualisée**, personnalisée et rassurante à rejoindre le CA (par l'équipe et le CA)
- **Processus d'accueil** des nouveaux et nouvelles membres
- **Jumelage ou mentorat** au CA (par un-e autre membre ou une personne de l'équipe)
- **Rencontres individuelles** préparatoires avant la réunion de CA ou de comité, suivi entre les rencontres
- **Formations** sur le rôle du CA (ex. : confidentialité, états financiers, etc.)
- **Documentation** papier et fournie en amont

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)

L'idée du comité, ce serait bien d'en faire un, comme ça si eux (l'équipe) peuvent pas faire l'activité on pourrait l'organiser nous autres. C'est pour qu'on soit plus autonomes. (Témoignage de membre)

5

Créer d'autres occasions de participation

La participation démocratique ne doit pas uniquement passer par les instances officielles et légales. Il faut mettre en place une diversité de lieux et de moyens d'engagement, d'occasions ponctuelles ou régulières. Ces cadres d'échange peuvent être plus ou moins formalisés.

- **Comités** de diverses formes (autonomes ou accompagnés) pour partager des idées, mener des actions ou prendre des décisions, tenant idéalement des rencontres régulières
- Congrès, journées d'orientation et autres **occasions ponctuelles** de planification et d'orientation stratégique
- **Espaces en non-mixité** (entre membres vivant une situation semblable)
- **Formulaires** pour recueillir les commentaires et suggestions, en amont et en aval des actions, et à condition qu'ils soient pris en compte
- **Boîtes à suggestions**, à condition qu'elles soient prises en compte
- **Recueil informel** de la parole (ex. : par des appels, lors d'une sortie, à la fin d'une activité)
- Existence d'un **espace physique quotidien** ouvert hors des activités (milieu de vie)
- Invitation à participer à des **actions collectives** et militantes

6

Réduire les obstacles matériels et promouvoir l'organisme

Plusieurs stratégies peuvent permettre de réduire les obstacles tangibles à la participation physique et donc favoriser les degrés plus élevés de participation. Face aux difficultés de mobilisation, la promotion de l'organisme est également cruciale.

- Réduction des **obstacles spécifiques** à la population rejointe (ex. : halte-garderie pour les parents, traduction pour les personnes allophones, etc.)
- Remboursement ou offre de **transport**
- Accessibilité des **lieux**
- Prêt de **matériel**
- **Horaires** étendus et formats adaptés
- **Gratuité** des activités et incitatifs ou avantages à la participation
- Offre de **nourriture**
- Mobilisation **personnalisée** et suivi rapproché
- **Collaborations**, tournées et kiosques pour se faire connaître et démystifier l'organisme
- Recours aux **réseaux sociaux** pour certains groupes de population

7

Revenir à la base : développer une vision commune de la participation

Avant de mettre en place des stratégies concrètes pour renforcer la participation, il est nécessaire de prendre un **temps d'arrêt** pour discuter en équipe et avec les membres/participant-e-s de la vision de la participation, ses finalités, ainsi que l'organisation du pouvoir dans l'organisme. Voir les pistes de réflexion proposées ci-jointes.

Pistes de réflexion

QUESTIONS À ABORDER COLLECTIVEMENT

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

L'adhésion au principe de participation démocratique ne doit pas être prise pour acquise. La participation renvoie en effet à une série d'**enjeux** qui traversent le mouvement communautaire, des tensions entre différentes façons de penser et de faire. Délibérer collectivement sur la participation vise, ultimement, à **augmenter les possibilités d'autodétermination collective** des personnes qui fréquentent les organismes. Voici des questions à aborder au sein de votre organisme sur trois principaux enjeux qui influencent la participation des membres/participant-e-s.



1 INÉGALITÉ DES POUVOIRS

- Dans notre organisme, qui parle et qui écoute? Comment la prise de parole des membres est-elle facilitée? Est-elle entendue, prise en compte? Est-elle moins considérée lorsqu'elle vient de certains groupes (ex. : femmes, jeunes, personnes immigrantes)?
- Qui décide? Quelles décisions sont prises par les membres et comment? Si la décision est permise, est-elle limitée à des domaines précis (ex. : activités/programmation)?
- Quelles conditions pratiques mettre en place pour partager les décisions et atténuer les rapports de pouvoir? Les espaces de participation sont-ils adaptés aux membres ou demandons-nous aux membres de s'y adapter?

2 VISÉE DE LA PARTICIPATION

- Est-ce que la présence est le principal niveau de participation souhaité ou visons-nous d'autres niveaux de participation (parole, action, décision)?
- Que vise la participation? À qui bénéficie-t-elle? Est-elle une fin en soi ou un moyen vers l'autonomisation collective?
- La participation vise-t-elle l'adaptation des personnes à la société néolibérale ou l'expérimentation de projets collectifs pour transformer la société?

3 INTERVENTION INDIVIDUELLE ET ACTION COLLECTIVE

- Dans notre organisme, qui agit et comment?
- Les espaces et formes de participation proposés 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 détiennent un pouvoir?
- Quelles sont nos approches? Quels sont les effets de nos approches sur la participation? Comment le cadre sociopolitique influence-t-il nos pratiques et comment y faire face?

GUIDES POUR ALLER PLUS LOIN DANS LA RÉFLEXION

ATD Quart Monde. (2021). Réussir la participation de toutes et tous. Guide pratique pour agir. <https://atd-quartmonde.be/reussir-la-participation-de-toutes-et-tous-petit-guide-pratique-pour-agir/>

Collectif VAATAVEC. (2014). L'AVEC : Pour faire ensemble. Un guide de pratiques, de réflexions et d'outils. <https://www.pauvrete.qc.ca/document/lavec-pour-faire-ensemble/>

Concertation Montréal. (2020). Trousse d'outils pour une participation égalitaire et inclusive pour toutes les femmes. <https://concertationmtl.ca/mtelles/>

Manon, M. et Autin, G. (2023). Boussole de la justice épistémique : guide d'utilisation. Incubateur universitaire de Paroles d'excluEs. <https://iue.parole-dexclues.ca/democratiser-nos-pratiques-un-outil-pour-travailler-vers-la-justice-epistemique/>

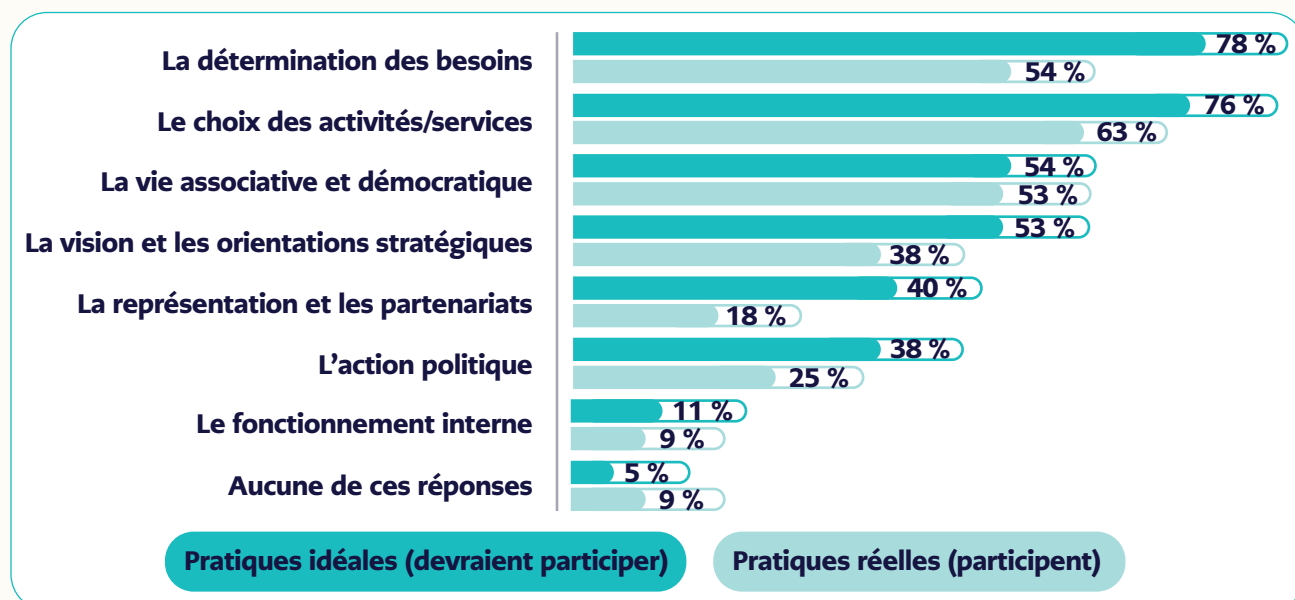
Parazelli, M., Campeau, A., UQAM, RQ-ACA et RIOCM. (2022). Les pratiques d'action communautaire et l'autonomie des destinataires. <https://autonomiecommunautaire.uqam.ca/>

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, activités).
- 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 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). De plus, un quart des conseils d'administration ne comptent pas en leur sein de membre participant aux activités (selon le sondage réalisé auprès de 80 représentant·e·s d'organismes en Mauricie³).
- 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.

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

Le guide d'animation d'une activité avec les membres



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).

