

« Par et pour : stratégies d'inclusion
et de participation des membres au sein
des organismes communautaires »



La participation au sein des organismes communautaires

RAPPORT DE RECHERCHE

Résumé

Ce rapport présente les résultats qualitatifs et quantitatifs d'une recherche du Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM) ayant eu lieu en 2023-2024. Cette recherche porte sur la participation des membres et des participant-e-s au sein des organismes communautaires de la région de la Mauricie, en particulier dans la prise de décisions, c'est-à-dire la participation des personnes qui fréquentent les organismes dans la détermination de leurs besoins, la conception, la planification et/ou la mise en œuvre des différentes activités, pratiques et domaines d'action de l'organisme. S'appuyant sur une revue de littérature et la consultation de participant-e-s, de membres d'équipes et de membres de CA, ce rapport propose une définition de la participation sous la forme d'une échelle à quatre degrés d'intensité. Il expose les diverses perceptions relatives à l'importance de la participation et les multiples retombées pour les membres, les organismes communautaires et la société. Il décrit les pratiques actuelles de participation dans la région mauricienne ainsi que les obstacles rencontrés par les organismes communautaires. Enfin, il présente les stratégies utilisées et recommandées par les acteur-trice-s sur le terrain pour encourager une meilleure participation des membres aux décisions. Pour chaque thématique, les résultats sont interprétés à la lumière de la littérature existante et permettent d'ouvrir des pistes de réflexion pour le lectorat du mouvement communautaire et de la recherche.

Pour citer ce document : Obad Fathallah, H. et Campeau, A. (2024). *La participation au sein des organismes communautaires*. [Rapport de recherche]. Centre de formation communautaire de la Mauricie.

Décembre 2024

Rédaction : Hind Obad Fathallah

Collecte et analyse des données :
Hind Obad Fathallah, Auréanne Campeau

Révision du contenu :
Auréanne Campeau, Michel Parazelli

Révision linguistique : Madeleine Savart

Conception graphique : Éclaté

Conceptualisation du projet :
Auréanne Campeau, Réjean Laprise,
Virginie Rainville et Frédérick Bourbeau

Membres du comité d'orientation du projet :
Joanne Blais, Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM), Marius Larose et François Vanier, Groupe régional d'intervention sociale Mauricie/Centre-du-Québec (GRIS MCQ), Serge Leclerc, Association des traumatisés cranio-cérébraux Mauricie/Centre-du-Québec (ATCC MCQ), Stéphanie Milot, Consortium en développement social de la Mauricie, Maude Paquette-Martin, Les Horizons ouverts, Michel Parazelli, Université du Québec à Montréal (UQAM), Geneviève Ricard, pour les corporations de développement communautaire de la Mauricie (Inter-CDC), Ivan Suaza, Service d'accueil des nouveaux arrivants de Trois-Rivières (SANA TR).

ISBN 978-2-9823456-0-7

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

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

Table des matières

Liste des graphiques	4	Obstacles : qu'est-ce qui limite la participation?	54
Liste des illustrations	5	Revue de littérature	54
Introduction : pourquoi ce projet ?	6	Résultats	56
Définition et enjeux : qu'est-ce que la participation des membres dans les organismes communautaires?	10	<i>Degré de difficulté de la participation</i>	56
Revue de littérature	10	<i>Obstacles rencontrés</i>	57
Résultats	12	<i>Obstacles organisationnels</i>	59
<i>Définition générale</i>	12	<i>Obstacles individuels</i>	61
<i>Niveaux de participation</i>	14	<i>Obstacles structurels et contextuels</i>	63
Réflexions	19	Réflexions	64
Importance et retombées : pourquoi la participation?	21	Stratégies et facteurs facilitants : qu'est-ce qui favorise la participation?	66
Revue de littérature	21	Revue de littérature	66
Résultats	24	Résultats	71
<i>Degré d'importance de la participation</i>	24	<i>Culture organisationnelle de l'action communautaire</i>	71
<i>Importance organisationnelle</i>	27	<i>Accompagnement et stratégies liées aux instances formelles</i>	75
<i>Importance individuelle</i>	29	<i>Dispositifs et espaces informels de participation</i>	78
<i>Importance collective</i>	32	<i>Stratégies matérielles et promotion</i>	79
Réflexions	33	<i>Stratégies employées par les organismes ayant des pratiques significatives de participation (source : 3 entrevues individuelles)</i>	81
Pratiques de participation : comment les membres participent et à quoi?	35	Réflexions	83
Revue de littérature	35	Conclusion	85
Résultats	36	Méthodologie et limites	93
<i>Niveaux de participation rencontrés dans la pratique en Mauricie</i>	37	Approche	93
<i>Formes de participation</i>	45	Étapes	95
Réflexions	52	Revue de littérature	96
		Collecte de données qualitative	96
		Collecte de données quantitative	102
		Limites	105
		Bibliographie	107

Liste des graphiques

- Graphique 1** Décisions auxquelles les membres/participant-e-s (hors CA) devraient participer dans l'organisme selon les répondant-e-s au sondage (n=80) 18
- Graphique 2** Degré d'importance (de 1 à 10) accordé par les organismes à la participation des membres/participant-e-s à la prise de décisions selon les répondant-e-s au sondage (n=80) 25
- Graphique 3** 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) 42
- Graphique 4** Décisions auxquelles les membres hors CA et les membres du CA participent dans l'organisme selon les répondant-e-s au sondage (n=80) 43
- Graphique 5** Manières dont les membres participent aux décisions (tous membres confondus) selon les répondant-e-s au sondage (n=80) 45
- Graphique 6** Présence de membres/participant-e-s usager-ère-s au sein du CA selon les répondant-e-s au sondage (n=80)..... 48
- Graphique 7** Présence de membres/participant-e-s usager-ère-s au sein des CA (% de oui) par secteur d'intervention (secteurs principaux) en ordre décroissant selon les répondant-e-s au sondage (n=80) 49
- Graphique 8** Degré de difficulté perçue (de 1 à 10) à la participation des membres/participant-e-s aux décisions selon les répondant-e-s au sondage (n=80) 56
- Graphique 9** Principaux obstacles rencontrés pour la participation des membres/participant-e-s aux décisions des organismes selon les répondant-e-s au sondage (n=80)..... 57
- Graphique 10** Composition des groupes de discussion selon la catégorie de participant-e (n=64) 98
- Graphique 11** Composition des groupes de discussion selon le genre des participant-e-s (n=64) 98
- Graphique 12** Répartition sectorielle des différents organismes représentés (n=32) dans les groupes de discussion 99
- Graphique 13** Répartition sectorielle des organismes représentés dans les groupes de discussion selon le nombre total de participant-e-s (n=64) 100
- Graphique 14** Répartition des territoires desservis par les différents organismes représentés (n=32) dans les groupes de discussion 101
- Graphique 15** Répartition des répondant-e-s au sondage selon le rôle occupé dans l'organisme (n=80) 102
- Graphique 16** Répartition des répondant-e-s au sondage selon le genre (n=80) 103

Graphique 17 Répartition du nombre d'employé-e-s dans les organismes représentés dans le sondage selon les répondant-e-s (n=80)..... 103

Graphique 18 Répartition sectorielle des organismes représentés dans le sondage selon les répondant-e-s (n=80)..... 104

Graphique 19 Répartition des territoires desservis par les organismes représentés dans le sondage selon les répondant-e-s (n=80)..... 105

Liste des illustrations

Figure 1 Échelle de participation.....14

Figure 2 Continuum de la participation au sein des organismes communautaires51

Tableau 1 Synthèse des enjeux (tensions) autour de la participation89

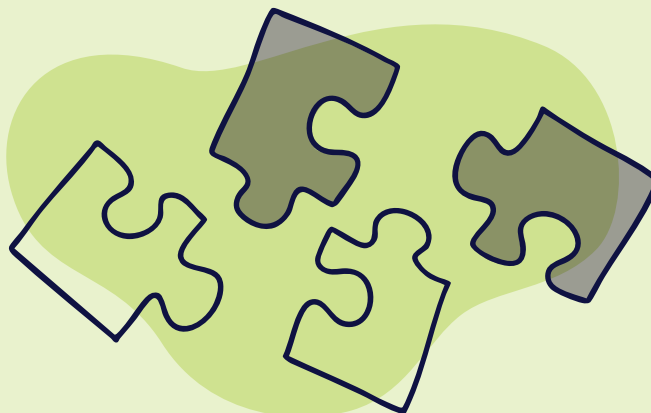
Tableau 2 Catégorie et nombre de personnes ayant participé à la collecte de données qualitative97

LÉGENDE DES CITATIONS :

Permanence Membre

Membre du CA

Revue de littérature



Introduction

Pourquoi ce projet ?

La participation citoyenne, et plus spécifiquement la participation des membres au sein des organismes communautaires, est un sujet dont l'**intérêt** traverse les époques. 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 (Bergeron-Gaudin, 2013 ; Deslauriers, 2014 ; Duval et al., 2005). La **participation démocratique**, soit le désir de prise en charge collective, s'appuie sur la reconnaissance du droit des personnes à identifier leurs besoins et les solutions les plus adaptées pour elles. Ce principe a contribué à construire l'**identité** même des organismes communautaires : ils 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 (Gaudreau, 2011, dans Castonguay, 2020), une conscience collective politique (Doré, 1985). L'histoire témoigne du **potentiel** des personnes quand elles participent et expérimentent des processus où elles détiennent un pouvoir sur ce qu'elles décident de faire ensemble. En plus de la création d'organismes répondant à leurs besoins (services alternatifs), on a vu apparaître des **approches diversifiées** (féministes, éducation populaire, etc.), qui sont encore à ce jour une richesse québécoise (Coalition des organismes communautaires du Québec [COCQ], 1988).

Par crainte de voir leurs pratiques transformées en raison d'une relation partenariale et d'un financement accru de l'État, les organismes d'action communautaire ont historiquement mené une importante lutte pour la reconnaissance d'un de leurs modes d'action : la participation citoyenne.

En 1989, la Coalition des organismes communautaires du Québec (COCQ) a identifié cinq principes d'action caractérisant la vie associative des organismes d'action communautaire autonome. Parmi ceux-ci, on trouve la participation des citoyen-ne-s à « **l'élaboration des actions et aux mécanismes de décisions orientant les activités de la vie associative** », par leur implication dans le **processus démocratique** et sa gestion collective (dans Parazelli, 1997, p. 121). En 2001, avec l'adoption de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire (PRAC), ce principe de participation et de prise en charge collective de leurs conditions de vie par les populations concernées est devenu l'un des **critères de l'action communautaire** sous l'appellation « entretenir une vie associative et démocratique » (critère n° 3). Ce critère fait référence aux possibilités d'implication des membres au sein des organismes (comités, bénévolat, etc.) et particulièrement aux instances de prises de décision telles que l'assemblée générale annuelle (Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal [RIOCM], 2021). Ainsi, le gouvernement du Québec reconnaît l'action communautaire comme « véhicule de participation sociale » (Gouvernement du Québec, 2001, p. 13). Il s'avère néanmoins que maintenir et développer le dynamisme d'une vie associative et démocratique présente son lot de **difficultés** et d'obstacles (Regroupement des organismes communautaires des Laurentides [ROCL], 2010).

Au-delà d'une forme d'obligation, c'est un **idéal de participation démocratique** qui habite le mouvement communautaire. Dès lors, la pertinence de mettre en place des pratiques participatives avec les gens de la communauté et les personnes qui fréquentent ces organismes fait généralement consensus. Toutefois, à l'heure actuelle, le sens qui se dégage de la notion de participation, ses finalités ainsi que sa mise en œuvre au quotidien rencontrent divers enjeux de compréhension et d'application. Adhérer à certaines valeurs communes et les mettre constamment en pratique demeurent deux réalités distinctes (White, 2012). Face au besoin des organismes de mieux connaître les dispositifs de participation et les stratégies facilitant une participation réelle, le Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM) a décidé d'entamer ce projet.

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. Cela se concrétise par le biais de formations, de services d'accompagnement et de projets de recherche-action. Dans le contexte du projet « **Par et pour : stratégies d'inclusion et de participation des membres au sein des organismes communautaires** », l'initiative fait suite à un travail collaboratif¹ auquel le CFCM a pris part et qui portait sur le sens de l'autonomie que les pratiques d'action communautaire offrent aux membres des organismes. Le présent projet vise donc à approfondir les réflexions sur la participation des membres au sein des organismes communautaires.

1 Projet « Les pratiques d'action communautaire et l'autonomie des destinataires : orientations, appropriation réflexive et pérennisation » (2012-2022), avec des regroupements d'organismes communautaires (Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal [RIOCM] et Réseau québécois de l'action communautaire autonome [RQ-ACA]), le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal [SAC-UQAM] et Michel Parazelli, chercheur de l'École de travail social de l'UQAM. Voir le site web du projet pour plus d'informations : <https://autonomiecommunautaire.uqam.ca/>

Dans cette recherche, nous nous intéressons aux personnes qui fréquentent et participent de diverses manières à la vie des organismes communautaires, que ces personnes soient membres de CA, participantes à des activités, bénévoles, etc. Le vocabulaire pour parler de ces personnes varie d'un organisme à l'autre (participant-e, usager-ère, bénéficiaire, membre). Dans ce rapport, nous privilégierons l'utilisation des termes « membres » et « participant-e-s ».

Objectifs généraux (long terme) du projet sur la participation :

- ❶ Sensibiliser les organismes communautaires, les personnes fréquentant ces organismes et l'appareil étatique à l'importance de la participation des membres aux prises de décisions concernant la mise en œuvre et l'élaboration des interventions, projets ou actions qui sont destinées à répondre à leurs besoins.
- ❷ Encourager les organismes de l'action communautaire à mettre en place ou bonifier les pratiques favorisant la participation des personnes qui fréquentent leur organisme dans la détermination de leurs besoins, la conception et/ou la mise en œuvre de leurs activités et pratiques.
- ❸ Augmenter les possibilités d'implication sociale et d'autodétermination pour ces personnes.

Objectifs spécifiques (court terme) :

- ❶ Documenter l'importance de la participation des personnes concernées dans les prises de décisions concernant leurs besoins et leurs conditions de vie.
- ❷ Identifier les défis et obstacles que posent la participation des personnes qui fréquentent les organismes dans la prise de décision les concernant à trois niveaux : de leur point de vue, de celui des intervenant-e-s et du conseil d'administration.
- ❸ Identifier/documenter des mécanismes de participation et des manifestations concrètes de pratiques participatives susceptibles de favoriser l'inclusion et la participation.
- ❹ Diffuser les pratiques et expériences inclusives et participatives auprès des organisations de l'action communautaire de la Mauricie et des personnes qui fréquentent ces organisations.

Le projet est d'une durée de **deux ans** (2023-2025) et fait l'objet de **deux phases** : un volet recherche et consultation du milieu communautaire mauricien, dont le présent rapport marque l'aboutissement; et un volet transfert des connaissances, à travers la conception d'outils (ex. : fiches-pochettes) et la mise en œuvre d'activités permettant de diffuser les résultats du projet dans sa dernière année (événement d'éducation populaire, etc.). Le projet est soutenu financièrement par le ministère de l'Éducation du gouvernement du Québec.

Un **comité d'orientation**, composé d'organismes communautaires de la Mauricie ainsi que d'un professeur en travail social, a accompagné le projet dans ses réflexions méthodologiques, l'identification des orientations, la révision des travaux et le suivi de l'échéancier. Cela a permis de croiser les savoirs et les expériences de divers partenaires du milieu, de contribuer à l'identification et à la mobilisation des participant·e·s dans le cadre de la collecte de données, et de maintenir la recherche ancrée dans le terrain.

Ce rapport répond aux **questions de recherche** suivantes :

- Comment se définit la participation des membres/participant·e·s dans les organismes communautaires ?
- Quelle importance est accordée à la participation des membres/participant·e·s dans les organismes communautaires, plus particulièrement dans la prise de décisions ?
- Quels sont les formes concrètes et les pratiques de participation au sein des organismes ?
- Quels obstacles limitent la participation des personnes qui fréquentent les organismes ?
- Quelles stratégies sont susceptibles de favoriser l'inclusion et la participation des membres dans les organismes, en particulier dans la prise de décisions ?

Le **rapport** présente les résultats de la collecte primaire qui a eu lieu en 2023-2024 en Mauricie, soit 10 groupes de discussion et 3 entrevues individuelles auprès d'un total de 67 personnes, à la fois permanences (équipes) d'organismes mauriciens, participant·e·s aux activités et membres de conseil d'administration, ainsi que les résultats quantitatifs d'un sondage ayant reçu 80 réponses, dont les répondant·e·s sont majoritairement des membres d'équipe. Il synthétise aussi les constats issus de la revue de littérature menée en début de projet. À la suite de cette introduction, le rapport est divisé en cinq parties construites thématiquement — la définition, l'importance, les pratiques, les obstacles et les stratégies — et se termine par une conclusion, une présentation détaillée de la méthodologie et des limites de l'étude et une bibliographie. Dans chaque partie thématique, le lectorat pourra repérer les « 3 R » :

- Revue de littérature synthétique,
- Résultats (données qualitatives et quantitatives issues des consultations du projet),
- Réflexions (interprétation, discussion et pistes de réflexion émergeant de la confrontation des résultats avec la littérature et les réalités du terrain).

Nous tenons à **remercier** l'ensemble des personnes impliquées dans ce projet, les partenaires du comité d'orientation et les personnes — coordinations, membres d'équipe de travail, participant·e·s et membres de conseil d'administration — qui ont accepté de participer à la collecte de données. Nous espérons que les résultats reflètent la richesse des propos qui nous ont été généreusement partagés.



Définition et enjeux

Qu'est-ce que la participation des membres dans les organismes communautaires ?

REVUE DE LITTÉRATURE

Le concept de participation s'inscrit dans un champ sémantique large et renvoie à des formes variées (Greissler et al., 2018). Dans son sens courant, la « participation » est une **action** (prendre part à quelque chose) qui peut prendre **diverses formes** et implique généralement un **collectif**, un groupe auquel on contribue (Larousse, s. d.; Le Robert, s. d.; Office québécois de la langue française [OQLF], s. d.; Termium plus, s. d.). Cela correspond à l'implication active des individus dans la société (Centre de formation communautaire de la Mauricie [CFCM], 2021).

La littérature permet d'identifier **quatre types de participation** : citoyenne, publique, électorale et sociale (CFCM, 2021; Fortier, 2014; Institut du nouveau monde [INM], s.d.). La participation au sein des organismes communautaires fait partie de ce que les auteur·trice·s appellent la **participation sociale**, bien que cette expression renvoie à plusieurs conceptions et rassemble plusieurs formes de participation (faire partie d'un syndicat ou d'un parti politique, militer pour une cause, etc.). C'est le fait de contribuer, en donnant du temps gratuitement, à la collectivité (INM, s.d.). La participation sociale est à l'initiative des personnes elles-mêmes (Fortier, 2014), mais requiert des mesures de la part de l'instance (ici, les organismes) qui souhaite susciter cette participation.

En somme, c'est l'action, pour les membres/participant·e·s d'un organisme communautaire, **de prendre part, sous différentes formes et à divers degrés, à la vie et au fonctionnement de l'organisme.**

La participation implique aussi l'identification à un groupe. Selon Comeau (1995), elle reflète les attitudes/sentiments favorables de la personne qui participe à l'égard de cette organisation ou de ce groupe. Huynh (2014) présente la participation comme un processus social dans lequel l'individu prend volontairement part à des activités et à des discussions formelles et informelles, pour apporter des changements et des améliorations dans sa vie et dans son accès aux services, soulignant le rôle actif des participant-e-s et les motivations sous-jacentes à cette participation. Régimbal (2005, p. 156) parle quant à lui de la « **place qui est faite aux gens pour qu'ils réfléchissent, prennent la parole, décident et agissent** » au sein de l'organisme.

« Participer, c'est se joindre volontairement à d'autres pour atteindre des objectifs communs, résoudre des problèmes perçus comme similaires ou exprimer collectivement des opinions ou des valeurs partagés. »

(Tabaoda-Léonetti, 2000, p. 89,
dans René et al., 2004, p. 6)

Le concept de participation est généralement illustré par une **échelle** représentant divers **degrés d'intensité** de participation de la part des personnes concernées, du niveau le plus faible au plus élevé. En 1969, Sherry Arnstein, travailleuse sociale états-unienne, développe une échelle de la participation citoyenne qui distingue la **non-participation** (ne pas être consulté-e), le **pouvoir symbolique** (donner son opinion) et le **pouvoir réellement partagé** (prendre les décisions) (Fortier, 2014). Par la suite, plusieurs autres échelles ont été développées, à propos de la participation citoyenne (INM, s. d.) ou dans le milieu communautaire (Ninacs, 2003; René et al., 2004; Tamarack Institute, 2021).

Ces échelles élaborent un continuum, où le premier niveau correspond soit à l'**information** (INM, s. d.; Tamarack Institute, 2021), à l'**assistance** (Ninacs, 2003) ou à la **présence** (René et al., 2004) et où le niveau ultime correspond généralement à la **décision** (René et al., 2004; Ninacs, 2003), bien qu'il puisse porter d'autres noms (ex. **outiller**) ou s'arrêter à la **collaboration**. Les niveaux intermédiaires varient, mais représentent généralement une **consultation** par la parole ou une **délibération**, et dans certains cas un passage à l'**action** (René et al., 2004) ou une **collaboration** (Tamarack Institute, 2021). Ces échelles montrent également que chaque niveau correspond à des dispositifs mis en place par l'organisme ou l'institution pour encourager cette participation.

L'échelle de René, Soulières et Jolicoeur (ci-après René et al.) en 2004 (p. 73-76) se focalise sur la perspective des membres/participant·e·s et est ancrée dans le milieu communautaire québécois. C'est la seule, à notre connaissance, à explicitement définir l'action comme un degré de participation :

- ❶ **Être présent·e** : être bien ensemble ;
- ❷ **Prendre la parole** : s'exprimer sur les pratiques de l'organisme ou des questions sociales/politiques (par exemple, durant l'AGA, via des sondages, etc.) ;
- ❸ **Passer à l'action** : mener des actions concrètes dans l'organisme (bénévolat, militantisme, préparation d'événements, organisation d'activités, etc.) ;
- ❹ **S'impliquer à un niveau décisionnel** : prendre des décisions par rapport aux orientations, au fonctionnement et aux pratiques de l'organisme (via des comités et le CA notamment).

Constatant que les propos recueillis lors des groupes de discussion s'inscrivaient largement dans ce schéma conceptuel, c'est cette échelle que nous avons choisie comme point de départ de l'analyse et pour la présentation des résultats ci-après.



RÉSULTATS

Définition générale

Dans les groupes de discussion, **définir** la participation n'a pas été aisé. La majorité des personnes rencontrées avaient plutôt tendance à spontanément évoquer les difficultés rattachées à la participation des membres, son importance, ses retombées ou encore les formes qu'elle prend dans leur organisme. Dans l'ensemble des catégories de groupes de discussion (participant·e·s, membres de CA, équipe), plusieurs synonymes — « implication », « mobilisation », « engagement » — ont été donnés sans plus de détails.

À la suite des échanges, la participation semble se définir comme **l'action de prendre part à l'organisme, de diverses manières et à divers degrés d'intensité**, que ce soit dans les activités ou dans la prise de décision, par une présence, un don de soi ou encore une parole, etc. Le concept de participation dans les organismes communautaires renvoie à plusieurs **composantes et caractéristiques** décrites ci-après.

Certaines personnes (en particulier au sein des groupes représentant les permanences) ont avant tout insisté sur la dimension de **don** et de **contribution** dans la participation, c'est-à-dire sur l'apport généré par la personne qui participe : **« La participation est d'apporter leur opinion, d'apporter leur intérêt et d'apporter aussi leur expérience au sein de notre organisme. » (Permanence)**

Toutefois, la notion de participation convoque les deux faces de la pièce : **donner** et **recevoir**, caractéristique évoquée dans tous les groupes. Les notions de don et d'assistance renvoient elles-mêmes à des réalités multiples (ex. : d'une part, donner de son temps ou donner son opinion, etc.; d'autre part, recevoir un service mais aussi apprendre, se sentir bien, etc.). La **réciprocité** de la participation est illustrée par le témoignage suivant : **« [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... » (Membre)**

Parallèlement, la participation a parfois été qualifiée d'« **active** ». Par-là, les personnes référaient soit à une présence physique (par opposition au simple fait d'avoir une carte de membre), soit à une participation qui relève d'un degré d'intensité plus élevé que la seule présence (ex. : donner de son temps, donner son opinion, etc.). Plusieurs personnes font une distinction explicite entre les personnes qui reçoivent un service (« bénéficiaires ») et celles qui participent d'autres façons (« participant-e-s »). De la même façon, plusieurs membres d'équipe distinguent les « services », qui répondent à des besoins précis et pour lesquels une participation autre que la

présence n'est pas nécessairement attendue (ex. : halte-garderie, aquaforme, friperie, etc.), des « activités », pour lesquelles un niveau de participation plus élevé est espéré (ex. : café jasette, assemblée générale, etc.).

Par ailleurs, la participation n'est pas égale à une **adhésion** formelle en tant que membre et ne s'y limite pas. À ce titre, les représentant-e-s d'organismes ont évoqué diverses formes de catégorisations des personnes qui fréquentent les organismes communautaires, ainsi que plusieurs terminologies associées à ces statuts. Les termes utilisés dans les groupes de discussion pour évoquer ces personnes ont été : « participant-e-s », « membres », « client-e-s », « bénéficiaires », « usager·ère-s », « résident-e-s », « bénévoles », ou encore divers termes renvoyant à l'identité du groupe de personnes rejoint (ex. : « les jeunes », « les femmes », etc.). Les expériences partagées par les personnes rencontrées montrent une hétérogénéité de pratiques organisationnelles : dans certains cas, les participant-e-s aux activités sont nécessairement membres de l'organisme, dans d'autres, il s'agit de deux statuts différents. Plusieurs distinguent leurs « participant-e-s » de leurs « bénévoles » ou de leurs « membres », ces deux dernières catégories ne participant pas nécessairement aux activités (ex. : membres de CA). L'adhésion, via une carte gratuite ou à coût réduit, constitue plutôt une adhésion symbolique aux valeurs et à la mission de l'organisation, un « lien d'appartenance » (ex. : « membre sympathisant-e »), ne se traduisant pas nécessairement par une présence aux activités (ex. : « membre actif-ve »). À l'inverse, les personnes qui fréquentent les activités ou les services de l'organisme n'ont pas forcément besoin d'avoir le statut de membres. Enfin, dans certains cas, le personnel peut aussi avoir un statut de membres.

« La participation, je vois bien qu'il y a deux choses. Il y a le fait de partager les valeurs de l'organisme, de vouloir contribuer à la cause, de vouloir encourager un mouvement. Donc là, ça va être plus une participation de bénévoles, puis on va avoir plus des bénéficiaires de services, on va dire, être bénéficiaire, être participant, donc là c'est deux types de possibilités de participation. » (Permanence)

La participation sous-entend également, selon plusieurs personnes rencontrées, un **attachement** et un **sentiment d'identification** à l'organisme. Qu'il préexiste ou se construise dans le temps, il s'agit de « porter la mission de l'organisme », de « s'identifier à la mission », ce qu'un-e participant-e résume comme : « **une implication avec cœur, au-delà de la présence, être investie, s'impliquer émotionnellement** » (Membre).

La notion de **bénévolat** a été nommée à de nombreuses reprises : bien qu'elle ne fasse pas l'objet direct du projet, elle apparaît comme une forme de participation, jugée « intense » et qui prend des formes variées. Les « bénévoles » ne sont pas forcément « participant-e-s » et sont évoqué-e-s distinctement par la plupart des personnes rencontrées.

Enfin, la définition générale de la participation semble indissociable de ses **finalités**, qui, à plusieurs reprises ont d'emblée été nommées par les personnes rencontrées, en particulier les équipes. La participation est perçue comme une porte vers l'autonomie, une forme de pouvoir. De même, plusieurs membres interrogé-e-s sur leur définition de la participation ont immédiatement mentionné les retombées effectives de leur participation au sein d'un organisme (voir la partie « Importance »).

Niveaux de participation

Lorsqu'interrogées sur leur définition de la participation, les personnes rencontrées dans les groupes de discussion ont évoqué divers **degrés d'intensité** ou **niveaux** de participation. Elles ont souvent nommé les niveaux de présence (aux activités) et de prise de décision et, dans une moindre mesure, les niveaux de parole et d'action, résumés par l'échelle ci-dessous et détaillés plus bas.

Figure 1
Échelle de participation



Quelques participant-e-s aux groupes de discussion ont explicitement défini la participation comme un **processus évolutif**, « en spirale » ou « en escalier », un « cheminement » marqué de divers « échelons », « niveaux » ou « volets ». Dans cet idéal de participation, les personnes suivraient un chemin linéaire et progressif (illustré par l'extrait plus bas, « je suis rendu plus loin »). Dans cette vision, la personne est d'abord dans une position de recevoir avant de donner. On considère en effet que la personne arrive généralement avec un besoin à combler (ex. : besoin de répit pour les parents, apprendre la langue française, etc.), et s'impliquera ensuite dans des actions, puis dans des prises de décision (ex. : comité, CA, etc.). Cette vision se retrouve à la fois dans les propos des permanences et des membres et semble refléter les pratiques. Il est important de noter toutefois que certaines personnes ne suivent pas l'ensemble de l'échelle et que des groupes de personnes peuvent se situer à l'un ou l'autre niveau de l'échelle sans avoir traversé les autres (ex. : rester dans la présence) (voir la partie « Pratiques »).

« C'est important de savoir quand on a passé tous les échelons. [Au début,] on est client. Moi je suis arrivé, je suis devenu client de l'organisation et [alors] je commence à voir les besoins que nous, comme client, nous avons. Et à partir de ce moment-là, on monte comme bénévole de l'organisation. On va aller faire le bénévolat, rencontrer les autres personnes. Et là aussi, on a accès à certaines informations aussi très nécessaires pour prendre les décisions, et après on peut devenir membre du Conseil d'administration. Cela comprend les décisions alors. » (Permanence)

« Il faut participer. La plupart des gens, c'est un besoin qu'ils recherchent. [...] Ils trouvent une activité qui les intéresse, puis ça commence de même. Puis les intervenants, la plupart du temps, sont là pour les accompagner. Puis en tout cas, moi j'ai commencé de même, longtemps, puis aujourd'hui, je suis rendu pas mal plus loin. J'ai commencé comme un membre [...] Puis je me suis impliqué dans tous les niveaux [...] j'étais à la retraite, je m'impliquais, ça me sortait de l'isolement. [...] [C'est] le cheminement de membre au début jusqu'à aujourd'hui au Conseil d'administration. » (Membre de CA)

Bien que cette vision laisse entendre un préjugé favorable envers les degrés les plus élevés de participation, quelques personnes ont nuancé ce jugement de valeur en précisant que, pour elles, tous les niveaux de participation sont **importants**.

« Les personnes participantes en fait, toutes les personnes sont importantes. D'abord je le dis, mais tout le monde est convaincu. Tout ça là, n'importe quel niveau de participation s'équivaut, que ce soit au niveau administratif ou peu importe. » (Permanence)



① La présence

Dans l'ensemble des groupes de discussion, participer dans un organisme communautaire est avant tout défini comme le fait d'**être présent-e dans l'organisme**. Cela est entendu au sens large : participer aux activités ou aux services de toutes sortes, fréquenter l'organisme (ex. : le milieu de vie, etc.), recevoir un soutien. Certain·e·s parlent ici de recevoir un « service de base ». C'est aussi répondre à un besoin : besoin d'information (par exemple, connaître les ressources existantes), besoin d'aide professionnelle ou encore besoin de briser son isolement. La présence est perçue comme le niveau minimal et en quelque sorte évident de participation. C'est la partie « recevoir » de la dualité « recevoir et donner » mentionnée plus haut ; c'est-à-dire que la participation ne consiste pas uniquement à contribuer à l'organisme par un don.

« **[Participer] c'est répondre à un besoin.** » (Membre)

« **Moi [la participation] je la définis sous deux volets on va dire, [...] sous forme de redonner à l'organisme donc soit du bénévolat ou venir aider et aussi à la participation active à nos activités, donc d'être présent, de prendre part aux activités faites.** » (Permanence)



② La parole

Par le niveau de parole, on entend le fait de **proposer des idées** (idées de projets notamment), d'une part, et, d'autre part, de **donner son opinion**, que ce soit de façon spontanée ou après avoir été consulté·e. Diverses expressions ont été utilisées par les personnes rencontrées pour faire référence à ce degré de participation : « apporter des idées », « proposer des choses », « donner son opinion », « nommer les choses ». Peu de détails sont spontanément donnés sur la nature ou le sujet de la parole en question. La frontière entre ce niveau et celui de la décision demeure floue, puisque la prise de décision passe aussi par la parole. Toutefois ce niveau met l'accent sur la force de propositions, d'initiative et de réflexion des personnes.

« **[La participation] c'est quelqu'un qui va donner son opinion, qui va lire les documents, etc. pour bien gérer l'organisme...** » (Membre de CA)



3 L'action

Le niveau de l'action est présenté par les personnes rencontrées comme complémentaire et additionnel à celui de la parole. Il s'agit d'« être là dans l'action »; faire des **actions concrètes**; pouvoir mettre en place ses idées; développer ou créer des activités. C'est la notion de **prise en charge d'activités** qui est mobilisée, quand on nous dit par exemple : « on veut qu'elles [les membres] créent des activités », ou quand est exprimé le désir que la participation corresponde à « prendre en main les activités ». Cette prise en charge peut être autonome ou accompagnée, notamment par la création de comités où est présent-e un-e membre de l'équipe de travail.

« J'ajouterais [...] la capacité [...] non seulement d'apporter ces idées-là, ces innovations, mais avoir l'option de pouvoir le mettre en place. Parce que si j'ai un membre, une membre qui fréquente [l'organisme], puis qui me dit “- Hey, nous là on aimerait ça avoir un café rencontre. — Ouais, parfait. Qui va le prendre en charge? Est-ce que c'est toi qui vas le prendre en charge? — Ah oui OK, je vais le prendre en charge, je vais accueillir les gens le lundi matin par exemple”. Des choses comme ça, donc oui, au-delà d'apporter des idées, pouvoir agir dans l'action pour mettre cette idée-là en marche finalement. » (Permanence)



4 La décision

Le niveau décisionnel est évoqué explicitement de façon spontanée par plusieurs personnes rencontrées; il fait partie intégrante de leur définition de la participation. Plusieurs expressions sont utilisées : « s'impliquer dans la **vie démocratique** »; participer au « processus décisionnel »; « participer à la prise de décision »; « avoir un pouvoir sur l'organisme » ou encore « participer aux orientations ». C'est le degré le plus élevé, qui suscite le plus de difficultés, et n'est généralement pas investi en premier dans l'échelle. Il est perçu comme étant très étroitement lié à l'instance du conseil d'administration. Ce niveau de participation renvoie aux finalités démocratiques des organismes (voir la partie « Importance »).

« Nous on est un centre d'alpha, donc l'idée, c'est de développer l'autonomie des personnes, donc on peut pas juste prendre des décisions tout seul, puis faire tout tout seul. Ça marche pas, il faut qu'à un moment donné, 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. » (Permanence)

Cependant, la **nature** des décisions dont il est question varie, que ce soit dans la définition/vision de la participation comme dans les pratiques. Pour certain·e·s, les membres devraient participer à toutes les décisions organisationnelles, incluant par exemple les décisions financières. Pour d'autres, le conseil d'administration joue un rôle décisionnaire privilégié et les autres membres ne devraient pas nécessairement avoir accès à toutes les décisions. Similairement, les membres rencontré·e·s ont tendance à percevoir leur rôle décisionnel avant tout dans les activités (orienter les activités, choisir les activités, etc.), notamment par rapport à la sphère financière.

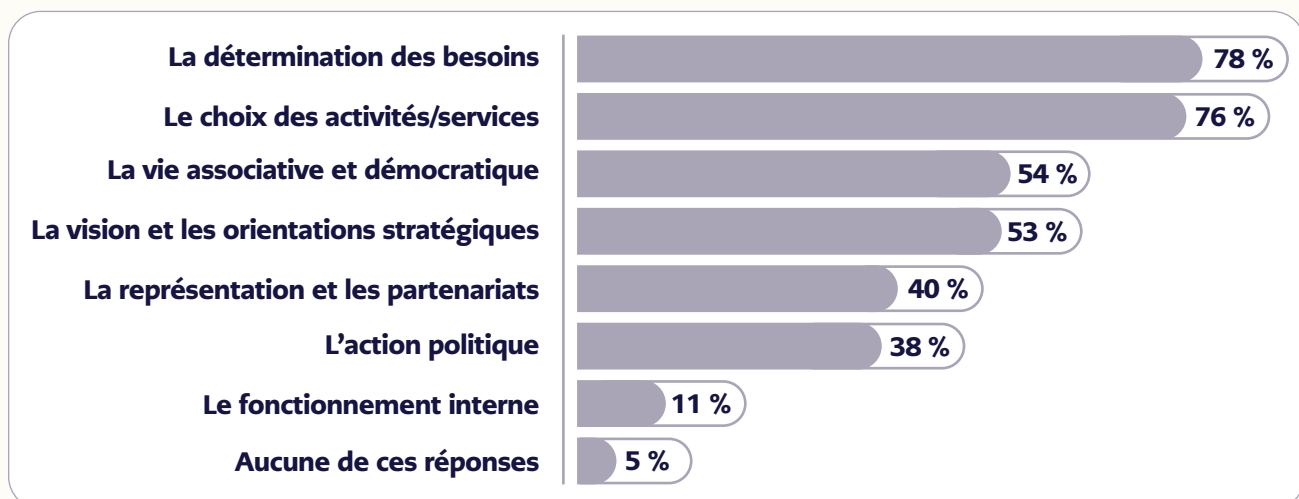
« Y ont pas d'affaire à la gestion des finances. S'ils veulent gérer les finances, y ont juste à être au CA » (Membre de CA)

Les propos des groupes de discussion concordent avec les résultats quantitatifs du **sondage** effectué dans le cadre du projet et auquel 80 personnes (en majorité des permanences) ont répondu. Il leur a été demandé à quelles décisions, parmi

une liste prédéfinie, les participant·e·s (excluant les membres du CA) devraient participer dans l'organisme. Comme le montre le graphique 1, il en ressort que la majorité des personnes considèrent pertinente la participation des membres (hors CA) dans la **détermination des besoins (78 %)** et le **choix des activités (76 %)**. Les autres types de décisions n'ont été choisis que par la moitié des répondant·e·s ou moins. La vie associative et démocratique (dont les règlements généraux; la composition du CA; la définition du membrariat; etc.) et la vision/les orientations de l'organisme ont été choisies respectivement par 54 % et 53 % de répondant·e·s. En troisième position, à parts à peu près égales, se trouvent les représentations/partenariats et l'action politique. Le fonctionnement interne (qui inclut la gestion des ressources humaines; la gestion administrative; financière; le mode de gestion; etc.), n'a été choisi que par 11 % des répondant·e·s. Enfin, 5 % ont considéré que les membres hors CA ne devraient participer à aucune des sphères de décisions proposées.

Graphique 1

Décisions auxquelles les membres/participant·e·s (hors CA) devraient participer dans l'organisme selon les répondant·e·s au sondage (n=80)



RÉFLEXIONS

Il semble plus facile aujourd'hui de dire combien la participation des membres dans les organismes communautaires est difficile à atteindre ou dans quelles valeurs et quels principes elle s'inscrit que d'en expliquer les ressorts et de la définir clairement, du moins explicitement. Cependant, les propos recueillis lors des groupes de discussion menés en Mauricie concordent avec les constats issus de la revue de la littérature, s'appuyant sur des textes en provenance des milieux académique, communautaire et institutionnel au Québec. La participation renvoie à une **action volontaire dans un groupe auquel on s'identifie**. Les résultats permettent aussi d'insister sur un point : la participation ne se limite pas à une contribution de la part de la personne qui fréquente l'organisme, elle implique aussi de recevoir. Se manifeste donc une dimension de **réciprocité** des relations dans la participation.

En s'appuyant sur l'étude de René et al. (2004) et d'autres échelles de participation présentes dans la littérature, les résultats nous permettent de proposer un continuum de participation qui se décline comme suit : **1) Présence, 2) Parole, 3) Action, 4) Décision** (détaillée à la page 51, figure 2). Toutefois, d'autres critères complémentaires à l'intensité de la participation doivent être pris en compte, comme la **portée** (l'influence) de la participation dans les instances décisionnelles, le **rôle** des membres dans ces structures, **l'étape** à laquelle ils et elles sont impliqué-e-s ou encore la **durée** de leur implication (Huynh, 2014).

S'intéresser à la définition de la participation au sein des organismes communautaires implique aussi de se pencher sur les **enjeux**², c'est-à-dire les tensions qui traversent cette notion, que nous évoquerons tout au long de ce rapport. L'idée du **continuum** permet certes de mettre en évidence le caractère progressif et continu de la participation, mais elle n'élimine toutefois pas le jugement de valeur associé à l'un ou l'autre des niveaux. En effet, les membres d'équipe et de CA rencontré-e-s ont laissé entendre le souhait, voire la nécessité, d'une implication soutenue, qui irait au-delà de la présence (donner et pas seulement recevoir). Greissler et al. (2018) avaient déjà constaté que la notion d'engagement est parfois utilisée pour souligner le caractère intense du don de soi ou le caractère durable de la participation. À l'inverse, plusieurs personnes ont souligné **l'équivalence de valeur** des niveaux

2 Le terme « enjeu » ne doit pas être compris ici dans son sens courant — les difficultés et les obstacles à la participation — mais bien comme « ce qui se joue » dans la notion de participation, c'est-à-dire des tensions entre des manières de penser et de faire différentes, voire opposées (Parazelli, 2021).

de participation, une absence de jugement face à une participation qui se « limiterait » à la réponse à un besoin (la présence). Cela semble révéler une tension entre un idéal de degré de participation élevé (donner son avis, agir, faire partie du CA, etc.) et la reconnaissance de l'hétérogénéité et de l'individualité des besoins et du rythme de chaque participant-e.

L'idée d'une participation dite « active » semble aussi relever d'une **injonction** à un degré de participation élevé, où « être présent-e » ne suffirait pas, il faut dès lors « être présent-e dans l'action ». Ainsi, plusieurs définitions de la participation insistent sur la notion de don et de contribution de l'individu, en évacuant parfois la notion de réciprocité. Ceci est à mettre en lien avec une forme d'injonction à la participation déjà documentée dans la littérature (Fortier, 2014; Greissler et al., 2018; Huynh, 2014; Pelchat, 2010), mais aussi avec les finalités perçues de la participation. En effet, si l'objectif est que les membres reprennent du pouvoir sur leur vie, peut-on se contenter de leur présence ou encore de leur parole ? Si on accepte la prémisse selon laquelle « ***l'on ne peut réduire le citoyen à un être de besoin; il est aussi un être de paroles*** » (Lamoureux, 2001, p. 43, dans René et al., 2004, p. 16), alors n'est-il pas légitime, pour les organismes, d'espérer susciter le degré de participation le plus élevé possible ?

La vision de la participation comme un processus progressif semble en effet s'inscrire dans la volonté de faire passer les personnes d'une position d'usager-ère à celle d'acteur-trice/participant-e et finalement à celle de **sujet citoyen** (Houle et Thériault, 2001, dans René et al., 2004). On peut toutefois noter une certaine tension dans cette approche, lorsque la participation devient une « condition », voire une « obligation » imposée aux participant-e-s, dans le but de les amener à conquérir du pouvoir (Duval et al., 2005, p. 66). (voir aussi les réflexions dans la partie « Importance »).



Importance et retombées

Pourquoi la participation ?

REVUE DE LITTÉRATURE

Dans la littérature, la participation est abordée sous divers angles, mobilisant différents concepts qui ne sont pas toujours expliqués — bénéfiques, motivations, impacts, avantages, etc. — et sont parfois utilisés de façon interchangeable.

Premier constat important, la participation des membres profite à tout le monde, au-delà des seules personnes concernées (Collectif VAATAVEC, 2014). Selon la littérature analysée par Huynh (2014), la participation des membres a des bénéfices aux niveaux **politique** (soutenir l'élaboration des politiques gouvernementales), **social** (intégration dans la communauté), **organisationnel** (développement de services adaptés aux besoins) et **individuel** (réduit la détresse mentale, augmente le sentiment d'estime personnel, réduit le sentiment de stigmatisation). Dans son étude portant sur des organismes œuvrant en santé mentale, Huynh documente également les avantages suivants : *empowerment*, bien-être renforcé, participation citoyenne, établissement d'un réseau de soutien, développement d'un sentiment d'appartenance.

Du côté des organismes, la participation repose sur des valeurs d'égalité et de dignité et s'appuie sur la reconnaissance des personnes comme « expertes de leur vécu » et « parties prenantes de toutes les dimensions de la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale » (Collectif VAATAVEC, 2014, p. 11). La reconnaissance revendiquée est celle du pouvoir des premières personnes concernées d'identifier leurs problèmes, leurs besoins, ainsi que les solutions jugées les plus appropriées pour elles (ATD Quart Monde, 2021 ; COCQ, 1988 ; Collectif VAATAVEC, 2014 ; Parazelli et Bourbonnais, 2017).

À travers des pratiques participatives, les organismes souhaitent également que leurs espaces constituent des lieux d'expérimentation d'une démocratie plus directe, ouvrant la porte au développement d'une citoyenneté politique (René et al., 2004). La notion de citoyenneté est porteuse d'une dénotation politique dans la mesure où elle reconnaît un rôle aux individus dans la définition des enjeux collectifs et, surtout, dans la définition de ce qui constitue le bien commun (Morissette, 2013). Le principe de démocratie reconnaît aux gens un droit d'exprimer leur opinion et d'orienter les décisions qui les concernent ou qui ont un impact sur leurs conditions d'existence. Il s'agit d'offrir une opportunité de reprise de pouvoir malgré un statut souvent marginalisé (ATD Quart Monde, 2021 ; Huynh, 2014). C'est la notion d'**empowerment** qui est mobilisée, pensée ici comme la capacité d'agir en fonction de ses propres choix (Ninacs, 2008, dans Pelchat, 2010); et comme la prise en charge, par la communauté, de son propre développement. Cette notion fait cependant l'objet de diverses interprétations (Pelchat, 2010), comme détaillé plus bas.

La participation des membres est aussi importante pour assurer **l'adéquation** des activités et du fonctionnement des organismes **avec les besoins et les réalités** de leurs membres; elle aide à la prise de décisions pour la planification et la mise en œuvre des services (ATD Quart Monde, 2021 ; Collectif VAATAVEC, 2014 ; Huynh, 2014). Enfin, le dynamisme de la vie associative et démocratique, c'est-à-dire favoriser la participation effective et active des membres, notamment sur les décisions relevant des fondements et des pratiques de l'organisme, permet de préserver son **autonomie organisationnelle** (Obad-Fathallah, 2023).

Du point de vue des personnes qui participent aux organismes, selon Jenkins (1983, dans Comeau, 1995), la participation est motivée par : un **mécontentement** et le désir de changer un fonctionnement, du fait d'une situation ou d'un problème vécu par un membre; le besoin de **recréer une communauté** dans un contexte de société atomisée; ou encore la satisfaction d'un **intérêt personnel**. En fait, les motivations des participant·e·s/membres sont multiples, relevant à la fois de logiques personnelles ou individuelles (développer un réseau social, acquérir des compétences, etc.) ou collectives et altruistes (dénoncer un enjeu sociétal, améliorer les services, etc.) (CFCM, 2021 ; Huynh, 2014), avec une certaine porosité entre les deux.

Sur le plan individuel, la participation au sein d'un organisme communautaire peut en effet (sous certaines conditions) combler un **besoin d'être reconnu·e** et de réduire le sentiment de stigmatisation (Castonguay, 2020 ; Nelson et al., 2007, dans Huynh, 2014); d'apporter ses savoirs/ idées sur un pied d'égalité (ATD Quart Monde, 2021). Dans plusieurs études, les participant·e·s rencontré·e·s disent avoir augmenté leur **estime** personnelle ou se sentir important·e·s, du fait de pouvoir s'exprimer ou de participer à des instances décisionnelles dans les organismes (Collectif VAATAVEC, 2014 ; Greissler et al., 2018 ; Huynh, 2014 ; René et al., 2004). La participation au sein des organismes peut également permettre de **développer des compétences**, comme la prise de parole, la prise de notes, l'apprentissage de la vie démocratique (CFCM, 2021 ; Collectif VAATAVEC, 2014 ; Greissler et al., 2018).

Les personnes participent aux organismes pour développer des **liens sociaux**, rompre la solitude, vivre des moments ludiques (Collectif VAATAVEC, 2014; Greissler et al., 2018; RGPAQ, 2003). Le **sentiment d'appartenance** explique donc la participation (Castonguay, 2020; CFCM, 2021; Huynh, 2014; ROCL, 2010) ainsi que son maintien dans le temps (Comeau, 1995). Selon René et al. (2004), être présent-e ensemble, la première forme de participation, permet de renforcer les liens sociaux, mais aussi d'élaborer des projets communs; elle est donc favorable à l'action collective.

Sur le plan collectif, les personnes participent pour améliorer leurs **conditions de vie** et celles de leur communauté, pour faire changer les choses (ATD Quart Monde, 2021; CFCM, 2021; Greissler et al., 2018); **représenter**/porter la voix d'autres personnes vivant des situations similaires (Barnes et al., 2007, dans Huynh, 2014; Greissler et al., 2018).

Un consensus semble donc exister autour de la **valeur symbolique** portée par le concept de participation, au point toutefois que la participation soit devenue une **injonction**, un impératif (Fortier, 2014; Greissler et al., 2018; Huynh, 2014; Pelchat, 2010). Plusieurs auteur-trice-s insistent en effet sur les enjeux d'injonction et d'instrumentalisation de la participation.

L'enthousiasme pour la « démocratie de participation » est ancré dans le néolibéralisme des années 1980 et 1990, qui a mené à l'appauvrissement et à la précarisation de nombreux-ses citoyen-ne-s et a nourri de nouvelles préoccupations pour le développement social (Fortier, 2014, p. 2). Si la reconnaissance de l'importance de la participation par les gouvernements est nécessaire et accueillie

positivement, elle peut cependant cacher des stratégies politiques pour **légitimer** et rationaliser des décisions impopulaires (Huynh, 2014). Il ne faudrait donc pas assimiler automatiquement la participation à la démocratie (Castonguay, 2020; Pelchat, 2010; Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec (RGPAQ), 2003). La crainte est d'alimenter une démocratie « **événementielle** » qui instrumentalise la participation, mettant l'accent sur des processus de participation sophistiqués, en réalité peu soucieux des opinions émises par les citoyen-ne-s. L'action communautaire au Québec devrait donc s'assurer de ne pas s'engouffrer dans le virage porté par les institutions publiques et privées vers une participation de surface, sans impact sur la prise effective de décision (Berthiaume, 2017).

Dans la même veine, Pelchat (2010) nous met en garde contre l'influence de la nouvelle gestion publique sur les **significations** associées au concept de participation, c'est-à-dire un objectif d'acquisition de compétences permettant de s'adapter en société plutôt que de mise en œuvre de la démocratie. Le « potentiel d'empowerment » est un argument régulièrement invoqué par les personnes qui font la promotion d'approches participatives, en particulier lorsque les populations concernées sont considérées comme vulnérables; mais la nature de cet **empowerment** peut grandement varier (Pelchat, 2010). La notion d'empowerment fait en effet l'objet de différentes interprétations et usages en travail social; elle est investie de diverses orientations idéologiques et associée à plusieurs perspectives théoriques (Parazelli et Bourbonnais, 2017).

Dans le contexte néolibéral actuel, il est attendu des personnes rejointes qu'elles se responsabilisent face à leurs problèmes et développent des compétences pour s'adapter aux conditions socioéconomiques actuelles et ne plus dépendre des autres ou des institutions, soit une participation visant une « **autonomie-responsabilisation** » (Parazelli et al., 2018). À l'inverse, la participation des membres à l'action communautaire peut constituer un moyen d'avoir un **pouvoir sur ses actes sociaux**, de réaliser des projets collectifs « d'appropriation d'actes sociaux ». Est entendue par-là, la possibilité pour les personnes de participer de façon démocratique à la détermination

des normes, des règles et des valeurs qui influencent et orientent non seulement leur quotidien, leurs relations sociales et la réponse à leurs besoins, mais aussi qui donnent du sens à leur existence (COCQ, 1988; Parazelli, 1997; Rueff-Escoubès, 2008). « L'**autonomie sociale** [favorisée par certains organismes communautaires autonomes] devient, en fait, une association volontaire d'interdépendances individuelles désirant partager collectivement leur pouvoir respectif » (Parazelli, 1997, p. 122). Cette conception de la participation entre ainsi en tension avec celle de la responsabilisation des individus.

RÉSULTATS

Dans le cadre du projet, nous avons exploré la question de l'importance de la participation sous divers angles. Nous cherchions initialement à savoir : est-ce que la participation des membres, en particulier aux décisions, est considérée comme importante par les équipes et/ou par les membres eux-mêmes (dans ou hors du CA)? Pourquoi? *A posteriori*, les propos des personnes consultées nous renseignent à la fois sur l'**importance** perçue de la participation et ses **finalités** (buts) visées, mais aussi sur les **motivations** des membres (pourquoi ils/elles ont décidé de s'impliquer), et les **retombées** de la participation (ce que la participation apporte et permet aux personnes, aux organismes et à la société).

Degré d'importance de la participation

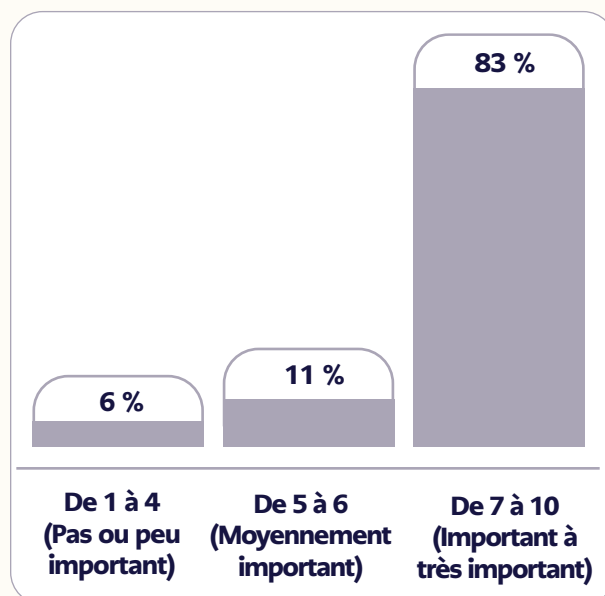
Dans le sondage distribué aux organismes mauriciens (n=80)³, nous avons demandé aux représentant·e·s d'organismes quel degré d'importance leur organisme accorde à la participation des membres/participant·e·s dans la prise de **décisions** qui touchent **aux activités ou aux orientations** de leur organisme sur une échelle de 1 à 10 (où 1 représente « aucune importance » et 10 une « très grande importance »).

3 Le symbole « n » minuscule correspond à la taille de l'échantillon, ici l'expression « n=80 » signifie donc que notre échantillon est de 80 réponses individuelles.

Comme illustré par le graphique 2, la majorité des répondant·e·s considèrent la participation aux décisions « **importante** » ou « **très importante** » puisqu'ils sont **83 %** à avoir choisi des scores de 7, 8, 9 ou 10 et 11 % à avoir choisi les scores de 5 ou 6. Le score de 10 est aussi celui qui a été le plus fréquemment choisi (par 31 % des répondant·e·s). La moyenne et la médiane⁴ sont équivalentes dans notre cas, soit **8**. Enfin, seuls 6 % ont choisi un score inférieur ou égal à 4. Il n'existe pas de variation notable des résultats selon la « région », le « nombre d'employé·e·s » ou le « rôle occupé » par le ou la répondant·e dans l'organisme. Par rapport au secteur d'intervention, la médiane est la plus élevée dans les secteurs « handicap » (médiane de 9,5), « santé et services sociaux » et « jeunesse » (médiane de 9), mais ces constats ne peuvent être généralisés, du fait du faible nombre de répondant·e·s par secteur.

Graphique 2

Degré d'importance (de 1 à 10) accordé par les organismes à la participation des membres/participant·e·s à la prise de décisions selon les répondant·e·s au sondage (n=80)



Durant les groupes de discussion, la participation a été jugée **importante** de façon très **majoritaire**, dans l'ensemble des catégories de groupes (permanence, CA, membres). La question ne portait pas spécifiquement sur la prise de décisions (contrairement au sondage); dès lors, tous les types de participation ont été jugés importants, mais la prise de décision et la prise de parole ont été évoquées à plusieurs reprises.

« C'est très très important pour nous qu'ils soient là, même dans les décisions financières, dans toutes nos décisions. » (Permanence)

⁴ La moyenne correspond à la somme des scores divisée par le nombre de réponses, tandis que la médiane correspond à la valeur du milieu dans la série de données. La médiane est généralement plus représentative, mais, dans notre cas, les données sont plutôt homogènes, ce qui explique que médiane et moyenne soient équivalentes.

Très peu de personnes ont émis des perceptions négatives à l'égard de la participation aux décisions. Ce sont plutôt des **perceptions neutres** qui relèvent, du côté des organismes, d'une **approche** privilégiant la présence physique et la fourniture de services, plutôt que d'autres niveaux de participation. La citation suivante révèle également une association entre participation et bénévolat, puisque certains organismes ne dépendant pas de bénévoles jugent la participation moins cruciale.

« Mon discours doit peut-être diverger, pas diverger, mais en fait notre vision est différente. Notre réalité est différente dans le sens que nous [...] c'est pour offrir des services de base [...] ils deviennent pas automatiquement membres [de l'organisme], ça reste des usagers, une clientèle. On ne vit pas non plus sur le bénévolat, à part notre conseil d'administration. [...] Est-ce que c'est essentiel à notre survie? Je dois dire non. Pour nous c'est du bonus, dès que les gens participent. » (Permanence)

Du côté des membres, plusieurs personnes ont dit ne pas ressentir le **besoin** de participer de façon plus soutenue, notamment aux décisions, pour diverses raisons : parce qu'elles ont **confiance** en l'équipe et s'en remettent à son expertise; parce qu'elles se sentent déjà représentées par les membres du CA qui sont également participant-e-s; ou encore (dans une moindre mesure) parce qu'elles jugent que ce ne serait pas pertinent ou efficace. Dans tous les cas, elles ont insisté sur l'ouverture de l'équipe, dans le cas où elles auraient un commentaire à exprimer.

« J'ai confiance en ce qui se fait, dans la gestion des intervenantes et de la directrice. J'en demande pas plus. » (Membre)

« Non [je ne ressens pas le besoin d'être consultée] parce que généralement tout ce qui implique [les activités] ça va être parlé avec [la représentante des membres au CA] ou ça va être parlé avec les professeurs, puis les professeurs vont nous en parler aussi, donc peu importe, la décision qui va avoir lieu on va être au courant et si on a une question ou si on n'est pas d'accord, on a le droit à notre opinion. » (Membre)

Une personne a exprimé que ce n'était pas son « rôle » de prendre part aux décisions : **« Mon rôle c'est comme participant, je vais partager, mais je ne suis pas dans la partie administrative, dans la planification. » (Membre).**

Toutefois, ce discours était globalement **minoritaire**. Au contraire, quelques membres ont exprimé une incompréhension, voire une frustration, au fait que leur opinion puisse ne pas être prise en compte (voir les « Obstacles organisationnels »), ce qui semble rejoindre la perception majoritairement positive des membres vis-à-vis de leur participation.

Sur la base d'une division selon les parties prenantes concernées par les finalités ou les retombées (organismes, personnes rejointes, société), c'est d'abord au niveau individuel (pour les personnes qui fréquentent l'organisme) que les personnes perçoivent des retombées de la participation, puis au niveau organisationnel. Les retombées au niveau sociétal sont celles qui sont le moins évoquées. Les participant-e-s représentant des équipes ont davantage abordé les finalités visées à l'aide de concepts (ex. : « par et pour ») tandis que les membres auxquels ont été demandées les raisons de leur participation ont nommé de nombreuses retombées concrètes de leur participation sur leur vie.

Importance organisationnelle

Au niveau organisationnel, c'est-à-dire pour les organismes communautaires, trois finalités de la participation ont émergé : la **mise en place d'activités adaptées aux besoins/réalités** des membres ; le **fonctionnement et le développement de l'organisme** ; l'**actualisation de la mission et le respect d'une approche** spécifique. Ces objectifs sont identifiés en majorité par les représentant-e-s d'organismes, mais aussi, dans une moindre mesure, par des membres.

L'adéquation de l'organisme et plus spécifiquement des activités, aux besoins des personnes rejointes, est citée comme finalité de la participation à plusieurs reprises, dans toutes les catégories de groupes. Les permanences parlent de pouvoir actualiser leurs activités et leurs services, d'« être à l'affût » et de **s'adapter** au vu de l'évolution rapide des besoins dans le temps. Les permanences et les membres parlent de l'importance de la participation pour valider des idées ou avoir de nouvelles idées d'activités. On mentionne aussi la possibilité d'améliorer les activités et services, membres actuel-le-s et futur-e-s, notamment par l'évaluation des activités. Enfin, plusieurs parlent de la participation, au sens de la prise de parole, comme moyen d'exprimer et de connaître les besoins des premières personnes concernées. Parce que les réalités des personnes (ex. : capacité physique, besoins « invisibles » comme des troubles cognitifs, etc.) et les particularités régionales (ex. : transport, etc.) sont très différentes, la participation semble cruciale au fonctionnement de l'organisme, notamment dans son volet « **services** »/programmation. Cela expliquerait le fort taux de présence lorsque les activités ont été choisies par les premières personnes concernées. À l'inverse, un faible taux de présence est jugé « démotivant » pour les membres de l'équipe.

« **On travaille pour nos membres, donc c'est important d'avoir l'opinion de nos membres pour prendre les bonnes décisions, pour répondre aux bons besoins tout simplement. Donc d'après moi, la participation c'est un peu ça, c'est être à l'écoute de ce qu'ils ont besoin pour mieux répondre à leurs besoins.** » (Permanence)

« **[C'est important de donner son opinion] parce qu'ils [l'équipe] ne lisent pas dans les pensées.** » (Membre)

Dans une perspective plus large, la participation permet d'orienter l'organisation et **d'assurer son existence, voire sa « survie »**, à divers égards. D'un point de vue formel, la participation, entendue comme la présence aux activités et aux instances décisionnelles, pérennise l'existence des organismes communautaires et a des impacts en matière de financement (résumé par un-e membre de CA comme suit : sans participation, pas assez de membres et pas de subvention).

« **La participation [au CA] est très importante, sinon, s'il manque de monde autour de la table, on n'a pas quorum, on n'est pas capable de gérer l'organisme, on va se dissoudre.** » (Membre du CA)

D'un point de vue **stratégique**, elle permet d'évaluer les ressources et de définir les grandes orientations de l'organisation, nécessaires à son développement. La participation permet aussi de **se faire connaître**, par l'intermédiaire de membres « ambassadeurs ». Enfin, sur le plan des **ressources**, la participation des bénévoles permet d'offrir certaines ou davantage d'activités, prises en charge ou co-animées par les bénévoles. Cela permet également une répartition des tâches dans les milieux de vie.

Enfin, la participation ne renvoie pas uniquement à des considérations pragmatiques, elle s'inscrit, pour de nombreuses personnes rencontrées, **dans la « mission » des organismes** communautaires, leur « raison d'être ». Prévoir la participation des membres aux décisions, c'est donc actualiser sa mission. C'est l'idée que l'organisme « appartient à ses membres » et que la participation en constitue la « fondation ». Par ailleurs, quelques membres ont témoigné concevoir la participation aux décisions comme une **spécificité** et une valeur ajoutée du mouvement communautaire, qui le différencie du secteur privé à but lucratif et du réseau public, et permet de se sentir à l'aise de donner son opinion.

« C'est la mission d'une maison de jeunes, c'est un milieu de vie, c'est à eux. » (Permanence)

« Je ne vois pas l'intérêt de l'existence d'un organisme comme celui-ci sans notre implication [...] C'est pour nous que ça l'existe. » (Membre)

D'autres vont plus loin et précisent que la participation vise **l'autonomie** des personnes, l'« empowerment », l'« autonomisation ». Elle s'inscrit donc dans une **approche** tantôt dite « participative », « par et pour », ou d'« éducation populaire ». Par-là, les personnes entendent la

prise en main des activités, la prise de décision et la prise en charge de l'organisme, en tout ou en partie. L'autonomisation revêt certes une dimension individuelle — accompagner la personne vers l'autonomie, développer sa capacité à « reprendre du pouvoir sur sa vie » –, mais aussi collective. Une personne nous a partagé cette anecdote : quelque temps après avoir expliqué le principe d'une pétition, l'équipe a reçu une pétition des membres à l'effet de changer l'heure de la pause; selon la représentante de l'organisme, cette initiative témoigne du développement par les membres, certes ici cocasse, de leur capacité d'agir dans l'organisme, puis à l'extérieur. Toutefois, peu de personnes rencontrées ont détaillé les notions d'autonomie ou d'empowerment. La citation suivante est une des plus précises à ce sujet, associant également cette finalité à des secteurs d'intervention spécifiques, ici l'alphabétisation.

« La participation c'est extrêmement important. C'est la raison d'être de nos organismes. Et puis nous, on est un centre d'alpha, donc l'idée c'est de développer l'autonomie des personnes, donc on peut pas juste prendre des décisions tout seul, puis faire tout tout seul. Ça marche pas, il faut qu'à un moment donné, on donne la place aux bénéficiaires pour que, eux aussi, ils entrent dans le processus de prise de décision, même si c'est la partie la plus difficile. » (Permanence)

« Si l'organisme se dit 'par et pour' alors c'est important de savoir ce dont on a besoin, ce qu'on aime, notre satisfaction. » (Membre)

Prévoir la participation des membres aux décisions a donc des finalités individuelles et collectives, mais, dans la manière dont les personnes rencontrées en parlent, il s'agit aussi, voire avant tout, de respecter une approche particulière. En cela, elle relève d'un but organisationnel, une sorte de **prérequis**, voire un « impératif », comme nommé par une personne et reflété dans la citation plus haut (« on peut pas »; « il faut »).

Du côté des membres, la notion d'autonomie est peu abordée comme finalité ou retombée de la participation. Un·e seul·e membre en parle explicitement, en expliquant la pertinence d'un comité de membres. Il s'agirait toutefois d'un pouvoir limité, soutenu par l'équipe : **« C'est pour qu'on soit plus autonome. Je comprends bien que si c'est un peu trop profond, un peu trop compliqué oui on va aller les voir, leur demander conseil. » (Membre)**

Importance individuelle

Ce sont les membres en personne qui ont partagé un éventail de motivations initiales et de retombées de leur participation au sein des organismes communautaires à titre individuel, sans nécessairement faire de distinction entre les degrés de participation : certain·e-s parlent de fréquentation/présence, d'autres du CA, ou encore du fait de donner son opinion. La participation apporte aux membres : la **création de liens** et un sentiment d'appartenance; un sentiment **d'utilité**; la **reconnaissance**; des **apprentissages** et la **réponse à un besoin concret**.

La création de liens et le sentiment d'appartenance ont été très fréquemment nommés par les membres ayant participé aux groupes de discussion (participant·e et CA), à la fois comme retombées de leur participation, mais aussi comme éléments motivateurs initiaux. La présence vise et permet de **briser l'isolement** : de nombreuses personnes ont dit avoir rejoint l'organisme pour combler un besoin de rencontrer et d'apprendre à connaître d'autres personnes, de communiquer, de se faire un cercle d'ami·e-s. C'est particulièrement le cas pour certain·e-s groupes sociaux vivant une solitude exacerbée, tel que certaines femmes, ou ayant un état mental fragile, comme nous a confié cette personne en groupe de discussion : **« [Participer] ça m'aide parce que je suis dépressif et j'ai des problèmes de suicide, ça me tient occupé si je 'feele' pas. » (Membre)**. Participer, c'est aussi faire partie d'un groupe, que les participant·e-s ont à maintes reprises qualifié de « **famille** ». Derrière cette idée de famille, les personnes ont souligné l'entraide, la bienveillance et le soin entre pairs, le bris de l'isolement, l'environnement organisationnel et la flexibilité du mouvement communautaire (voir aussi la partie « Stratégies »).

« [Le CA] Ça m'apporte que j'ai enfin trouvé ma voie. C'est nono mais je me réalise enfin. J'ai fait le tour avec les enfants, avec plein de monde et puis je me sentais jamais à ma place, tandis que là, avec eux, c'est ma place, c'est ma famille, c'est mon groupe. Puis j'ai un gros gros sentiment d'appartenance. » (Membre du CA)

Plus spécifiquement, il s'agit de faire partie d'un **groupe qui nous ressemble** (ex. : pouvoir échanger avec d'autres femmes, entre nouveaux arrivants, etc.). Enfin, le sentiment d'appartenance est lié à la notion de **plaisir** : participer permet de se distraire de ses problèmes, « avoir du fun », « s'amuser ». La citation suivante résume tous les éléments nommés plus haut, généralement associés à la présence physique : **« [La participation] c'est de sortir de l'isolement, de voir des gens qui vivent la même chose que nous, qu'on a pas à s'expliquer de A à Z, on se comprend entre nous, [...] on dit que c'est notre deuxième famille parce que ça crée des liens tellement proches, fait que, quand on se voit, on a du plaisir, puis on veut se voir, puis aussi les membres pourquoi qu'ils veulent être là, c'est pour qu'on soit à leur écoute, donc pour essayer de les aider le plus qu'on peut dans leurs besoins. »** (Membre de CA)

Plusieurs personnes ont également partagé qu'elles avaient décidé de rejoindre l'organisme, et notamment de siéger au CA, pour **aider les autres, avoir un sentiment d'utilité**. Il s'agit alors de changer et d'améliorer une situation. C'est aussi l'occasion d'aider des personnes dans une situation similaire à la sienne (ex. : les pères, les personnes en situation de handicap, etc.), de « donner au suivant ». Ce besoin de se sentir utile s'accompagne parfois d'un sentiment d'urgence d'agir, pour combattre le sentiment d'impuissance face aux conditions socio-économiques et politiques actuelles. Ici, les dimensions individuelles et altruistes se mêlent, comme l'illustrent plusieurs propos tels que « redonner » ; « s'aider en aidant » ; « aider les autres pour équilibrer [sa] vie » ou encore cette personne qui nous dit tout simplement : « donner, ça me rend heureuse ». C'est, ici encore, la double dimension du don-réception évoquée dans la définition de la participation.

« Moi, [je me suis impliquée] pour donner au suivant, puis apprendre beaucoup en même temps. [...] Je suis venue au monde avec un bras en moins, j'ai dû me battre pour faire ma place. [...] Moi je me dis, j'ai fait mon chemin et je veux aider les autres à faire leur chemin. » (Membre du CA)

Quelques membres de CA ont aussi indiqué avoir rejoint le CA pour faire avancer des **projets concrets ayant des retombées immédiates**, faisant par-là la critique de ce qui est perçu comme de la bureaucratie organisationnelle (voir aussi les « Obstacles organisationnels »).

« Moi c'était à propos des pères [...] j'ai ça à cœur parce que je suis monoparental depuis 13 ans, c'est pour dire "moi je passe au travers, il y en d'autres qui sont capables parce que moi j'ai réussi". Puis il s'agit de se donner le pouvoir. [...] J'avais un peu des bâtons dans les roues, mais j'ai poussé poussé poussé. [...] Quand on est sur un conseil d'administration, c'est pour changer les choses, essayer de les améliorer. » (Membre du CA)

La notion de **reconnaissance** recoupe plusieurs éléments nommés à la fois par les permanences et les membres. En effet, pour les représentant-e-s d'organismes rencontré-e-s, la participation, dans ses niveaux d'intensité les plus élevés, vise à **valoriser** les membres, renforcer l'estime de soi et la confiance, dans une optique d'autonomisation.

« Quand on les voit arriver ces participants, depuis 40 ans, c'est le même profil de personnes, c'est des gens qui sont démunis, qui ont très peu d'éducation et qui pensent qu'ils valent rien. [...] Cette reprise de pouvoir c'est pour vraiment améliorer l'estime de soi. [...] On veut qu'ils soient fiers d'eux. » (Permanence)

Du côté des membres, ce sont les notions d'**estime de soi et de fierté** qui semblent convoquées (bien qu'elles ne soient pas explicitement évoquées); lorsqu'ils et elles reviennent sur les gains réalisés pendant les activités (ex. : apprendre à lire, etc.), mais aussi sur le fait d'être bénévole (ex. : animer un atelier, etc.), ou encore d'avoir été élu-e et de représenter les autres membres au sein du CA : **« Moi c'était il y a 3 ans, on m'avait interpellé à savoir si je voulais faire partir de CA parce que j'étais déjà une membre qui participait beaucoup aux activités [...] Puis c'est du pur bonheur, là c'est super le fun. On est le porte-parole de nos membres aussi hein, les gens viennent nous parler... » (Membre de CA)**

Il s'agit aussi d'une reconnaissance de l'**expérience vécue** des premières personnes concernées. À ce titre, en abordant le rôle des intervenant-e-s, un-e membre précise : **« ça enlève rien à leur connaissance [...] mais tu peux pas être à la place de l'autre parce que tu l'as pas vécu. » (Membre).**

Pour les membres rencontré-e-s, il est important de participer car ce sont elles les personnes les mieux placées pour connaître leur situation, et donc leurs besoins. **« Je trouve qu'on est pas mal placé, tu sais en étant une personne atteinte [de la maladie]. C'est le temps de donner notre opinion, parce que, nous autres, on est comme le client un peu de l'organisme. [...] Je trouve qu'on est vraiment les mieux placés pour savoir c'est quoi nos besoins pour les activités. [...] Les membres doivent apporter leur opinion parce que c'est eux qui le vivent, [l'organisme] est là pour les aider. » (Membre)**

Autre motivation de leur participation, notamment dans le cas des membres de CA, le fait **d'apprendre, de développer des compétences**, d'avoir accès à des **informations privilégiées**. Siéger sur un conseil d'administration répond à la curiosité de celles et ceux qui ont envie d'en savoir plus sur la gestion administrative. L'assemblée générale constitue également un lieu d'informations. Enfin, la notion d'apprentissage est également présente dans la participation à des activités à visée éducative, comme des conférences.

Enfin, bien qu'elle ne s'y limite pas, la participation permet également de répondre à un **besoin individuel et matériel précis**. C'est la notion de service évoquée dans la définition : le répit pour les parents (ex. : halte-garderie), apprendre un métier, à lire et à compter (ex. : dans un centre d'alphabétisation), ou encore gagner de l'argent avec des petites tâches dans l'organisme quand on ne peut pas travailler à l'extérieur.

La dimension individuelle reste toutefois indissociable de la dimension collective dans plusieurs éléments nommés plus haut et dans ce qui suit.

Importance collective

Du côté des membres, c'est d'abord la notion d'entraide, retombée à la fois individuelle et collective qui est fréquemment mentionnée. Les personnes ont dit avoir développé un **réseau d'entraide** dans et hors de l'organisme : se soutenir dans sa ville d'accueil, faire du covoiturage pour les activités, etc. Il s'agit de combler ses besoins entre pairs ou encore d'aider des personnes dans la même situation que soi — des personnes souvent exclues de la société — via un rôle de porte-parole notamment. Une personne précise que participer permet de faire partie d'un groupe et de s'entraider dans un contexte social favorisant l'individualisme et donc le besoin d'un retour à des valeurs d'entraide : **« La participation des membres, la plupart des gens, [c'est] parce qu'ils veulent voir d'autres personnes, communiquer avec d'autres personnes ou faire partie d'un groupe, puis pour le bien-être de la société. [...] Pour s'engager à vraiment aider les autres. C'est de l'entraide, puis je pense que c'est quelque chose qu'on a de moins en moins. On a de la misère à parler à son voisin, fait qu'on essaie de revenir à des valeurs [...] en se regroupant dans une association ou quelque chose comme ça... » (Membre du CA)**

Participer permet également de démontrer son intérêt envers une mission et de **faire avancer une cause sociale**. C'est l'adhésion à des valeurs de justice sociale qui pousse à agir et permet de soulager un besoin d'action politique parfois pressant : **« quand je deviens enragée à propos de la politique, [l'organisme] ça permet d'aider les gens à reprendre du pouvoir sur [leur] vie, s'impliquer à faire changer des choses... » (Membre)**. C'est d'ailleurs une des raisons qui pousse plusieurs membres de CA à siéger sur cette instance.

« En étant proche aidante, ça fait 11 ans que je suis au CA, je veux que les gens soient reconnus comme proches aidants, donc la cause me tient à cœur, la mission aussi. Alors je me suis impliquée vraiment pour ça. » (Membre de CA)

Enfin, la participation aux organismes communautaires permet d'expérimenter une **forme de citoyenneté**. C'est en tout cas une finalité assumée pour plusieurs représentant-e-s d'organismes, qui souhaitent que les participant-e-s deviennent des « citoyen-ne-s engagé-e-s », qu'il s'agisse de jeunes ou de personnes traditionnellement exclues de la société. Toutefois, ils et elles détaillent peu leur vision de cette citoyenneté ou de l'autonomie évoquée. Une représentante d'organisme donne cet exemple d'expérimentation de la citoyenneté politique : une action collective des membres, soutenue par l'équipe, pour faire changer un panneau municipal non adapté à des personnes peu alphabétisées.

« C'est important que ce soit eux qui prennent les décisions. Le but, c'est de les amener à faire des choix critiques, qu'ils soient capables de comprendre le pour et le contre des affaires, qu'ils soient capables de faire des choix éclairés. Donc oui, parfois on les enlève, mais c'est de leur apprendre à devenir des adultes autonomes. » (Permanence)

Enfin, **d'autres retombées sociétales** sont évoquées de façon plus minoritaire. **L'apport économique** du bénévolat dans les organismes communautaires pour le système de santé et de services sociaux du Québec est mentionné. L'expérience d'une **mixité intergénérationnelle** et d'une ouverture aux autres par la fréquentation d'organismes ouverts à tous et toutes (ex. : maison de familles) est également abordé.

RÉFLEXIONS

Très peu de personnes rencontrées ou consultées via le sondage ont fait part d'une perception négative ou neutre vis-à-vis de l'importance de la participation. Cela concorde avec la littérature existante, qui met en évidence que la participation est très valorisée (Fortier, 2014; Greissler et al., 2018; Huynh, 2014; Pelchat, 2010). Elle est marquée d'une « **indéfectible excellence** » (Karsz, 2008, dans Pelchat, 2010) qui rend difficile sa remise en question. Il semble d'autant plus difficile de se placer hors de cette norme dans un contexte de groupe de discussion (illustré par exemple par la personne qui précise que « son discours va diverger »).

En même temps, cet idéal de participation se heurte à une vision **étroite** et précise du type de décisions auxquelles les membres devraient pouvoir contribuer. Cela révèle là encore une forme d'incohérence dans la vision des organismes, puisque c'est surtout dans les décisions sur les activités et les besoins qu'ils perçoivent la nécessité d'inclure les membres qui ne siègeraient pas au CA (voir graphique 1). Pour les membres qui ont une vision différente en revanche, ce n'est pas tant une remise en question de l'importance de la participation que l'absence d'un besoin ressenti.

Les finalités et les retombées organisationnelles, individuelles et sociétales identifiées dans notre étude concordent avec la littérature existante, notamment les notions de reconnaissance, d'empowerment et de citoyenneté qui animent les organismes (ATD Quart Monde, 2021; Collectif VAATAVEC, 2014; Huynh, 2014; Parazelli et Bourbonnais, 2017; Pelchat, 2010; René et al., 2004), ou encore l'adéquation des activités avec les besoins (ATD Quart Monde, 2021; Collectif VAATAVEC, 2014; Huynh, 2014).

Du côté des organismes, notre étude permet de soulever une forme **d'impératif** de la participation, que ce soit pour le fonctionnement de l'organisme, voire sa survie (ex. : quorum, nombre de membres, etc.), ou pour respecter une approche jugée nécessaire, par principe (« raison d'être », « mission »). Dès lors, une **ambiguïté** demeure : la participation est-elle **un moyen ou**

une fin? Est-elle devenue seulement un idéal, ou encore une **obligation** de pratique? L'injonction à la participation ne s'accompagne d'ailleurs pas toujours d'une finalité claire, risquant de faire de la participation un concept « feel good » et tyrannique (Huynh, 2014), qui se suffit à lui-même. Dès lors, l'insistance sur les **finalités** derrière cet objectif de participation est fondamentale.

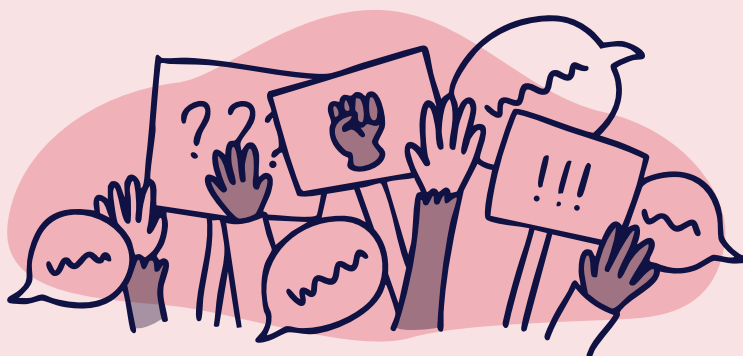
En effet, alors que plusieurs représentant-e-s d'organismes semblent faire de la participation un moyen vers l'autonomie, donc un **processus d'empowerment**, ils n'explicitent pas toujours leur définition de l'autonomie et les significations associées à ce concept. Or, nous l'avons vu, les visions et les orientations idéologiques associées à la notion d'empowerment varient (Parazelli et al., 2018; Parazelli et Bourbonnais, 2017; Pelchat, 2010). Rappelons que dans sa caractérisation initiale par la COCQ en 1989, la participation

doit viser des objectifs de « **socialisation (émancipation)** » plutôt que « la gestion des clientèles à risque » et inclure la possibilité de s'exprimer librement pour influencer et **modifier ses conditions d'existence** (Parazelli, 1997, p. 121). Les organismes sont des **outils collectifs** pour « **permettre aux citoyens et aux citoyennes d'avoir une emprise sur leur propre existence, d'agir sur leur vie, de se réappropriier leur dignité, de se prendre en charge collectivement** » (COCQ, 1988, p. 5). Considérant l'ambiguïté de la notion de participation comme processus ou comme objectif, il s'agirait donc pour les organismes de clarifier, d'une part, quelles finalités vise la participation et, d'autre part, si la participation s'inscrit dans une finalité d'empowerment, quelle interprétation de l'empowerment est sous-tendue.

Du point de vue des membres, l'existence de **motivations multiples, à la fois altruistes et individuelles**, à la participation sous toutes ses formes (CFCM, 2021 ; Huynh, 2014) se confirme. En effet, si les individus poursuivent des intérêts personnels, d'ordre socio-économique, ils font aussi (parfois) preuve d'altruisme en donnant plus qu'ils ne reçoivent (Comeau, 1995). Plus encore, soulignons que les motivations qu'on pourrait qualifier d'individuelles ne sont pas toutes d'ordre socio-économique (ex. : la création de liens, le sentiment d'utilité, etc.). Enfin, comme le montrent René et al. (2004), il ne faut pas sous-estimer les retombées de l'« être bien ensemble », prélude à l'action collective.

Toutes les retombées individuelles identifiées dans la littérature ont aussi été évoquées dans notre collecte de données, mais certaines retombées ne semblent pas constituer des finalités expressément visées par les organismes. À l'inverse, les finalités visées par les organismes (ex. : l'expérience d'une forme de citoyenneté) ne sont pas forcément évoquées par les membres de façon spontanée. Cela semble révéler un **décalage** entre les souhaits des organismes et les retombées évaluées par les participant-e-s. Ce décalage peut toutefois s'expliquer, d'une part, par la nature des questions posées dans chaque catégorie de groupe (finalités des organismes vs motivations des membres à participer) et, d'autre part, par le niveau de participation concerné (présence, parole, action ou décision).

En effet, plusieurs retombées nommées par les membres ne sont pas directement liées à la prise de décisions (ex. : création de liens, etc.). La **nature des finalités** visées semble donc varier selon le degré d'intensité de la participation dont il est question, certaines finalités requérant des formes de participation plus intenses. Ainsi, le développement d'activités adaptées aux besoins passe généralement par la parole des membres (ex. : sondages, etc.), tandis que le fonctionnement et le développement de l'organisme passe par l'action (ex. : bénévolat, etc.) et l'empowerment (au sens de l'appropriation collective de ses conditions d'existence) par la prise de décisions. Enfin, on peut se demander si les membres ont davantage identifié des retombées relevant principalement du niveau minimal de la présence parce qu'ils et elles expérimentent moins d'autres formes plus soutenues de participation.



Pratiques de participation

Comment les membres participent et à quoi?

REVUE DE LITTÉRATURE

Dans la littérature étudiée, on trouve plusieurs études ayant observé et consulté les membres et les employé-e-s d'organismes communautaires au sein d'organismes ou de regroupements précis⁵. On note alors un constat récurrent de décalage entre le principe de participation et sa promotion, d'une part, et la réalité de son manque d'application, d'autre part. Pour le collectif VAATAVEC (2014), ce **décalage** se manifeste par la faible participation des premières personnes concernées, c'est-à-dire l'absence de mécanismes d'inclusion mis en place et, dans le cas où cette participation existe, son **instrumentalisation** comme « caution sociale », conduisant à une absence d'impact réel. Dans son mémoire sur la vie démocratique au sein d'un regroupement d'organismes en soutien aux personnes assistées sociales, Castonguay (2020) constate que les membres sont les personnes qui **« parlent le moins, animent le moins, et, à moins d'un vote officiel, participent moins aux échanges dans les comités sur les orientations à prendre », bref « une dissonance entre le portrait officiel et la réalité »** (Castonguay, 2020, p. 90), et ce malgré des politiques organisationnelles priorisant les membres. Plus précisément, il s'agit d'un décalage entre la valorisation de l'expérience vécue comme témoignage légitimant l'action et la prise en compte de l'opinion de ces témoins dans les orientations. Guberman et al. (2004) notent aussi cet écart entre un discours sur l'importance du

5 À notre connaissance, aucune étude à large échelle n'a été réalisée au Québec sur les pratiques de participation, un manque qui devrait être partiellement comblé par une recherche partenariale en cours portant sur la vie associative et démocratique dans les organismes communautaires autonomes au Québec (Centre de formation populaire [CFP], Observatoire de l'ACA, Relais-Femmes, RQ-ACA, Annie Camus, Louis Gaudreau, SAC-UQAM).

pouvoir des membres et les pratiques réelles au sein de groupes de femmes; elles concluent : **« les exemples concrets de l'exercice de ce pouvoir ont été très rares »** (p. 101). Dans une recherche s'intéressant aux pratiques d'action communautaire et à l'autonomie des membres/participant-e-s, Parazelli et al. (2018) constatent que, malgré une reconnaissance de la part des responsables d'organismes envers l'importance de prendre en compte les points de vue des destinataires de l'action, des tensions existent entre les pratiques réellement mises en place par les organismes et les pratiques idéalisées/désirées.

D'autres auteur-trice-s soulignent un enjeu de **représentation**, quand les personnes salariées sont consultées ou décident avant ou à la place des premières personnes concernées dans les organismes (Dubé, 2004; Duval et al., 2011, dans Castonguay, 2020; Guberman et al., 2004).

La participation à un niveau décisionnel est celle qui semble la plus difficilement atteinte et la plus rarement observée au sein des organismes

famille étudiés par René et al. (2004). Même les organismes qui font de l'élargissement de l'espace démocratique une priorité ont de la difficulté à mobiliser les participant-e-s dans les comités et les instances décisionnelles (Duval et al., 2005). Selon Guberman et al. (2004), qui ont étudié les groupes de femmes, la participation se résume trop souvent à un **pouvoir consultatif** concernant la **programmation** (ex. : faire part de ses attentes et donner de la rétroaction aux travailleuses), au détriment de la prise de décisions. Le Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec (RGPAQ, 2003) constate qu'au sein de ses organismes membres, ce sont les employé-e-s et la coordination qui détiennent le plus de pouvoir en matière de décision et que le domaine principal dans lequel les participant-e-s se voient décider concerne les ateliers, les activités sociales (ex. : fêtes, sorties, journal, etc.) et le milieu de vie, décisions qui ne suscitent pas de controverse (à l'inverse de l'embauche, la gestion financière, la programmation, le développement, les représentations, etc.).

RÉSULTATS

Les personnes rencontrées ont souligné la **variété** des formes de participation, au niveau des pratiques comme au niveau des définitions. Elles insistent également sur le caractère évolutif et **progressif** du processus.

« Pour nous, je dirais que la participation, ça se décline quand même sur plusieurs niveaux, [...] ça peut être vraiment variable [...] c'est tant les femmes qui fréquentent nos services, qui viennent dans nos activités, mais c'est également les femmes qui souhaitent s'impliquer dans notre vie démocratique — puis là, ben on vit différents défis [...] —, des femmes qui portent la mission [de l'organisme], qui ont envie de s'investir dans les orientations, de faire avancer notre offre de service, puis réfléchir vraiment à comment on peut faire évoluer la mission. » (Permanence)

« Jusqu'à aujourd'hui je venais pour recevoir de l'information, mais maintenant que j'ai un travail [...] peut-être que je pourrais faire du bénévolat, parce que j'ai un peu plus de temps, aider d'autres personnes pour sortir de mes problèmes et équilibrer ma vie. » (Membre)

On en revient également à l'idée du respect du **rythme** propre à chaque participant-e, quand bien même il ou elle n'atteindrait pas un niveau de participation jugé élevé (qui dépasserait la réponse à un besoin) : « **C'est pas tout le monde qui a envie de s'impliquer collectivement. [...] Il y a des gens qui viennent juste retirer un service, c'est correct. Exemple il y a des parents qui viennent juste reconduire leur enfant à la halte-garderie. [...] C'est plus des participants qui vont venir chercher un service parce qu'ils ont en besoin, et, en même temps, ils n'ont pas nécessairement d'énergie dans leur vie pour s'engager quelque part, puis c'est parfait. Puis y en a d'autres qui vont évoluer dans les services, puis quand ils vont aller un peu mieux [...] ils vont avoir de l'énergie pour redonner à d'autres parents [...]** Y a tout un rythme à travers ça. [...] Y a des gens qui s'engagent de façon très ponctuelle, une fois par année, y a des gens qui sont là toutes les semaines, mais c'est important de le respecter aussi. » (Permanence)

Niveaux de participation rencontrés dans la pratique en Mauricie

Nous reprenons ici l'échelle présentée dans la partie définition pour la confronter aux pratiques au sein des organismes, telles que rapportées dans les groupes de discussion et le sondage. Alors que, dans la définition, les participant-e-s aux groupes de discussion nommaient surtout la présence et la décision, c'est l'ensemble des quatre degrés d'intensité de participation qui a été présenté dans la description des pratiques, parmi tous les groupes rencontrés.



① La présence

La présence (ex. : fréquentation de l'organisme, participation aux activités et services, etc.) est le niveau de participation **le plus couramment rapporté** dans la pratique. Parmi les membres (hors CA) rencontré-e-s dans les groupes de discussion, la grande majorité participaient uniquement aux activités (« j'utilise les services », « je participe aux activités »).

Dans le degré de présence, est aussi inclus le fait de **recevoir de l'information**, ce qui peut se chevaucher avec d'autres degrés de participation, puisque l'information est nécessaire à la prise de décision (ex. : recevoir de l'information sur la structure organisationnelle en AG, etc.). Certain-e-s membres rencontré-e-s ont pu exprimer des frustrations et du mécontentement, lorsqu'ils et elles ne recevaient pas une information souhaitée ou dans un délai adéquat (ex. : sujet ou date de la prochaine activité, etc.).

Les organismes nous ont dit offrir **toutes sortes d'activités** (ex. : aide aux devoirs, atelier d'alphabétisation, assemblées d'information en matière de droits, accompagnement à l'emploi, francisation, souper et autres fêtes, atelier de cuisine, etc.) et **divers services** (ex. :

accompagnement pour rendez-vous médicaux, banque d'interprètes, etc.). Dans la définition comme dans les pratiques, plusieurs font une distinction entre les participant-e-s présent-e-s aux activités ou aux services (ex. : « bénéficiaire ») et les participant-e-s s'adonnant à d'autres formes d'implication (ex. : « bénévole »).

Du côté des organismes, assurer la présence se traduit donc par : **se faire connaître, encourager** la participation, communiquer des **informations** sur la programmation (dates, infos pratiques, etc.), **offrir des activités et des services** variés.

La présence est le degré de participation qui semble susciter **le moins de difficultés**. Plusieurs représentant-e-s d'organismes ont précisé que la participation de leurs membres/participant-e-s était très élevée dans le cas de services ou d'activités ayant une « plus-value », qui « rapportent » à la personne (ex. : sport, conférence, sortie, etc.) ou répondant à un besoin matériel précis immédiat (ex. : halte-garderie, etc.), par opposition à d'autres activités d'échanges ou plus collectives (ex. : café jasette, etc.). Certaines activités « chouchous » ont ainsi des listes d'attente importantes.

« Nous, dans le fond, on est un groupe d'entraide en santé mentale [...] les gens participent beaucoup aux activités, par contre, participent un petit peu moins dans la prise de décision de l'organisme. Malgré qu'on leur pose la question pour avoir leur opinion, c'est difficile d'avoir un retour. [...] C'est vraiment une participation d'activité. » (Permanence)

Précisons que la présence physique et les autres niveaux de participation ne sont pas mutuellement exclusives : par exemple, plusieurs membres de CA sont également présent-e-s dans l'organisme pour des activités ou d'autres formes de bénévolat.



② La parole

Le degré de parole, défini plus haut comme le fait de donner son avis et de faire des propositions, semble très associé, dans la pratique, aux **activités**. C'est en effet concernant les activités et des « projets » qu'a été rapportée l'idée de « recevoir/donner des suggestions ». C'est aussi concernant les activités que les représentant-e-s d'organismes ont dit consulter leurs membres (ex. : évaluation de l'activité, heures d'ouverture, couleur d'un vêtement, nom du mobilier dans le milieu de vie, recettes lors d'ateliers de cuisine, etc.).

Pour l'organisme, il s'agit donc de **consulter, de sonder, d'écouter**, par toutes sortes de **mécanismes et d'espaces informels et formels** : boîtes à suggestions, sondages, comités, CA, AGA, feuilles de commentaires et formulaires distribués à la fin de l'activité, tableau blanc dans le milieu de vie, tours de table, etc. Pour les membres, l'ouverture et la capacité d'écoute des équipes semblent indissociables de leur **possibilité** de prendre la parole, possibilité qui n'est toutefois pas forcément actualisée (voir aussi la partie « Stratégies »).

La prise de parole demeure **difficile** en pratique : un défi récurrent au CA est celui de « prendre sa place, donner son opinion ». De plus, la parole n'est pas systématiquement donnée et/ou recueillie puisque certains organismes conçoivent la programmation des activités en équipe et transmettent les informations par la suite, sans possibilité de collaboration des membres.

La citation suivante illustre la distinction entre le pouvoir de parole des participant·e·s sur les activités en comparaison avec le pouvoir de décision de l'équipe ou du CA sur les autres sphères de l'organisme (également corroboré par les résultats du sondage plus loin). Elle illustre également le rôle de consultation donné aux membres, ce qui implique de prendre en compte, ou non (ex. : en raison de limites financières, etc.), les propos des personnes consultées. « **Les participants “clients” [...], ceux qui viennent chercher des services, sont impliqués dans le type de services qu'ils vont recevoir ou le type d'activités qu'ils voudront faire, au moins ils sont consultés. [...] C'est sûr qu'on pourra pas répondre à tout le monde parce qu'on a des limites, on a des limites financières, de temps et de ressources humaines, mais au moins on écoute, puis après, on prend des décisions par rapport à tout ça. Au niveau de la structure organisationnelle, des décisions financières, y a le CA qui est impliqué, l'équipe de travail, qui sont aussi des membres. Et les autres personnes, tous les gens qui gravitent autour de l'organisation je dirais que leur pouvoir est vraiment dans les idées d'activités, les idées de ce qu'on peut mettre en place comme service.** » (Permanence)

Enfin, ce niveau de participation peut générer des **frustrations** de la part des membres lorsque, précisément, leur parole n'est pas entendue ou prise en compte (ex. : ne pas avoir de suivi après avoir émis une suggestion, ne pas savoir si la boîte à suggestions est lue, etc.). Certain·e·s membres ont témoigné d'une lenteur administrative jugée disproportionnée par rapport à la nature des suggestions. La prise de parole, contrairement à la décision, relève donc d'une dynamique de transmission plutôt **unilatérale**, nécessitant une étape subséquente de réflexion et d'approbation, dans laquelle l'équipe ou le CA décide si elle accueillera ou non cette parole, comme résumé par ce participant : « **On propose et l'équipe cogite.** ».

3 L'action

Le niveau de participation par l'action prend des **formes variées** dans la pratique. Les personnes rencontrées nous ont parlé de **l'organisation d'activités**, parfois entièrement prises en charge par les participant·e·s; et de toutes sortes de formes de bénévolat (ex. : atelier vélo, accueil de l'organisme, fête de Noël, apporter de la nourriture, nettoyer la cour, faire un dépliant, aide aux devoirs, etc.). Le **bénévolat**, pour plusieurs organismes, est crucial pour la tenue d'activités, compte tenu du manque de ressources. Le bénévolat peut être ponctuel ou régulier, et parfois en partenariat avec d'autres organismes (ex. : pour un événement). L'action peut également avoir lieu dans le cadre de **comités** (ex. : comités parents, qui organisent des activités). Enfin, l'action se traduit parfois par la participation à des **actions collectives militantes** (ex. : manifestation, pétition, etc.).

« 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. » (Permanence)



L'action des membres peut être à leur initiative (ex. : un·e membre propose une idée puis la met en œuvre), autonome ou guidée par l'équipe (ex. : un·e membre propose un projet, l'équipe le démarre en collaboration avec la personne). Généralement, l'action est **soutenue** par l'organisme sur les plans matériel, logistique et en termes de ressources humaines (ex. : présence d'un·e intervenant·e dans le comité, offre d'un local, etc.).



4 La décision

Le niveau ultime de la participation, la décision, se concrétise principalement dans **trois espaces** : le conseil d'administration, l'assemblée générale, les comités. Notons toutefois que ces espaces ne sont pas exclusivement dédiés à la décision, mais aussi à la parole (ex. : AG) ou encore à l'action (ex. : comité).

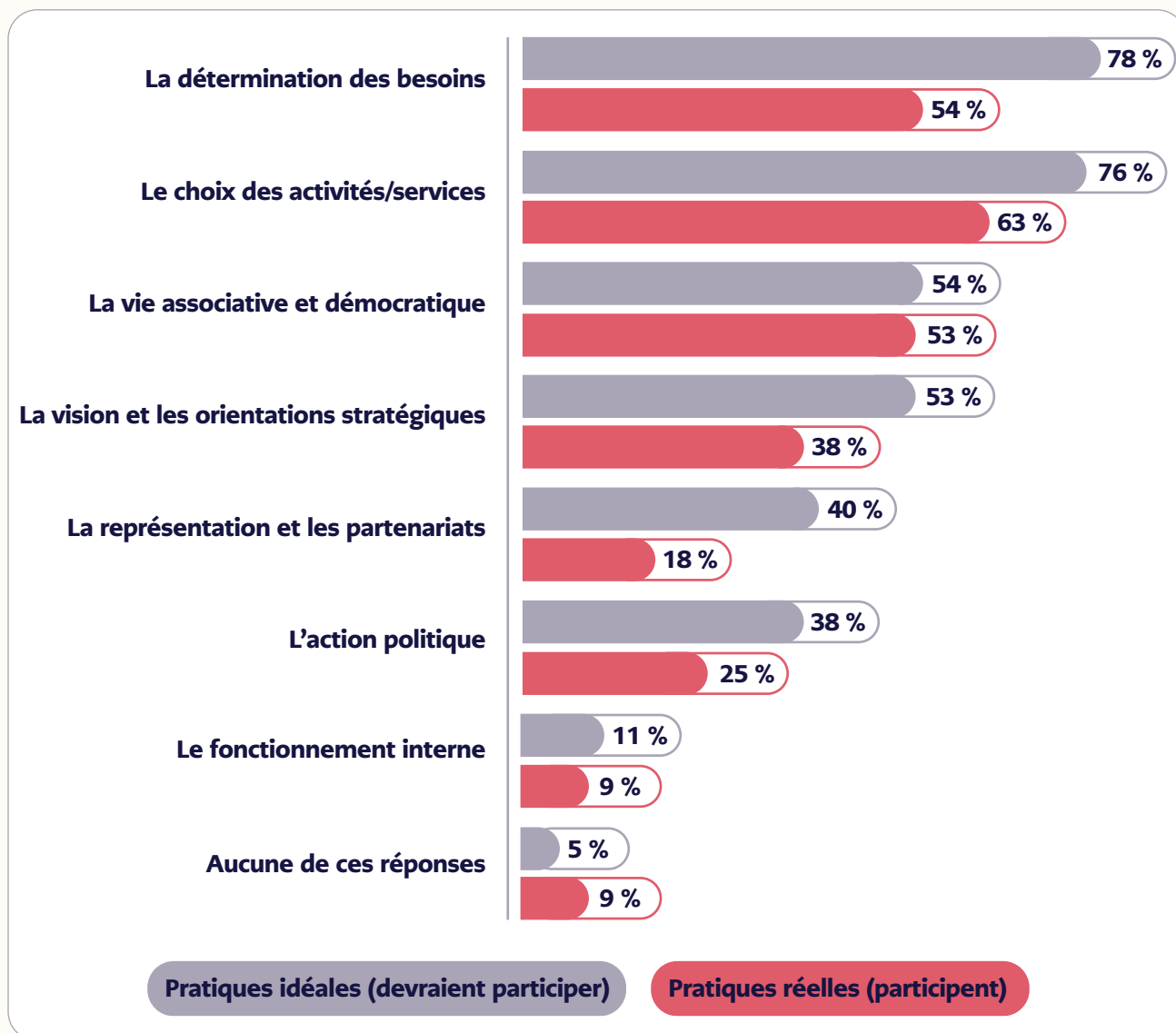
Le niveau décisionnel est celui qui **suscite le plus de difficultés**, selon les propos des personnes rencontrées, à la fois permanences, membres et membres de CA. La prise de décision peut concerner de multiples sphères de l'organisme. Or, en pratique, les membres (hors CA) semblent avant tout prendre des décisions à propos des **activités** ou du milieu de vie. Plusieurs membres rencontré-e-s ont d'ailleurs admis **ne pas savoir** comment se prennent les décisions dans l'organisme qu'ils et elles fréquentent, y compris parfois concernant les choix au niveau de la programmation.

Grâce au sondage (n=80), nous avons plus de détails sur le niveau décisionnel. Les résultats corroborent les constats des groupes de discussion. Le graphique 3 ci-dessous offre une comparaison entre les décisions auxquelles les membres/participant-e-s (hors membres du CA) devraient participer et celles auxquelles ils et elles participent réellement au sein des organismes, selon les répondant-e-s. Il permet de constater que certaines pratiques de participation sont encore **idéalisées** et ne sont pas nécessairement appliquées dans la pratique des organismes, même celles qui font le plus consensus (besoins, activités). Ainsi, 78 % des répondant-e-s considèrent que les membres (hors CA) devraient participer aux décisions concernant la détermination des besoins, mais 54 % seulement disent que les membres le font.

On constate que les décisions auxquelles les membres (hors CA) participent le plus concernent le **choix des activités** (63 %). L'ensemble des autres décisions fait l'objet de la moitié des réponses, voire moins : la détermination des besoins (54 %) la vie associative/démocratique (53 %), la vision et les orientations stratégiques (38 %), l'action politique (25 %). En bas de peloton se trouve le fonctionnement interne (ex. : gestion RH, administrative, financière, etc.), pour lequel seul-e-s 9 % des répondant-e-s indiquent une participation des membres. Enfin, 9 % ont également coché l'option « aucune de ces réponses », sous-entendant que les membres (hors CA) ne participent donc à aucune des sept sphères de décisions proposées.

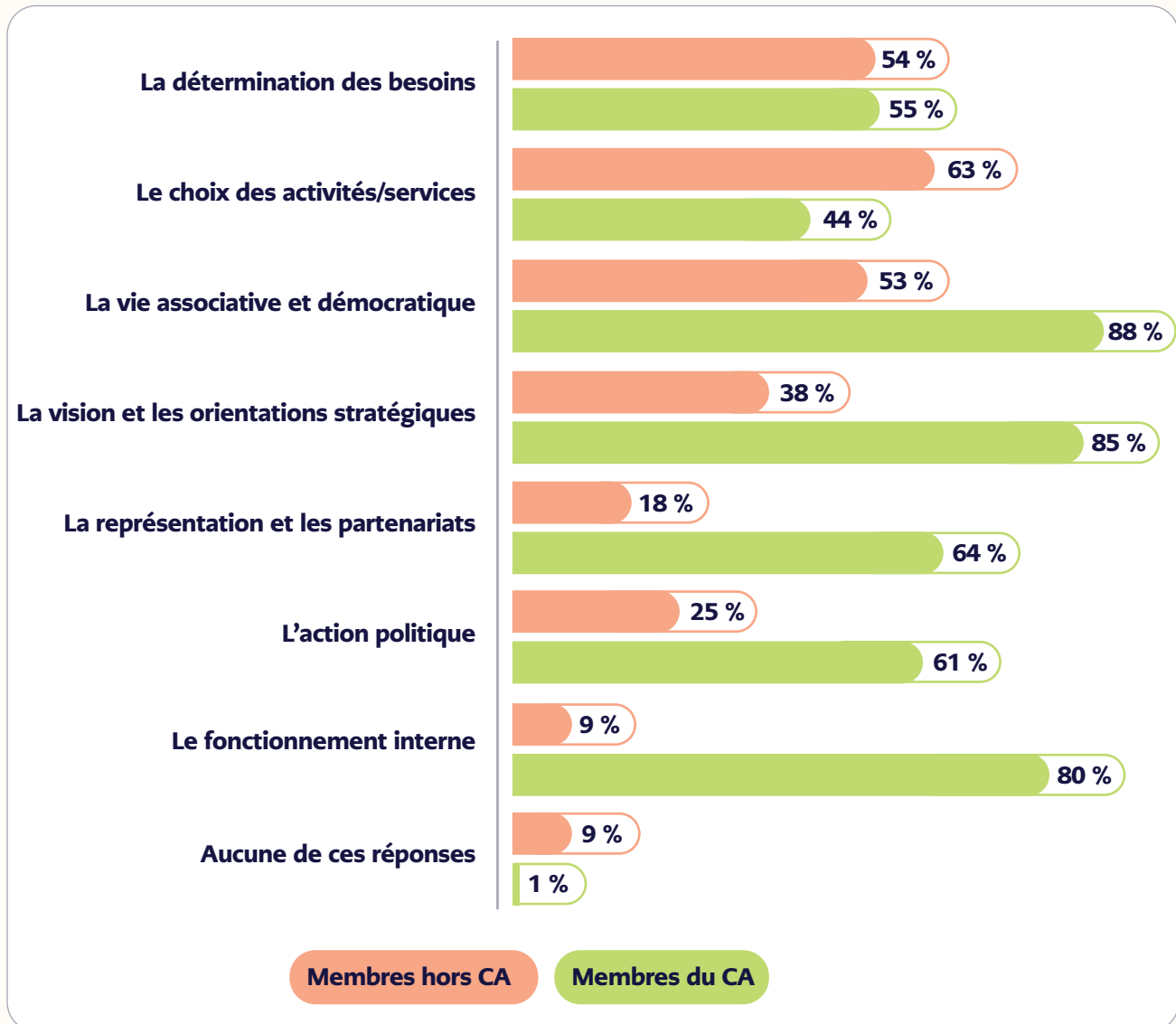
Graphique 3

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)



Graphique 4

Décisions auxquelles les membres hors CA et les membres du CA participent dans l'organisme selon les répondant-e-s au sondage (n=80)



Par ailleurs, lorsqu'on compare les décisions auxquelles les membres participent (pratiques réelles) selon qu'ils et elles siègent ou non sur le CA (graphique 4 ci-dessus), on constate un autre **écart majeur**. Le choix des activités et services revient davantage aux membres/participant-e-s qui ne siègent pas sur le CA, alors que les membres de CA participent largement plus à la vie associative/démocratique, à la vision et aux

orientations de l'organisme, à l'action politique, aux représentations/partenariats et, avec une avance marquée, au fonctionnement interne. Cette dernière sphère de participation est presque exclusive à leur catégorie (80 % des membres de CA vs 9 % des membres hors CA). Enfin, notons que certaines décisions restent moins investies y compris par les membres qui siègent au CA (ex. : représentation, action politique, etc.).

La comparaison des données du graphique 4 par secteur d'intervention permet aussi de constater des **différences sectorielles notables** par rapport à l'échantillon général, bien que le nombre de répondant-e-s ne permette pas de généraliser les résultats :

- Les organismes en santé et services sociaux (n=26) voient leurs membres (hors CA) participer davantage à la vie associative/démocratique (73 % vs 53 % dans l'échantillon général) et à la vision et aux orientations stratégiques (65 % vs 38 % dans l'échantillon général).
- Les organismes en défense collective de droits (n=21) voient leurs membres de CA beaucoup plus impliqué-e-s dans le choix des activités (76 % vs 44 % dans l'échantillon général) et la détermination des besoins (76 % vs 55 % dans l'échantillon général).
- Les organismes du secteur jeunesse (n=12) ont une participation plus importante des membres hors CA et dans une moindre mesure des membres du CA dans toutes les sphères de décisions par rapport à l'échantillon général, notamment la vie associative/démocratique (pour les membres hors CA : 92 % vs 53 % dans l'échantillon général) et la vision et les orientations (pour les membres hors CA : 75 % vs 38 % dans l'échantillon général).

- Dans les organismes en éducation/alphabétisation (n=10), les membres (hors CA) participent davantage au choix des activités (70 % vs 63 % dans l'échantillon général) et à la détermination des besoins (80 % vs 54 % dans l'échantillon général), mais les membres de CA y participent beaucoup moins (choix des activités : 10 % vs 44 % dans l'échantillon général; détermination des besoins : 70 % vs 55 % dans l'échantillon général). De plus, les membres hors CA participent beaucoup moins à la vision de l'organisme (10 % vs 38 % dans l'échantillon général).
- La participation des membres (hors CA) aux décisions concernant la vie associative et démocratique est une sphère où l'écart entre les données par secteur est très grand : par exemple 22 % en emploi/insertion (n=9), 70 % en habitation (n=10), 92 % en jeunesse (n=12).

Enfin, les décisions qui relèvent du CA rapportées en groupe de discussion concordent avec les résultats du sondage, puisque les participant-e-s aux groupes de discussion ont parlé de budget/finances (plusieurs fois nommé comme sujet de prédilection du CA, et qui relève du fonctionnement interne dans les catégories du sondage), des priorités annuelles, des projets d'envergure, des RH, de la structure organisationnelle, ou encore des conditions de travail.

Formes de participation

Lorsqu'on s'intéresse aux formes concrètes de la participation dans les divers niveaux d'intensité, on constate l'existence de **plusieurs espaces et mécanismes formels et informels** de participation (ex. : comités, AG, CA, etc.). Attention, ces mécanismes ne sont toutefois pas forcément courants en pratique, puisque, selon les personnes rencontrées, le niveau de participation le plus rapporté est la présence aux activités. En effet, plusieurs personnes ont souligné qu'un petit noyau de membres s'implique depuis plusieurs années et que le recrutement et le maintien de la mobilisation dans le temps sont des défis majeurs. On note aussi une différence marquée du niveau d'implication des membres de CA, plus soutenu par rapport à celui des autres membres.

Nous avons demandé aux répondant.e-s au sondage (n=80) de quelles **manières** les membres/participant.e-s prennent part aux décisions au sein de leur organisme, en les invitant à cocher parmi une liste de 6 options⁶ (formes de participation). La participation à l'**AGA**, au **CA** et aux **activités/services** sont les principales manières dont les membres participent, avec plus de 80 % des répondant.e-s ayant choisi ces options. Celle qui a reçu le moins de sélection, mais tout de même plus du tiers (43 %), concerne l'organisation bénévole d'activités.

Graphique 5

Manières dont les membres participent aux décisions (tous membres confondus) selon les répondant.e-s au sondage (n=80)



6 Certaines options de réponse ont été simplifiées pour augmenter la lisibilité du graphique. L'option 4 a été synthétisée et se lisait dans le sondage comme suit : « En répondant à des sondages ou questionnaires consultatifs / en donnant leur opinion » ; l'option 5 se lisait comme suit : « En siégeant sur des comités de travail ou comités d'utilisateur-s en dehors du conseil d'administration (exemple : comité social ; comité journal ; comité choix des activités, etc.) » ; enfin l'option 6 précisait : « En organisant des activités/événements (comme bénévole) ».

À noter que certaines options, qui ne relèvent pas de la prise de décision (participer aux activités, organiser des activités, répondre à un sondage) nous informent d'autres formes de participation communes dans les organismes. Dans les groupes de discussion, deux personnes ont également nommé les dons (monétaires et matériels) comme une énième forme de participation.

Lorsqu'on compare les résultats généraux avec les données, on constate les tendances suivantes pour certains **secteurs d'intervention** (sous toutes réserves considérant la faible taille de l'échantillon) :

- Les organismes jeunesse sondés (n=12) rapportent une participation beaucoup plus forte dans toutes les formes proposées, en particulier les comités de travail et d'utilisateur·ère·s (100 % vs 63 % dans l'échantillon général);
- À l'inverse, les organismes en éducation/alphabétisation sondés (n=10) rapportent une participation très faible à des comités (20 % vs 63 % dans l'échantillon général);
- Dans les secteurs du handicap, de la santé et des services sociaux, de la jeunesse, de la santé mentale et de l'habitation, la participation à l'assemblée générale est forte (choisie par 100 % des répondant·e·s vs 85 % dans l'échantillon général);
- Dans le secteur emploi, la participation au CA est beaucoup plus faible (44 % vs 85 % dans l'échantillon général).

Dans les groupes de discussion et les entrevues, plusieurs espaces et formes de participation ont été décrits avec un peu plus de détails.

Les comités, tels que les conseils jeunesse ou comités d'activités, sont composés de membres/participant·e·s de l'organisme et généralement d'un·e intervenant·e. Lorsqu'ils sont décisionnels, leurs sphères de décision varient (ex. : code de vie, activités à venir, etc.). Parfois, un·e membre du comité est également délégué·e au CA. Les comités peuvent aussi constituer un espace de prise en charge d'activité plutôt que de décision. (voir la partie « Stratégies » pour plus de détails).

Le bénévolat, notion très large, est souvent nommé sans être décrit abondamment. On retient qu'il est présenté comme un degré élevé de participation, concerne à la fois les membres de CA et d'autres participant·e·s, et fait l'objet de nombreuses difficultés. Il suppose une adhésion aux valeurs et à la mission de l'organisme. Il prend des formes variées et certains organismes en dépendent pour leur fonctionnement (ex. : activités, etc.). Selon les membres, certaines périodes de vie sont plus ou moins propices au bénévolat.

L'assemblée générale est décrite dans les groupes de discussion comme le lieu où on élit le CA, on présente les finances et les orientations; l'occasion, pour les membres, de valider la programmation de l'année suivante, de se faire entendre, d'avoir un compte rendu du travail fait dans l'année. Les membres témoignent de **perceptions variées** à l'égard de l'AG : à la fois positives — un lieu pour poser ses questions, où on peut exprimer ce qu'on ne comprend pas –, et négatives — un espace difficile à comprendre, un moment « protocolaire et administratif ». Certain-e-s membres rencontré-e-s ne connaissent par ailleurs tout simplement pas cette instance, ou n'y ont jamais participé. Dans le cas d'une maison d'hébergement, une personne spécifie qu'elle ne voit pas la pertinence d'y participer une fois son séjour fini. La citation suivante illustre l'ambivalence des perceptions à l'égard de l'AG : **« Ils font ça dans leur petit coin, et quand tu rentres il y a plein de chaises et on s'assoit là [...], [les intervenant-e-s] désirent qu'on soit là pour en savoir plus sur les finances, ce qu'il va se passer dans l'année, etc. » (Membre)**

Parmi les permanences rencontrées, plusieurs ont témoigné d'un bon **taux de participation** (présence) à l'AGA, notamment grâce à plusieurs moyens mis en place (voir la partie « Stratégies »). Plusieurs, à l'inverse, notent que la participation à l'AG demeure faible, ce qui concorde avec les obstacles exprimés par certains membres rencontré-e-s (voir la partie « Obstacles »). Si on peut considérer que l'AG relève en théorie de tous les niveaux de participation (présence, parole, décision et dans une moindre mesure action), la majorité des propos renvoient aux degrés de présence et de parole. Une seule personne parle de l'implication des membres dans l'organisation (ex. : cuisine, inscriptions, etc.) et très peu parlent de décisions (essentiellement l'élection du CA).

Le conseil d'administration n'est pas la première forme de participation choisie par les membres. En cohérence avec l'idée de cheminement précédemment évoquée, cette instance reste peu investie d'emblée, mais plutôt après d'autres espaces, voire peu investie tout court. Le rôle du CA tel que décrit par ses membres en est un de « **courroie de transmission** », de « facilitateur » et de représentation : être à l'écoute et représenter les membres, démystifier le CA, informer. D'autres insistent plutôt sur son rôle « **macro** » : la vision, le respect de la mission, la planification, la gestion du budget (par opposition au terrain). C'est aussi un rôle d'entre-deux, entre les besoins des membres et les contraintes de gestion, comme le financement. Siéger au CA requiert une compréhension de la mission de l'organisme, une adhésion aux valeurs et, plus généralement, une adhésion formelle comme membre, mais cela n'implique pas forcément d'être participant-e. On rapporte une mixité de profils au sein des CA, ce qui peut générer des difficultés sur certains sujets (ex. : salaires, etc.). Parmi les membres de CA rencontré-e-s, la majorité sont également participant-e-s d'autres manières (activités, bénévolat), mais pas toujours (ex. : quand ils/elles ne font pas ou plus partie de la population rejointe, comme un organisme dédié aux jeunes).

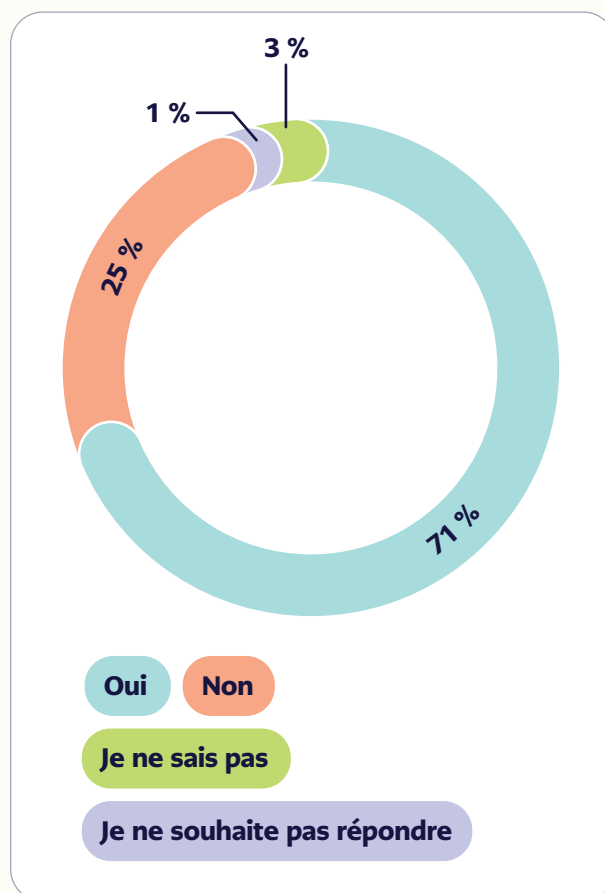
À ce titre, il est intéressant de constater que, dans leur discours, les membres de CA rencontré·e·s utilisent tantôt « nous », tantôt « eux », lorsqu'ils/elles parlent des membres en général. Quelques personnes, notamment les permanences, ont souligné la pertinence que les membres de CA s'investissent dans l'organisme d'autres manières qu'au sein du CA, pour prendre des décisions adaptées à « la réalité du plancher ».

Plusieurs organismes rapportent avoir des sièges dédiés à leurs participant·e·s (ce qui est corroboré par le sondage). Du côté des membres hors CA par contre, le CA n'est pas forcément connu de tous et toutes.

Dans le **sondage**, nous avons demandé aux représentant·e·s d'organismes si leur CA comptait des participant·e·s aux activités/membres usager·ère·s⁷ au sein de cette instance. Si la majorité (71 %) confirme la présence de membres usager·ère·s au sein du CA, le **quart** des répondant·e·s affirme toutefois qu'aucun·e participant·e·s aux activités/membres usager·ère·s ne siège au sein du CA de leur organisme.

Graphique 6

Présence de membres/participant·e·s usager·ère·s au sein du CA selon les répondant·e·s au sondage (n=80)

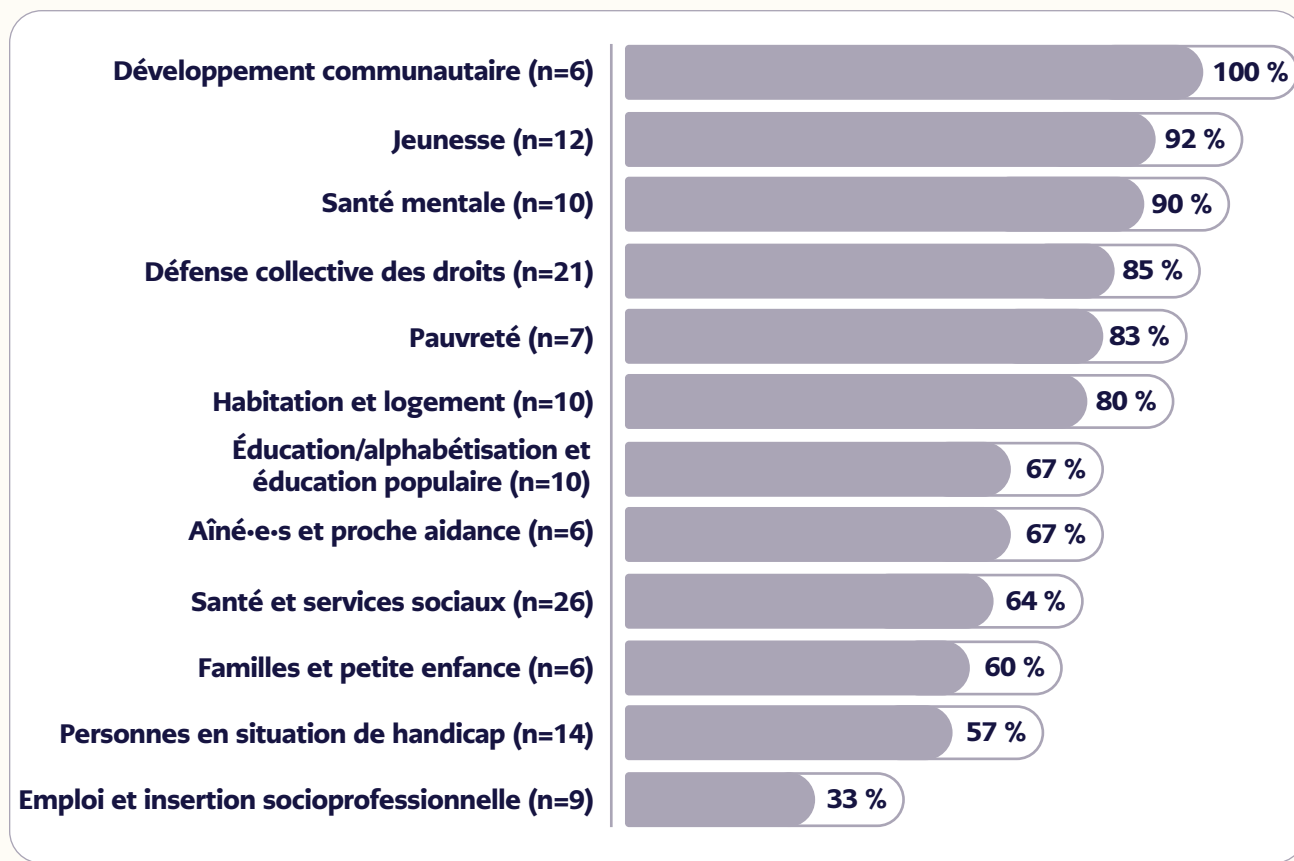


⁷ Notons que la formulation de la question (« participant·e·s aux activités » et « membres usager·ère·s »), bien que visant à englober l'éventail le plus large possible, a pu générer un biais d'exclusion lorsqu'il s'agit de membres concernés mais ne participant pas ou plus aux activités (ex. ancien·ne résident·e, parent de jeune, etc.).

Toujours concernant la composition du CA, le graphique 7 ci-dessous permet de constater une certaine disparité selon les secteurs d'intervention. Des participant·e·s aux activités/membres usager·ère·s siègent davantage sur les CA de certains secteurs (ex. : défense collective des droits, santé mentale, jeunesse, etc.). Attention le nombre de répondant·e·s par secteur (indiqué entre parenthèse à gauche dans le graphique) est cependant limité et il faut donc se garder de généraliser les résultats. Les secteurs très peu représentés (5 réponses ou moins) ont été exclus du graphique.

Graphique 7

Présence de membres/participant·e·s usager·ère·s au sein des CA (% de oui) par secteur d'intervention (secteurs principaux) en ordre décroissant selon les répondant·e·s au sondage (n=80)



Les **entrevues individuelles**, qui visaient à documenter les pratiques participatives d'organismes ayant montré un intérêt marqué pour la question de la participation, n'ont pas fait émerger de formes de participation propres à leur organisme (à l'exception des actions collectives et militantes).

Elles ont néanmoins permis d'approfondir certaines formes de participation évoquées lors des groupes de discussion (comités, CA). Ces pratiques sont détaillées dans l'encadré ci-dessous et s'appuient sur les dispositifs et les stratégies mis en place par ces organismes (voir la section « Stratégies »).

Formes de participation rencontrées dans les organismes ayant des pratiques significatives de participation (source : 3 entrevues individuelles)

ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> → Très grand taux de participation, listes d'attente → Commentaires et idées recueillis lors de consultations
COMITÉS DE MEMBRES	<ul style="list-style-type: none"> → Mandat général, par secteur d'activités, ou comité d'action bénévole → Rencontres mensuelles → Discussions et prise de décisions sur les activités (planification du mois à venir) ou sur le milieu de vie (ex. : code de vie, etc.)
ACTIONS CONCRÈTES, COLLECTIVES ET MILITANTES	<ul style="list-style-type: none"> → Participation des membres, aux côtés de l'équipe, au conseil municipal chaque mois → Membres de la communauté impliqué-e-s dans les activités de financement (bénévolat) → Participation à des manifestations → Création de groupes/activités (ex. : groupe de pères, café rencontre, etc.) → Bénévolat lors d'activités (ex. : cuisine lors d'un camp de vacances, etc.) de l'organisme ou d'organismes partenaires (ex. : fête de Noël, etc.)
CA	<ul style="list-style-type: none"> → Membres de CA également bénévoles (ex. : cuisine, etc.) et/ou participant-e → Membres participant-e-s majoritaires au CA → Représenter l'organisme à des événements (ex. : congrès, etc.)
AG	<ul style="list-style-type: none"> → Bon taux de participation (présence) → Participation à l'organisation (ex. : inscription, accueil, etc.)

S'appuyant sur l'échelle de René et al. (2004) et les propos des groupes de discussion et du sondage, le schéma suivant (figure 2) offre une **synthèse descriptive** des degrés de participation et des formes, mécanismes et espaces de participation rencontrés et possibles au sein des

organismes communautaires, de la perspective des participant-e-s et des organismes. Notons que plusieurs espaces et mécanismes correspondent à plus d'un degré de participation, bien qu'ils aient été associés à un degré principal ici.

Figure 2 Continuum de la participation au sein des organismes communautaires



Participant-e / membre

- Fréquenter l'organisme, être présent-e physiquement
- Combler un besoin
- Assister à une activité
- Recevoir un service
- Être informé-e
- Avoir du plaisir ensemble

Organisme

- Se faire connaître
- Promouvoir ses activités
- Offrir une activité, un service
- Répondre à un besoin
- Informer

Moyens de participation

- Activités, milieu de vie, etc.

Participant-e / membre

- Apporter des idées, suggestions
- Donner son opinion/avis
- Nommer les améliorations nécessaires dans l'organisme
- Participer aux discussions et débats (sur l'organisme ou les questions sociales/politiques)
- Être entendu-e

Organisme

- Consulter
- Écouter
- Prendre en compte

Moyens de participation

- Boîtes à suggestions, sondages, etc.

Participant-e / membre

- Créer, organiser, prendre en charge des activités ou des actions concrètes
- Mettre en oeuvre ses idées
- Co-organiser des activités/ actions
- Être bénévole
- Participer à des actions militantes

Organisme

- Offrir des opportunités d'action
- Collaborer

Moyens de participation

- Actions concrètes, individuelles et collectives, comités, etc.

Participant-e / membre

- Participer ou choisir les orientations dans diverses sphères décisionnelles (activités, finances, RH, etc.)
- Élire et être élu-e au conseil d'administration (CA)
- Voter à l'assemblée générale (AG)

Organisme

- Inclure dans les processus décisionnels
- Autonomiser
- Outiller

Moyens de participation

- Comités, CA, AG, etc.

RÉFLEXIONS

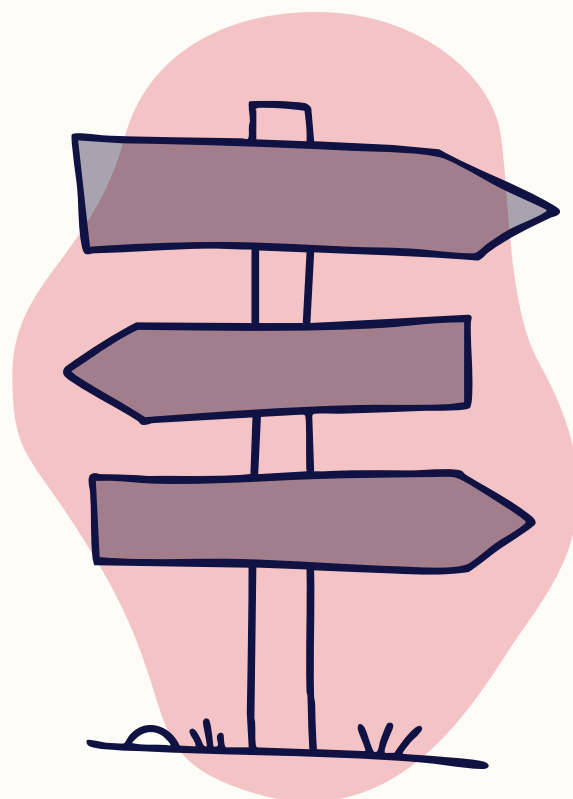
Alors que la participation des membres aux organismes communautaires, notamment dans ses formes soutenues comme la prise de décision, est perçue positivement par la grande majorité des personnes consultées, elle reste peu observée dans la pratique. Soulignons immédiatement que les pratiques au sein de la région concernée (la Mauricie) sont très hétérogènes d'un organisme à l'autre et d'un secteur d'intervention à l'autre. Le premier niveau de participation (**présence**) demeure le plus rapporté. Les autres niveaux — la parole, l'action et la décision — sont généralement associés aux **activités** plutôt qu'à d'autres sphères de l'organisme (vie associative, vision, etc.), à l'exception des membres de CA, qui participent davantage, et essentiellement, au fonctionnement interne, à la vie associative/démocratique et à la vision et aux orientations. Les espaces et mécanismes de participation identifiés — AG, CA, et, dans une moindre mesure, comités et sondages — ne revêtent pas forcément, lorsqu'ils existent, un caractère décisionnel, à l'exception notable du CA. Les membres du **conseil d'administration** jouent un rôle très différent du reste des membres et pourtant, dans 25 % des cas, le CA ne compte pas d'usager·ère·s/participant·e·s. Notons que plusieurs membres/participant·e·s rencontré·e·s participent uniquement aux activités et ne connaissent pas les espaces décisionnels.

Bien que les données quantitatives doivent être interprétées avec prudence considérant la taille limitée de l'échantillon (n=80), elles corroborent les données qualitatives et la littérature existante au Québec (Castonguay, 2020; Collectif VAATAVEC, 2014; Guberman et al., 2004; Parazelli et al., 2018), à savoir un certain **décalage** entre le discours des organismes, teinté d'un idéal de participation et les pratiques réelles. Selon le continuum de la participation que nous proposons (figure 2), les pratiques dans les processus décisionnels s'inscrivent plutôt dans des formes minimales de participation (présence, parole) et des mécanismes organisationnels de l'ordre de la consultation et de l'offre d'activités, davantage que de

l'inclusion. Or, la **consultation** n'implique pas nécessairement la prise en compte des propos recueillis. Le bénévolat, illustrant le domaine de l'action (niveau 3 de l'échelle), semble également s'inscrire au sein d'un cadre prédéterminé. Il n'est pas clair si les participant·e·s disposent d'une place pour construire le type de bénévolat qu'ils et elles mènent. Enfin, la **nature des décisions** auxquelles sont convié·e·s les membres reste limitée ou spécifique à certains domaines, en particulier les **activités**, constat également documenté dans d'autres études (Guberman et al., 2004; RGPAQ, 2003).

Dès lors, un écart existe entre l'idéal discursif et les formes de participation actuelles, relevant davantage d'une perspective **instrumentale liée aux services** que d'un processus d'autonomisation visant l'autodétermination. Les pratiques recensées font émerger également une tension entre la participation à un niveau **individuel** (ex. : recevoir un service, répondre à un besoin individuel, être consulté·e dans un sondage, etc.) et celle à un niveau plus **collectif** (ex. : se joindre à des actions militantes, participer à des activités en groupe, rejoindre un comité, etc.). Dès lors, les pratiques actuelles, qui s'inscrivent dans un contexte propice (coupures de financement, délégation de responsabilités, etc.) suscitent une réflexion quant à l'évolution du projet de l'action communautaire. Or, la COCQ insistait déjà en 1988 : « **[U]n projet d'action communautaire autonome ne se réduit pas qu'à la démonstration de ses services utiles mais s'identifie plutôt par la manière dont les gens s'organisent et s'impliquent dans un processus de socialisation** » (COCQ, 1988, p. 3).

Ces constats alarmants devront certainement faire l'objet de réflexions au sein du mouvement, d'autant plus que les obstacles sont à rechercher à la fois du côté des personnes rejointes, des organismes et du cadre socio-politique actuel.





Obstacles

Qu'est-ce qui limite la participation ?

REVUE DE LITTÉRATURE

Des obstacles à divers niveaux (individuels, organisationnels, structurels et contextuels) limitent la participation des membres/participant-e-s, en particulier dans le processus décisionnel, des organismes communautaires.

Selon la littérature, les personnes qui fréquentent les organismes peuvent ressentir un **sentiment d'incompétence** qui se traduit par la peur, le manque de connaissances et de compétences perçus, une faible confiance en soi et en ses habiletés de participer (Castonguay, 2020; CFCM, 2021; Collectif VAATAVEC, 2014; Comeau, 1995; Greissler et al., 2018; Huynh, 2014; RGPAQ, 2003). Cette perception négative de soi est indissociable de la **stigmatisation** et des préjugés sociétaux à l'égard de certains groupes sociaux (ex. : les personnes vivant des enjeux de santé mentale, les jeunes, les personnes assistées sociales, etc.) (Greissler et al., 2018; Huynh, 2014; Castonguay, 2020) et est alimentée par certains processus organisationnels (ex. : manque d'information transmise aux membres) (RGPAQ, 2003; Castonguay, 2020).

Les **besoins immédiats** des personnes limitent leurs possibilités d'implication au niveau politique et à une intensité soutenue, entraînant une tension pour les organismes qui veulent à la fois répondre aux besoins et s'inscrire dans des démarches participatives (Parazelli et al., 2018; René et al., 2004). Les **problématiques particulières** et les caractéristiques personnelles de divers groupes en lien avec leur situation (ex. : santé, etc.) constituent un autre obstacle (Castonguay, 2020; Concertation Montréal, 2020; Greissler et al., 2018; Huynh, 2014). Enfin, des **contraintes quotidiennes** et des obstacles pragmatiques s'y

ajoutent, tels que le manque de temps, le travail, les enfants (CFCM, 2021; Comeau, 1995; Concertation Montréal, 2020; Duval et al., 2005; RGPAQ, 2003).

Au niveau organisationnel, un des obstacles les plus documentés concerne les **instances formelles** de décision (CA, AG) qui, du fait des exigences administratives qui y sont attachées, sont perçues comme non invitantes (Guberman et al., 1994, dans René et al., 2004; RGPAQ, 2003),; requérant des compétences (Duval et al., 2005; RGPAQ, 2003) et renvoyant à des défis de vocabulaire, de temps et de lourdeur administrative (Greissler et al., 2018; René et al., 2004). Elles peuvent faire l'objet d'une perception négative, comme celle d'une « corvée », d'un lieu inaccessible et élitiste (Guberman et al., 2004; RGPAQ, 2003).

Les **rapports de pouvoir** entre les différent·e·s acteur·trice·s au sein des organismes (permanence, coordination, intervenant·e·s, premières personnes concernées) constituent un autre obstacle en matière de participation, en raison des différences de connaissances, de compétences et de crédibilité sociale des savoirs (Castonguay, 2020; Harding et al., 2011, dans Huynh, 2014; Parazelli et al., 2018). Dans le rapport entre employé·e·s et membres se jouent des dynamiques de pouvoir, liées aux perceptions des équipes vis-à-vis des compétences des membres (RGPAQ, 2003), au lien de dépendance (ATD Quart Monde, 2021) et/ou à la formalisation des rôles et à la professionnalisation des intervenant·e·s (Huynh, 2014; Régimbal, 2005). Se joue également un pouvoir informel d'influence, lié à l'ancienneté (Castonguay, 2020), à l'âge (Greissler et al., 2018) et/ou au genre (Castonguay, 2020; Concertation Montréal, 2020).

La (sur)charge de travail pour les employé·e·s des organismes communautaires, et ses corollaires, **le manque de ressources et de temps**, sont

identifiés comme des contraintes à la mise en place de processus favorisant la participation (Castonguay, 2020; Collectif VAATAVEC, 2014; Greissler et al., 2018; Régimbal, 2005; RGPAQ, 2003).

D'autres obstacles organisationnels concernent le **contexte de pratiques** : pratiques d'intervention et degré d'autonomie des intervenant·e·s vis-à-vis de leur organisation (Greissler et al., 2018; Régimbal, 2005),; degré de formalisation de la **structure organisationnelle** (Greissler et al., 2018; Huynh, 2014),; ou encore obstacles matériels comme les horaires, l'accessibilité (ex. : coût du transport, etc.) (Greissler et al., 2018). Enfin, le **type d'organisme**, dans le cas des regroupements, est un facteur aggravant, du fait d'un éloignement encore plus marqué avec les premières personnes concernées (Duval et al., 2011, dans Castonguay, 2020) ou d'une perception négative à l'égard de leur rôle dans le regroupement (RGPAQ, 2003).

Sur le plan structurel, **le cadre sociopolitique** — en particulier l'approche de la nouvelle gestion publique (NGP) et les réformes gouvernementales des dernières décennies en matière de santé et de services sociaux — suscite des changements d'approches de la part des organismes, en faveur de pratiques plus individualisées (Castonguay, 2020; INM, s.d.; René et al., 2004; RGPAQ, 2003). Les contraintes de financement entraînent également diverses pressions sur les pratiques (René et al., 2004; RGPAQ, 2003).

Enfin, une situation contextuelle majeure, la **crise de COVID-19**, a fait passer la vie associative et démocratique des organismes au second plan, en raison de la concentration de leurs énergies sur la réponse aux urgences et de l'apparition d'obstacles à la création d'espaces d'échanges collectifs, formels et informels (Nicolas, 2022).

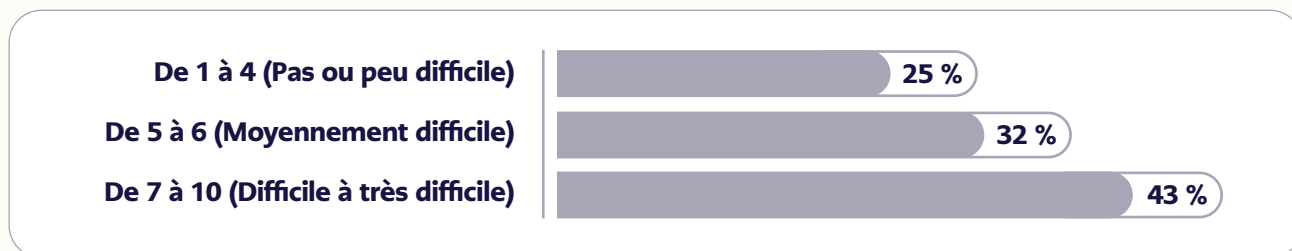
RÉSULTATS

Degré de difficulté de la participation

Dans notre sondage dédié aux organismes mauriciens (n=80), nous avons demandé aux répondant.e.s de noter, sur une échelle de 1 à 10 (1 étant très facile et 10 étant très difficile), le degré de facilité/difficulté perçu à amener les membres/participant.e.s à s'impliquer à un niveau décisionnel au sein de leur organisme. La moyenne et la **médiane** correspondent à 6. Ceci dit, celles-ci cachent une grande disparité au sein des réponses. Les répondant.e.s sont majoritaires à considérer que la participation est **moyennement difficile** (32 % ont choisi les scores de 5 et 6) ou **difficile, voire très difficile** à atteindre (43 % ont coché entre 7 et 10).

Graphique 8

Degré de difficulté perçu (de 1 à 10) à la participation des membres/participant.e.s aux décisions selon les répondant.e.s au sondage (n=80)



Seuls deux secteurs ont 2 points d'écart ou plus avec la médiane générale (médiane de 4 vs médiane générale de 6), soit les secteurs santé et services sociaux (n=26) et jeunesse (n=12),

pour qui il semble donc plus facile d'amener les membres/participant.e.s à s'impliquer à un niveau décisionnel.

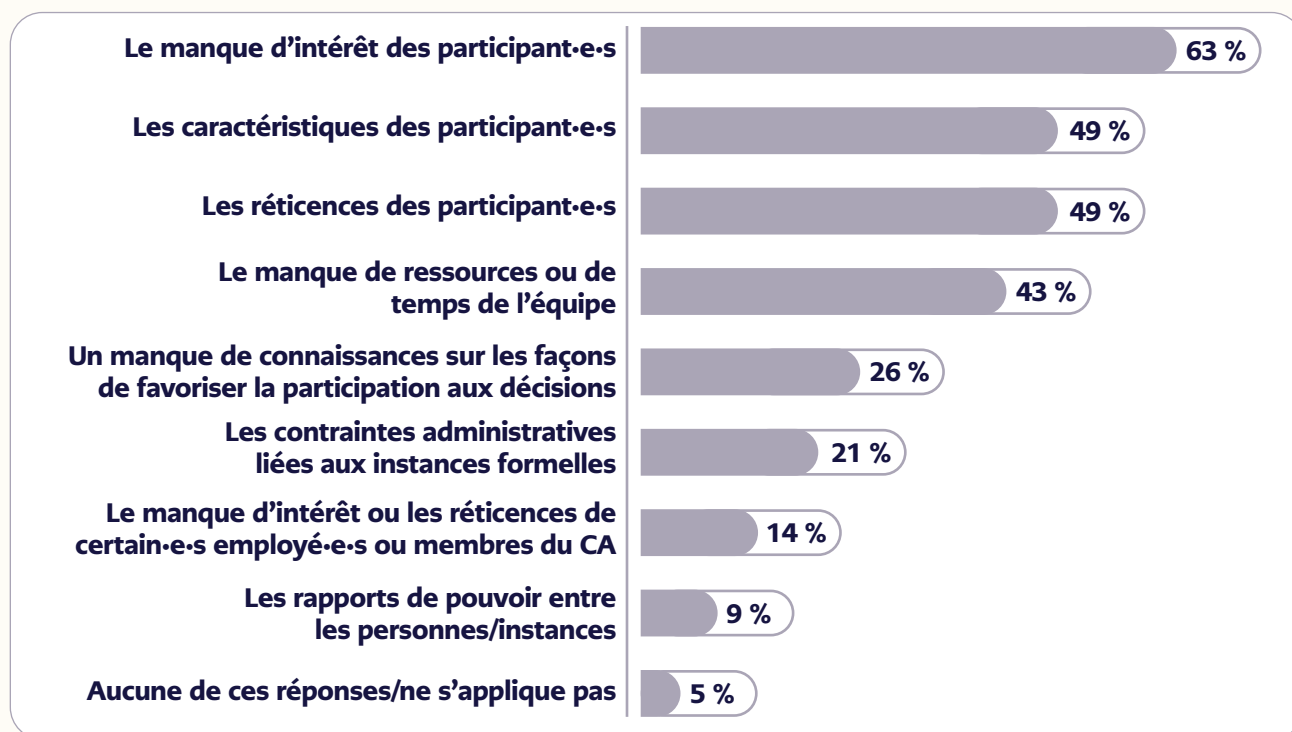
Obstacles rencontrés

Parmi une liste d'obstacles et de difficultés proposés⁸, les répondant-e-s (n=80) ont indiqué que le principal obstacle rencontré pour assurer la participation des membres/participant-e-s aux décisions est le **manque d'intérêt des participant-e-s**, à 63 %. Notons plus largement que les trois options les plus choisies renvoient aux participant-e-s (manque d'intérêt; caractéristiques individuelles, telles que niveau de scolarité, problèmes personnels, etc.; réticences liées au sentiment d'incompétence, crainte, etc.).

La quatrième option, concernant le **manque de ressources ou de temps**, a été choisie par 43 % des répondant-e-s. Toutes les autres options⁹, qui concernent des obstacles organisationnels, n'ont été choisies que par un quart des répondant-e-s ou moins.

Graphique 9

Principaux obstacles rencontrés pour la participation des membres/participant-e-s aux décisions des organismes selon les répondant-e-s au sondage (n=80)



8 Dans le sondage nous avons initialement utilisé le terme « défis ». Toutefois, celui-ci renvoie plutôt à l'idée d'une tâche ou d'un objectif difficile à accomplir. Nous lui préférons ici le terme d'obstacles, qui correspond davantage au sujet qui nous intéresse, c'est-à-dire les éléments qui empêchent ou limitent la participation des membres.

9 Pour plus de lisibilité, certaines options ont été simplifiées dans le graphique. L'option 6 se lisait comme suit : les contraintes administratives liées aux instances formelles (exigences des bailleurs de fonds; exigences réglementaires, etc.) et l'option 8 précise : les rapports de pouvoir entre les personnes/instances (dynamiques liées à l'ancienneté; le niveau d'éducation; le genre; la racisation, etc.).

Les quelques personnes qui ont aussi coché l'option « autre » ont fait référence au manque de temps des participant-e-s, à la priorisation des besoins de base ou à un manque d'expérience.

D'un point de vue **sectoriel**, on note les différences principales suivantes :

- Les organismes en défense collective des droits sondés (n=21) ont choisi des obstacles relevant moins des participant-e-s que de l'organisme, contrairement à la tendance générale. Le manque d'intérêt du côté des employé-e-s ou du CA est un peu plus élevé (29 % contre 14 % dans l'échantillon général), mais les contraintes liées aux instances formelles sont peu nommées (5 % contre 21 %).
- Pour le secteur handicap (n=14), ce sont les caractéristiques des participant-e-s qui sont plus nommées et qui constituent la première difficulté (64 %).
- En jeunesse (n=12), aucun organisme n'a choisi le manque de connaissances sur les façons de favoriser la participation (ce qui concorde avec leur médiane plus faible sur le degré de difficulté perçu), mais les contraintes administratives liées aux instances formelles sont plus nommées (42 % contre 21 %), de même que les caractéristiques des participant-e-s et leur manque d'intérêt.
- En éducation/alphabétisation (n=10), toutes les options liées aux participant-e-s sont davantage nommées, ainsi que les contraintes administratives des instances formelles, option choisie par la moitié de ces répondant-e-s.
- Enfin, en habitation (n=10), le manque d'intérêt du côté des employé-e-s ou du CA ressort plus fortement et constitue le quatrième obstacle identifié (à 40 %).

Puisque la taille des échantillons est faible, retenons surtout que les moyennes présentées plus haut cachent une dispersion des données. Par exemple dans le cas de l'intérêt des employé-e-s/CA, la moyenne est de 14 % alors qu'elle est de seulement 7 % pour les organismes en handicap contre 40 % pour ceux en habitation.

Durant les **groupes de discussion**, à l'inverse des résultats du sondage, les obstacles organisationnels ont été largement abordés. Précisons que le sondage était complété en majorité par des équipes tandis que les groupes de discussion ont concerné trois rôles (CA, équipe, membres) et davantage de membres. Trois niveaux d'obstacles (organisationnels, individuels, structurels/contextuels) sont évoqués par tous les rôles, les obstacles structurels/contextuels étant un peu plus abordés par les équipes.

Obstacles organisationnels

Les obstacles organisationnels sont de plusieurs ordres : obstacles liés aux caractéristiques des instances formelles de décision (CA, AG); obstacles matériels; rapports de pouvoir et, dans une moindre mesure, autres obstacles associés à l'organisme (difficulté à se faire connaître, lourdeur administrative, etc.).

Les obstacles liés aux **instances formelles** (CA, AG) ont beaucoup été évoqués, dans tous les groupes. Concernant le **CA**, ce sont avant tout des obstacles qui limitent la volonté de rejoindre l'instance (pas forcément d'y participer ou d'y rester une fois élu·e). Tout d'abord, certain·e·s membres ne connaissent pas cette instance. Ensuite, la structure et le fonctionnement traditionnel d'un CA sont considérés comme étant **inadaptés** à certains profils de population (à cause de la confidentialité demandée ou du vocabulaire technique, le « jargon » par exemple). Dans l'imaginaire collectif des membres qui n'y siègent pas, le CA, lorsqu'il est connu, demeure associé négativement à un « monstre » qui requiert des **compétences**. Cette perception d'inaccessibilité est indissociable du sentiment d'incompétence des membres et de leur peur de ne pas être à la hauteur (*voir plus bas les « Obstacles individuels »*). Lorsqu'ils et elles n'en ont pas peur, les membres témoignent d'un manque **d'intérêt** envers une instance perçue comme **administrative**.

« Je suis plus une artiste que l'aspect administratif d'un CA. » (Membre)

D'autres personnes ont nommé un manque de **transparence** ou d'ouverture, ou des difficultés de **gestion** (ex. : roulement au niveau de la direction) pour expliquer leur manque d'intérêt à rejoindre un CA, considérant les responsabilités associées à ce rôle. Pour certains organismes, le recrutement est difficile parce qu'ils recherchent des profils particuliers (« pas n'importe qui non plus ») ou parce que certaines restrictions s'appliquent pour siéger au CA (ex. : ancienneté). Enfin, l'engagement **récurrent et à long terme** souvent requis et le rythme précis des rencontres dissuadent certaines personnes, en particulier lorsque leur situation personnelle les rend vulnérables ou peu disponibles (ex. : proche aide). Une personne rencontrée trouve ainsi le CA « très cédulé » et affirme préférer partager son expérience « à son rythme ».

Concernant l'**AG**, les personnes rencontrées ont partagé des expériences variées en matière de taux de participation (présence) : dans certains cas, ce n'est « pas l'activité la plus courue de l'année », dans d'autres (en général, les organismes qui ont mis en place plusieurs stratégies à cet effet), il n'y pas de problème de participation. De même, les perceptions par rapport à cette instance varient. Plusieurs raisons peuvent expliquer la faible présence, telles que la **méconnaissance** de cette instance ou de son déroulement, ou une perception négative liée à son caractère « protocolaire et administratif », qui suscite à la fois un **désintérêt** et une **inaccessibilité** (ex. : les « chiffres », etc.). Dans certains cas, des restrictions de parole s'appliquent en lien avec l'ancienneté des membres.

« Entre moi puis toi, c'est plate une assemblée générale, c'est des chiffres puis qu'est-ce qu'on a fait durant l'année. [...] y a bien des femmes que ça les intéresse pas. » (Membre)

Certains obstacles organisationnels à la participation sont **matériels**, ce qui influence particulièrement la présence : un édifice intimidant, l'absence d'accessibilité physique (ex. : pas d'ascenseur), le manque d'espace dans les locaux, le manque de transport, ou encore un horaire restreint.

Les autres obstacles organisationnels nommés durant les groupes de discussion constituent un frein à la fois à la fréquentation et à la prise de décision. **Concernant la fréquentation**, plusieurs ont parlé du recrutement et d'un manque de renouvellement des membres, lié à un **degré d'implication attendue** trop élevé, à la **méconnaissance** de l'organisme ou des activités et à des **préjugés** envers l'organisme ou sa mission. Certains organismes ont également des **restrictions** en matière d'accès aux activités ou d'implication bénévole (ex. : limites d'âge pour les activités, limite d'ancienneté pour pouvoir développer une activité, ne pas pouvoir amener ses enfants, etc.).

Plusieurs personnes consultées ont évoqué des obstacles spécifiques au **bénévolat** : l'engagement à long terme, les responsabilités élevées, l'absence de rémunération et la dépendance disproportionnée aux bénévoles dans un contexte de sous-financement.

Des membres ont également mis en évidence **l'absence de mécanismes** mis en place par les organismes pour assurer une participation qui dépasserait la présence, en particulier pour assurer la possibilité d'une prise de parole (ex. :

difficulté à assurer l'anonymat des formulaires de fin d'activité). Lorsque des mécanismes de prise de parole existent (ex. : boîte à suggestions), des membres ont fait part de leur insatisfaction quant à l'absence de suivi vis-à-vis des commentaires émis: **« Nous autres on dort ici, on vit ici, notre opinion, les améliorations qu'on peut proposer, au moins ça mérite de se pencher dessus, [...] après ils peuvent nous dire ça a pas été accepté parce que... ou bien oui c'est une bonne idée » (Membre)**

Quelques membres ont également fait part d'une certaine **rigidité organisationnelle** et d'une **lourdeur administrative** : projets/initiatives refusés parce qu'ils sortent du « secteur d'intervention » de l'organisme ou de sa mission, propositions de membres jugées anodines qui font l'objet d'un délai d'approbation considéré comme trop long, règles perçues infantilisantes ou strictes, etc.

Plus encore, ce sont les **rapports de pouvoir** dans l'organisme, évoqués le plus souvent implicitement, qui limitent la volonté de rejoindre un CA ou bien de prendre la parole : **« Des fois, dans un organisme, c'est juste qu'y ait une tête forte [...] ça peut nous empêcher... 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 leur bon vouloir et pour vouloir le bien des autres. Une ouverture aux autres, et pas juste pour ses idées à elle. » (Membre)**

« J'ai l'impression que si on leur pose la question "vous avez parlé de quoi" [en réunion d'équipe], on va se sentir gêné, pas à notre place, comme si fallait pas dire cette question-là. » (Membre)

Obstacles individuels

Les obstacles individuels, c'est-à-dire liés aux membres, sont de l'ordre des caractéristiques/profils de l'individu ou du groupe, du sentiment d'imposture et des préjugés intériorisés. Ce que nous appelons ici les obstacles liés au **profil des membres/participant-e-s** ont été nommés dans toutes les catégories de groupe. Ils limitent la participation à la fois aux activités et aux décisions.

Sur le plan **physique**, les difficultés à se déplacer ou la maladie peuvent entraîner des annulations de dernière minute et l'absence de certains groupes de population. Sur le plan **économique**, certains sujets de réunion de CA (ex. : salaires) peuvent susciter des tensions ou difficultés dans le cas de membres en situation de pauvreté. Sur le plan de la santé mentale, des troubles peuvent rendre plus compliqué le respect de la confidentialité ou la gestion financière de l'organisme. Des difficultés de **compréhension** peuvent aussi survenir en lien avec la faible alphabétisation de certain-e-s membres ou un handicap mental.

« Je pense qu'il faut faire beaucoup de formation aussi dans le CA, parce que quand on parle du salaire des employés et que tous les membres sont en situation de pauvreté, il faut les sensibiliser, d'autant plus que c'est facile de perdre des employés aujourd'hui. [...] Alors ils embarquent sur le CA mais je ne pense pas qu'ils pourraient être président, ou signer les chèques, être responsable du budget... En CA il faut tellement expliquer de choses. Pour qu'ils montent au CA ça devient difficile pour eux autres. Ils n'ont pas nécessairement les mots pour expliquer tous les enjeux. [...] Ça demande de la pédagogie. » (Membre de CA)

« C'est vraiment au niveau du profil des participants, j'ai pas de problème à ce qu'ils soient volontaires, ils sont là, ils sont présents. Mais quand on parle d'implication au niveau du CA on l'a déjà fait, mais ce sont vraiment des profils anxieux [...] ça ajoutait une lourdeur incroyable au niveau de la permanence d'encadrer tout ça. [...] On a pas d'outils écrits, mis à part les formations rôles et responsabilités du conseil d'administration, gestion financière qui leur étaient offertes, mais c'est pas adapté à [notre] clientèle. [...]. En CA, même si on est full open et qu'on veut bien que nos usagers soient impliqués, ce n'est pas réaliste, y a des enjeux trop grands... » (Permanence)

« Quand il y a eu l'assemblée, moi j'ai juste écouté. La plupart du temps, je comprends rien. Quand c'est trop évolué, moi j'ai un petit retard, tu me perds. [...] Si tu me parles de pourcentages, de choses comme ça, tu me perds. [...] À un moment donné je voyais les documents, mais je comprenais rien. » (Membre)

D'autres réalités, liées à différentes **périodes de la vie**, limitent la possibilité d'une implication à long terme ou récurrente (ex. : devoir s'occuper d'un-e proche ou de ses enfants; gestion administrative liée à une arrivée récente au Québec; souhait de profiter de sa retraite après s'être beaucoup impliqué-e par le passé; imprévu et manque d'énergie des jeunes parents; difficulté à se projeter pour les jeunes; enjeux de consommation pour les personnes vivant avec une dépendance, etc.).

« Je ne peux pas trop m'impliquer, car je m'occupe de ma mère malade. [...] Je n'ai pas l'énergie en ce moment pour être sur un CA. [...] L'engagement long terme, je ne peux pas, mon engagement long terme actuellement, c'est ma mère. » (Membre)

En plus d'avoir d'autres priorités, c'est surtout le **temps** qui manque, selon les membres rencontré·e·s : une personne a parlé de « système absorbant », sur le plan administratif, pour les personnes nouvellement arrivées au Québec. D'autres ont évoqué la garde des enfants pour les familles, les rendez-vous médicaux pour les personnes ayant des problèmes de santé, etc. Précisons que cet obstacle n'est pas incompatible avec la perception de l'importance de la participation : « **Pour l'instant je ne peux pas participer plus à des comités ou des prises de décisions, mais c'est important.** » (Membre).

Enfin, des membres ont évoqué leur **gêne** à s'exprimer et la **peur de blesser** autrui en donnant leur opinion. Une personne l'explique par la dimension culturelle (ne pas être habitué·e à critiquer dans sa culture), tandis qu'une autre semble convoquer un sentiment d'ingratitude et de culpabilité envers les intervenant·e·s : « **Disons qu'on ferait un comité de résidents, moi ça me gêne que la directrice et la permanence apprennent qu'on fait un comité** » (Membre)

Le sentiment d'imposture et d'incompétence a été nommé dans toutes les catégories de groupe, bien que plus rarement de façon explicite chez les membres. Il est relié à différentes émotions comme le manque de **confiance en soi**, la **peur du jugement** ou de ne pas être à la hauteur, en somme, des préjugés négatifs envers soi et sa capacité à participer au sein de l'organisme. Il limite spécifiquement l'implication au sein du conseil d'administration et la capacité à accepter des positions d'influence.

« **Aux premières activités, les gens savent pas s'ils vont être à la hauteur, s'ils vont apporter quelque chose aux autres, s'ils vont apprendre. [...] Pas juste les participants, les bénévoles [aussi] arrivent puis disent "j'ai pas beaucoup d'expérience" mais "fais-toi-s-en pas, tu vas apprendre comme on a tous appris".** » (Membre de CA)

Ce sentiment d'incompétence est renforcé par la perception que la participation, notamment au CA, requiert des **compétences** spécifiques ou des **diplômes**.

« **Dans notre association, [les membres] pensent qu'il faut être bien instruits. Ils sont pas habitués d'être écoutés donc ils osent pas. Pour les personnes handicapées — je parle en connaissance de cause — y en a qui 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.** » (Membre de CA)

Il peut aussi être lié à un manque **d'expérience** et donc à la peur de l'inconnu, ou, à l'inverse, à la peur de ne pas être à la hauteur considérant le « poids » associé aux rôles des comités ou du CA (ex. : le fait de représenter les autres). Certain·e·s parlent aussi de la nécessité d'avoir des connaissances et une expérience au sein de l'organisme avant de pouvoir participer autrement qu'aux activités.

Quand on leur demande s'ils/elles seraient intéressé·e·s pour participer au CA par exemple, des membres rencontré·e·s disent se considérer **inadquat·e·s** pour ce rôle, à cause de leur « maladresse à s'exprimer » : « **Non car je ne suis pas habile dans les discussions... suggérer des choses, ça demande des qualités.** » (Membre). Enfin, liée aux rapports de pouvoir

déséquilibrés, une certaine perception de ne pas avoir le pouvoir de prendre des initiatives ou de donner son opinion peut subsister, même dans les organismes priorisant la participation : « **On aurait beau faire ça le plus linéaire possible, les participants souvent ils vont dire, dans leur perception, “faut que je demande la permission à”... mais on les ramène en leur disant “il y a une personne élue qui te représente, va la voir, demande-lui si elle peut amener l’information au CA”, etc. On essaie le plus possible qu’ils réalisent à quel point ils ont ce pouvoir-là, dans toutes nos instances.** » (Permanence)

Enfin, des permanences et au moins un·e membre nomment **les préjugés et la honte** vis-à-vis de certains groupes sociaux et la mission de l’organisme et les identifient comme des obstacles à la fréquentation de l’organisme : la honte d’être associé·e à des groupes stigmatisés (ex. : personnes analphabètes, pauvres, en situation de handicap, etc.), une méconnaissance de la mission (ex. : mythes autour de ce qu’est une maison de jeunes ou un centre d’alphabétisation, etc.) ou encore le fait de ne pas s’identifier comme le groupe rejoint (ex. : proche aidant·e, etc.).

« **Depuis que je suis ici, je fais tellement de choses au lieu d’être chez moi et regarder mes quatre murs. Moi en premier, j’avais un préjugé, c’est pour ceux et celles qui ne savent pas lire et écrire.** » (Membre de CA)

Obstacles structurels et contextuels

Le niveau structurel concerne ici les obstacles à la participation des membres en raison de l’environnement socio-politique plus général dans lequel évoluent les organismes d’action communautaire en Mauricie et au Québec : en l’occurrence les contraintes de transport et de financement, ainsi que le contexte de la pandémie de covid-19.

Les difficultés de transport limitent la présence des participant·e·s (ex. : ne pas disposer de voiture etc.), considérant la grandeur des territoires et les besoins particuliers de certains groupes (ex. ; transport adapté, etc.). Au contraire, la présence des participant·e·s est facilitée avec l’arrivée du transport en commun dans un territoire).

Le sous-financement a été régulièrement nommé pour expliquer un manque de ressources (temps, personnel) et donc une capacité limitée à offrir des activités (en particulier gratuites), des horaires étendus, mais aussi à se rendre disponible pour répondre aux besoins des membres (ex. : écoute, etc.), pour offrir le remboursement du transport ou encore pour mettre en place des processus favorisant la prise de décision, puisqu’ils prennent du temps (ex. : accompagnement au sein du CA).

Dans la même veine, quelques permanences et membres de CA ont évoqué des relations difficiles avec le gouvernement et/ou les bailleurs de fonds, en raison de la délégation de services. Sont également mentionnés un sentiment d’abandon ou d’instrumentalisation ou encore une autonomie limitée dans le choix de leurs activités.

« Je pense que je suis pas la seule à dire ça, on a plein de beaux projets, on a plein d'idées, sauf que ce qui manque, c'est toujours les moyens financiers. On essaie toujours de faire avec ce qu'on a, mais depuis la pandémie tout a augmenté. On est presque plus capables de faire des voyages en autobus parce que ça coûte trop cher. [...] Et il n'y a pas d'autobus, en région le transport adapté ça a pas d'allure pantoute, ils font ce qu'ils peuvent, mais c'est jamais assez, c'est trop large comme secteur. Ce serait ces deux défis là, le transport et les moyens financiers. » (Membre de CA)

À cause de la **pandémie**, les personnes rencontrées notent un plus grand isolement des membres, une difficulté à renouer avec des personnes ayant cessé de fréquenter l'organisme ou encore une tendance de la part des membres à s'absenter plus facilement ou à ne pas respecter leurs engagements.

Enfin, **d'autres obstacles structurels** et contextuels nommés du côté des organismes concernent l'absence de **locaux** pour les activités; ou encore une offre de **formations** dédiées aux conseils d'administration peu adaptée à certains groupes de population. Du côté des membres, quelques personnes ont mentionné la **météo** qui limite l'envie de sortir de chez soi pour se déplacer à l'organisme en hiver.

RÉFLEXIONS

Alors que l'importance de la participation à la prise de décision était plutôt consensuelle dans le sondage, avec un score élevé (médiane de 8), les **perceptions** relatives au degré de facilité ou de difficulté de la participation aux décisions sont **plus variées**, avec une médiane de 6. Globalement, seulement 25 % des répondant·e·s ne jugent pas ou peu difficile d'amener les membres à s'impliquer à un niveau décisionnel, ce qui semble confirmer l'hypothèse initiale du projet et la nécessité de documenter des façons de renforcer la participation.

Les obstacles à la participation sont d'ordres divers — organisationnel, individuel et structurel —, tout comme la revue de littérature le laissait présager. Cependant, notons que les répondant·e·s au sondage (majoritairement des permanences) voient surtout des obstacles **extérieurs** à leur organisation (obstacles liés aux membres ou au manque de ressources). Les entrevues individuelles et les groupes de discussion permettent toutefois de dépasser l'argument du manque de ressources ou du désintérêt des membres, de nuancer ce constat et de mettre en lumière la part des organismes dans la faible participation des membres aux décisions.

À ce titre, deux témoignages cités plus haut sont éloquentes. Le premier, dans lequel la personne qui représente l'organisme évoque des obstacles liés à la santé mentale et au handicap des participant-e-s, met en lumière la tension entre les exigences administratives d'un CA, les caractéristiques des membres certes, mais aussi les outils et les ressources que l'organisme doit mettre en place pour accompagner leur inclusion dans les espaces décisionnels. Il révèle aussi une **dissonance** entre un idéal discursif et la priorisation d'autres considérations organisationnelles (ex. : le temps de l'équipe, etc.), puisque, malgré l'importance explicitement nommée de la participation, il était jugé « trop lourd » pour l'équipe d'assurer la présence des membres usager-ère-s au CA. À ce titre, le rapport du RGPAQ (2003, p. 78) mettait déjà en garde contre l'argument de la complexité, devenu « **une raison évoquée pour ne pas inclure les participantes au processus démocratique** » : comme les exigences liées aux instances formelles sont réelles et bien documentées, il s'agit donc ici d'identifier quoi changer dans l'organisme pour contrer cette complexité et faciliter la participation des membres.

Le second témoignage, cette fois d'une personne siégeant au CA, évoque les défis de compréhension et la situation de pauvreté des membres usager-ère-s au sein du CA. Même si la personne évoque la nécessité d'une pédagogie/sensibilisation de la part de l'organisme, elle révèle également la perception d'un **manque de compétences** des membres (« **je ne pense pas qu'ils pourraient être président, ou signer les chèques, être responsable du budget...** » (Membre du CA)), renforcée par un choix de mots marquant une division entre la personne qui témoigne (présidente du CA) et « eux autres ».

Ces deux témoignages invitent à se demander : les obstacles perçus comme individuels ne sont-ils pas en réalité **organisationnels** ? Ne devraient-ils pas plutôt être lus au regard des perceptions des organismes sur la **place** des membres ? En cela, la question des rapports de pouvoir, évoquée brièvement dans les groupes de discussion et davantage présente dans la littérature (Castonguay, 2020; Greissler et al., 2018; RGPAQ, 2003) ne doit pas être mise de côté. De plus, si on part du principe (souvent consensuel et admis) que les organismes communautaires visent la reprise de pouvoir/l'autonomisation de personnes traditionnellement exclues de la société et ont été créés par et pour elles, il est intéressant de constater que, dans plusieurs cas, les processus participatifs sont pourtant perçus comme une **charge additionnelle** et non comme partie intégrante de l'intervention ou de l'action des organismes.

Face à tous ces obstacles, on comprend que « la participation des membres ne va pas de soi et que la conviction que cette participation est essentielle ne suffit pas » (ROCL, 2010, p. 6). Cette conviction doit se traduire par la mise en place de stratégies et mécanismes concrets favorisant la participation.



Stratégies et facteurs facilitants

Qu'est-ce qui favorise la participation ?

REVUE DE LITTÉRATURE

La littérature concernant les conditions qui favorisent la participation est **abondante** : on y trouve des facteurs d'influence à plusieurs niveaux (individuel, structurel, sociétal, etc.) et des stratégies/pratiques concrètes utilisées et/ou recommandées à l'intention des organismes. Il s'agit d'une démarche à mettre en place par les organismes pour recenser et réduire les obstacles à la participation des individus (Groupe de recherche-action participative AVEC, 2023). À ce titre, le concept **d'inclusion** est utile à mobiliser : bien qu'il ne soit pas toujours clair ce à quoi on souhaite inclure les personnes lorsqu'on l'utilise sans plus de précision, ce concept souligne qu'il s'agit d'une **démarche proactive** de la part de l'organisation. C'est la possibilité, pour des personnes d'accéder aux opportunités, aux espaces et aux services et de participer activement à la vie démocratique, sociale, civique. Pour ce faire, c'est à l'organisation de modifier ses structures et non aux individus de s'adapter au cadre existant (Concertation Montréal, 2020). Plus encore, du côté des personnes, il s'agit de **s'approprier** les espaces de participation potentiels, d'avoir les conditions pour s'exprimer et agir ensemble. Cela peut être facilité en formant des groupes homogènes partageant un intérêt mutuel, communiquant entre eux et ayant la possibilité de déterminer leurs propres règles du jeu. En somme, c'est pouvoir **se faire sa place**, et pas seulement se faire attribuer une place (Parazelli, 1997).

Revenir aux principes d'action des organismes d'action communautaire autonome identifiés par la COCQ en 1989 constitue un rappel pertinent de conditions à mettre en place. Parmi ceux-ci, on retient : le **rapport volontaire** des citoyen-ne-s aux activités de l'organisme; la **définition** de leurs besoins, leurs problèmes et leurs projets par eux et elles-mêmes; l'implication des citoyen-ne-s dans le **processus démocratique** et la gestion collective de l'organisme (CA, AG, comités, autogestion, co-gestion) (Parazelli, 1997).

L'existence **d'instances dédiées à la prise de décision collective** (AG, CA) au sein des organismes communautaires, qui plus est via une obligation légale, constitue un premier facteur favorable à la participation des membres (Régimbal, 2005), mais non suffisant en soi (Huynh, 2014). Avoir du pouvoir dans une organisation requiert d'être présent-e dans ces instances, mais il s'agit d'un indicateur imparfait. Même dans ces instances, l'existence de règles pour faciliter la prise de parole ne suffit pas toujours à assurer une prise de parole équitable et une prise en compte réelle des propos (Castonguay, 2020). Les instances formelles — cette « démocratie exigeante » dont parle Guberman et al. (2004) — doivent donc être **adaptées, modifiées, voire transformées**, pour mieux convenir aux membres (RGPAQ, 2003) et aux femmes en particulier (Concertation Montréal, 2020). Au sein du CA, une pratique courante est de réserver des sièges aux représentant-e-s de la communauté, puisque la composition des CA influence la capacité de ces instances à servir d'espace de citoyenneté (Duval et al., 2005).

Face aux défis des structures formelles, il faut aussi développer de **nouveaux espaces** de participation, une **diversité de lieux d'engagement** et de prise de décision (Concertation Montréal, 2020;

Guberman et al., 2004; René et al., 2004). Parmi ces espaces, on compte les **comités** : espace de participation additionnel qui peut être à un niveau décisionnel ou non (Duval et al., 2005; René et al., 2004; RGPAQ, 2003); ou encore les **congrès et les journées d'orientation**, les démarches de réflexion et autres événements ponctuels permettant de réfléchir aux orientations du regroupement/organisme (Duval et al., 2005). La participation peut être favorisée par une **diversité d'opportunités d'implication** en fonction des différents intérêts, besoins, compétences et disponibilités du groupe concerné (Groupe de recherche-action participative AVEC, 2023; ROCL, 2010). **Connaître** le groupe visé permet d'identifier ses obstacles spécifiques pour mieux cibler les mesures à prendre et s'adapter à ses contraintes (ex. : en termes de temps, etc.) (CFCM, 2021; Concertation Montréal, 2020).

Pour favoriser la prise de parole, des **mesures concrètes** existent comme : recueillir les évaluations des activités de façon écrite et/ou verbale, faire des sondages d'opinion, mener des appels téléphoniques, organiser des groupes de discussion, effectuer des exercices de planification stratégique collectifs, préparer le calendrier d'activités avec les membres, etc. (RIOCM, 2021; René et al., 2004). Toutefois, Bherer (dans Berthiaume, 2017, p. 12) nous met en garde contre l'utilisation des mécanismes d'évaluation dans une perspective de **« démocratie de "clientèle" où on veut voir la satisfaction par rapport à un service »** : la considération du point de vue de la personne se fait alors en aval plutôt qu'en amont, pour vérifier l'adéquation des services aux besoins. Cela ne permet pas d'assurer la détermination des besoins et des activités par les personnes rejointes elles-mêmes.

La présence d'un **espace physique quotidien** comme le **milieu de vie** (ex. : maison de jeunes, etc.) constitue une condition propice à la participation (Guberman et al., 2004). Lieu de création de liens sociaux, c'est aussi un espace participatif où s'exprimer, être entendu-e, vivre une expérience citoyenne (Greissler et al., 2018; René et al., 2004). La proximité relationnelle créée par cette socialisation quotidienne facilite le développement d'un sentiment d'appartenance, préalable à l'implication (Duval et al., 2005).

En réponse au sentiment d'incompétence et à la peur des participant-e-s, en particulier concernant les lieux décisionnels, l'**accompagnement**, et son corollaire, le **temps**, sont documentés comme facteurs favorables à la participation (CFCM, 2021; Duval et al., 2005; RGPAQ, 2003). Cet accompagnement concerne le développement de l'estime de soi et des habiletés liées à la prise de parole, à la délibération et aux prises de décision collectives (RGPAQ, 2003). Parmi les stratégies concrètes en matière d'accompagnement au sein des instances décisionnelles, en particulier le CA, on recense : offrir des formations (Collectif VAATAVEC, 2014; René et al., 2004); organiser des rencontres avec peu de points; parler simplement et sortir du « jargon » professionnel; fournir des explications sur le contexte; lire les documents ensemble (Collectif VAATAVEC, 2014; Groupe de recherche-action participative AVEC, 2023; RGPAQ, 2003); établir un processus d'accueil des nouveaux membres (rencontre, dîner d'accueil, trousse d'adhésion, etc.) (ROCL, 2010) et assurer un suivi après les rencontres (Collectif VAATAVEC, 2014; Huynh, 2014); offrir de la documentation adaptée et inclusive (Concertation Montréal, 2020; Huynh, 2014). Il s'agit aussi de respecter le rythme des participant-e-s (Collectif VAATAVEC, 2014; RGPAQ, 2003; ROCL, 2010), c'est-à-dire de prendre le temps qui leur est nécessaire.

Plusieurs stratégies concrètes sont identifiées pour assurer des **rencontres accessibles**, notamment des **assemblées générales conviviales et festives**, par l'utilisation de procédés artistiques et une animation dynamique (Castonguay, 2020; Collectif VAATAVEC, 2014; René et al., 2004; RGPAQ, 2003). Il s'agit de faire preuve de souplesse, de flexibilité et de s'adapter aux participant-e-s, notamment en matière de langage, pour faciliter une prise de parole équitable (Collectif VAATAVEC, 2014; Groupe de recherche-action participative AVEC, 2023; Guberman et al., 2004; ROCL, 2010). Diverses **règles et démarches** peuvent favoriser la prise de parole lors des rencontres : assurer une présidence en pair (membre/salarié-e); préciser la nature de la rencontre; prévoir une alternance dans le droit de parole ou un droit de parole prioritaire aux membres ou aux femmes (Castonguay, 2020; Collectif VAATAVEC, 2014; Concertation Montréal, 2020).

La **durée** de la participation/fréquentation influence le degré d'engagement : plus une personne recourt aux services, et donc devient familière avec la structure organisationnelle, plus elle sera encline à participer à des activités de plus haute intensité (porte-parole, gestion budgétaire, etc.) (Restall, Cooper, & Kaufert, 2011, dans Huynh, 2014). Les **relations significatives** développées avec les intervenant-e-s, notamment dans la **continuité** d'un milieu de vie, permettent d'établir et de maintenir une **confiance** qui accompagne positivement l'expérience de participation (CFCM, 2021; Greissler et al., 2018).

Plusieurs auteur-trice-s mettent en évidence l'importance du **climat**, de l'ambiance, et donc de l'accueil au sein des organismes, dans le développement d'un sentiment d'appartenance et ultimement dans la participation (Comeau, 1995; Greissler et al., 2018; René et al., 2004; RGPAQ, 2003; ROCL, 2010). Les efforts des organismes pour assurer un **accueil continu**, des rencontres informelles et/ou des événements festifs constituent une stratégie gagnante pour favoriser le premier stade de participation (être présent-e et être bien ensemble), qui donne envie aux personnes de fréquenter le lieu en dehors d'une activité précise (René et al., 2004). Il est aussi important d'avoir des **activités sociales et ludiques** et des moments entre les membres et l'équipe (Collectif VAATAVEC, 2014; Groupe de recherche-action participative AVEC, 2023; Greissler et al., 2018; René et al., 2004). Les « relations sociales chaleureuses » et la « sociabilité » encouragent non seulement la participation et l'adhésion à un organisme, mais aussi l'acceptation d'un poste électif (Comeau, 1995).

La **reconnaissance des valeurs, des expertises et des contributions** respectives influence la perception de soi des membres et ultimement leur participation (Collectif VAATAVEC, 2014; Comeau, 1995). Il s'agit de reconnaître les diverses formes de **savoirs**, notamment les savoirs expérientiels des personnes vivant des inégalités, comme crédibles et pertinents (Manon et Autin, 2023). La reconnaissance peut également passer par la rémunération ou une compensation financière pour les personnes qui participent (ATD Quart Monde, 2021; Groupe de recherche-action participative AVEC, 2023), ou par le fait de rendre visible et de valoriser le travail réalisé (ATD Quart Monde, 2021; CFCM, 2021; RGPAQ, 2003).

Une participation réelle requiert de conférer aux membres une **place privilégiée** au cœur du pouvoir décisionnel (Collectif VAATAVEC, 2014). Le **nombre de membres présent-e-s** (avoir plus qu'un-e membre au sein du CA ou d'un comité) peut avoir un impact positif, car il permet le soutien mutuel entre pairs. Cela renforce la capacité d'influence des participant-e-s sur les décisions (Huynh, 2014) et oblige les structures à s'adapter, par exemple dans le contexte de personnes analphabètes (RGPAQ, 2003). Il faut toutefois penser à un nombre adéquat, en fonction du soutien que l'organisme est en mesure d'offrir (Collectif VAATAVEC, 2014). De la même façon, certain-e-s auteur-trice-s suggèrent la création d'espaces démocratiques en **non-mixité**, entre participant-e-s vivant une situation semblable (ex. : les jeunes, les personnes analphabètes, etc.) (Greissler et al., 2018; RGPAQ, 2003). L'opportunité de s'exprimer au sein de groupes homogènes favoriserait la création d'un environnement protecteur, par la création d'un lien de confiance entre pairs, facilitant la préparation à la négociation avec d'autres groupes (Parazelli et al., s. d.).

Toutefois, les participant-e-s doivent sentir que leurs opinions sont non seulement entendues, mais aussi **prises en compte**, et ce même si elles divergent (Comeau, 1995; Huynh, 2014). Ils doivent aussi sentir que leur participation résulte en des changements organisationnels tangibles et réels (ATD Quart Monde, 2021; Hutchison et al., 2007, dans Huynh, 2014; RGPAQ, 2003).

Soulignée à plusieurs reprises dans la littérature, la participation des membres aux décisions requiert la **reconnaissance des rapports de pouvoir** existants, notamment celui du déséquilibre en faveur des équipes, et la **volonté de tendre vers des rapports égaux** (Groupe de recherche-action participative AVEC, 2023; Guberman et al., 2004; Huynh, 2014). Le **style de leadership** et la **culture organisationnelle** exercent une influence sur la participation (Brown et al., 2008, dans Huynh, 2014; Concertation Montréal, 2020). La **perception des employé·e·s** vis-à-vis des membres et sur l'importance de la participation sont autant de facteurs pouvant favoriser (ou au contraire limiter) la participation (Huynh, 2014; RGPAQ, 2003).

Il est donc important de réfléchir collectivement à la **place des membres** dans l'organisme, ce qui implique de parler de **l'organisation du pouvoir** dans l'organisme (RGPAQ, 2003; ROCL, 2010). Cela nécessite aussi de former les équipes sur les bénéfices et modalités de la participation, puisque la **croissance partagée** de l'importance de la participation constitue un terreau fertile à celle-ci (Huynh, 2014). Plusieurs rapports et outils d'organismes communautaires (ATD Quart Monde, 2021; Collectif VAATAVEC, 2014; Groupe de recherche-action participative AVEC, 2023; Manon et Autin, 2023; ROCL, 2010) proposent des pistes de réflexion intéressantes pour définir collectivement les attentes en matière de participation, développer une définition de la participation et des rôles de chacun·e, bref pour faire preuve d'une **réflexivité** en équipe sur la question de la participation.

Enfin, les auteur·trice·s mentionnent l'importance de réduire les **obstacles matériels** à la participation par le biais de diverses stratégies adaptées aux réalités des groupes rejoints (ex. : halte-garderie, remboursement des dépenses ou avance des fonds pour le transport ou le gardiennage, lieux de rencontres proches et accessibles, fournir le matériel nécessaire, offrir des incitatifs ou de la nourriture, prévoir la traduction, etc.) (Collectif VAATAVEC, 2014; Concertation Montréal, 2020; Duval et al., 2005; RGPAQ, 2003).

Notons pour finir que, tout comme les obstacles, certains facteurs facilitant la participation dépassent le niveau des organismes et concernent **l'ensemble du mouvement communautaire**. Dans ce contexte, quelques stratégies accessibles aux organismes incluent un positionnement critique par rapport aux sources de financement ou encore la solidarité et le rôle des regroupements pour conserver ses pratiques d'intervention (René et al., 2004).

RÉSULTATS

Durant les groupes de discussion et les entrevues, de nombreuses stratégies ont été évoquées par les personnes rencontrées, même si elles ne sont pas toujours perçues et nommées explicitement comme telles. Par « **stratégie** », on entend les actions prises ou à prendre par les organismes pour faciliter la participation (au sens large, et en particulier à la prise de décisions) de leurs membres et participant·e·s. Elles s'appuient sur plusieurs facteurs déjà identifiés dans la littérature. Certaines stratégies ne sont pas actuellement mises en place mais plutôt suggérées, notamment par les membres. Nous les rassemblons ici sous quatre catégories : **la culture organisationnelle, l'accompagnement** et les stratégies liées aux **instances formelles**, la création de **dispositifs/espaces informels**, enfin les stratégies **matérielles** et de **promotion** de l'organisme.

Culture organisationnelle de l'action communautaire

La culture organisationnelle renvoie ici aux valeurs et aux attitudes prônées dans l'organisation, qui se manifestent dans les pratiques, les approches et les modes de fonctionnement. Les conditions en lien avec la culture organisationnelle sont les plus couramment citées par tous les types de groupe rencontrés. Cette catégorie vise à rassembler tous les éléments nommés qui font des organismes communautaires des espaces **uniques** et **propices** à la prise de décision collective, notamment en termes **d'approche** : l'ouverture, le plaisir, la flexibilité, le milieu de vie, l'équipe, l'horizontalité et la reconnaissance. Bien que la culture organisationnelle puisse varier d'un organisme à l'autre, nous nous attardons ici sur les éléments communs à une culture qu'on pourrait dire de l'action communautaire. Les membres ont insisté sur les notions de « climat » et d'« ambiance » propices à la participation sous toutes ses formes, propres au mouvement communautaire, comme l'illustre le témoignage

suitant : « **Il y a beaucoup de bienveillance, pour soi-même et les uns avec les autres. Le respect est là. Malgré la pénurie d'intervenants, il y a tout ce qu'il faut, dans un organisme communautaire...Ce climat, l'ambiance est propice à notre cheminement.** » (Membre)

La notion d'**ouverture** a été nommée à de nombreuses reprises, en particulier par les membres, qui soulignent que l'organisme est un « milieu ouvert » et évoquent plusieurs manifestations de cette ouverture. D'une part, les membres disent se sentir bien accueilli·e·s; c'est l'idée d'un **accueil** sans jugement, ouvert à tous et toutes. Les membres sont aussi plusieurs à évoquer la **possibilité d'exprimer son opinion** (même s'ils et elles ne le font pas forcément), grâce à la **bienveillance** et à l'ouverture de l'équipe, résumée par l'expression suivante : « les portes sont ouvertes ».

« 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. » (Membre)

L'idée d'ouverture renvoie aussi à la notion **d'écoute**, que ce soit en ce qui concerne la vie personnelle des membres ou l'organisme. Pour certain·e·s, c'est le rôle du CA : être à l'écoute pour connaître les besoins des membres et des employé·e·s. L'écoute de toutes les opinions, l'ouverture à la nouveauté ou aux opinions divergentes est jugée importante. Ainsi, certain·e·s membres ont quitté des CA qui ne faisaient pas preuve d'ouverture. C'est une écoute qui peut être informelle, du fait de la proximité relationnelle, mais aussi formelle, par le biais de dispositifs spécifiques (ex. : sondages etc.).

L'ouverture renvoie également à la possibilité **d'innover**, de sortir du cadre (ex. : tester des idées d'activités proposées par des membres, etc.) et/ou de modifier ce qui était prévu (ex. : changer l'horaire d'une activité pour satisfaire les besoins des membres, etc.). Il s'agit aussi d'une ouverture à faire évoluer l'organisme (ex. : changer le type d'activités offertes pour répondre aux besoins exprimés, etc.). Toutefois, l'ouverture n'est pas toujours suivie d'une action : en raison de diverses limites, l'équipe peut être à l'écoute, mais pas toujours prendre en compte les suggestions.

La notion que nous avons déjà croisée de **plaisir** et de création de **liens sociaux**, est une caractéristique importante de la culture des organismes. Elle suscite l'envie de participer. Il s'agit d'offrir un **milieu convivial**, dans lequel les personnes se sentent bien, développent un sentiment d'appartenance et veulent rester pour s'impliquer davantage ou autrement. C'est ce que confirment les membres lorsqu'ils et elles disent apprécier fréquenter l'organisme ou avoir rejoint le CA pour le plaisir procuré par les liens créés. Concrètement, cela se traduit pour les organismes par l'offre d'activités agréables (ex. : conférence, sortie, souper, activité de ressourcement, etc.). Les rencontres de CA sont généralement précédées d'un souper et d'un échange informel, ce qui est apprécié des membres. Ainsi, plusieurs disent avoir développé des amitiés avec les autres membres ou avec l'équipe, ou voir l'organisme comme une « famille », quelque chose de « plus » qu'un organisme, ce qui motive leur participation. C'est un milieu convivial mais aussi **sécuritaire**, qui permet de s'exprimer, d'être respecté·e (ex. : règles de non-tolérance face à des propos inadéquats, etc.), voire de se réfugier par rapport à d'autres environnements (ex. : pour les jeunes, etc.).

« [Ma suggestion c'est] se créer comme une famille, [ici] tout le monde s'entend bien, ils ont pas peur de dire des blagues, ici il y a pas de gêne, tu peux dire n'importe quoi à n'importe qui. On est tous ouverts l'un à l'autre. » (Membre)

Plus spécifiquement, l'existence d'un **milieu de vie** — un espace physique que les personnes peuvent fréquenter en dehors d'une activité précise (ex. : les organismes famille, les maisons de jeunes, les maisons d'hébergement, etc.) — peut favoriser la participation. Il s'agit d'un espace pour discuter, s'amuser, rencontrer des gens, nouer des liens, mais aussi expérimenter des règles de vie collective (ex. : code de vie, etc.), une autre forme de collectivité et d'encadrement (ex. : la maison de jeunes par rapport à l'environnement familial, etc.) et un espace d'autonomie (un lieu où établir ses règles).

Ce que nous résumons par la notion de **flexibilité** renvoie au fait de s'adapter aux personnes, à leur rythme, à leurs besoins, à leurs attentes et à leur intérêt, pour assurer leur participation. Dans le cas du bénévolat, plusieurs personnes ont insisté sur l'importance d'offrir un engagement flexible : (avoir des opportunités ponctuelles, à court-terme et non-récurrentes) et d'accepter de s'adapter à la hauteur des contributions possibles.

« Quand on parle de liberté, ça prend un contrat social quand on rentre dans une organisation, mais il faut faire attention à la lourdeur administrative des fois dans nos organismes. Moi je dis toujours que je suis gardien de la porte. Quand tu rentres dans mon organisme, je m'assure que la porte soit toujours dégagée pour que tu puisses quitter quand ça te tente. Donc les gens ne se sentent pas coincés dans une souricière, c'est ça que les gens ont peur, dans l'engagement. [...] C'est ça aussi la liberté d'agir, je me sens léger quand je rentre, c'est pas lourd. » (Permanence)

Cela s'applique plus généralement dans la manière de participer aux activités (ex. : pas d'inscription requise, possibilité de rester dans le milieu de vie sans participer à une activité, etc.) ou encore pour les rencontres de conseil d'administration (ex. : des rencontres espacées dans le temps et pas forcément mensuelles, etc.). En effet, plusieurs personnes ont exprimé la crainte d'un engagement à long terme et récurrent comme étant un obstacle à leur participation, notamment au CA.

Le **rôle de l'équipe** est déterminant dans la création d'une culture favorable à la participation, grâce à une approche et à des **qualités** comme l'ouverture, l'écoute, le respect et le non-jugement. Les membres rencontré·e·s ont aussi donné des exemples mobilisant des notions de dévouement (ex. : une intervenante qui fait un achat spécifique pour répondre au besoin d'un membre), de sensibilité et d'écoute (ex. : accorder une attention particulière aux personnes peu à l'aise pour s'exprimer à l'oral). C'est aussi la notion de **confiance** qui ressort des discussions : la proximité entre les membres et les employé·e·s fait advenir la possibilité pour les membres de prendre la parole.

« Avec l'intervenante, c'est possible de donner ses idées, c'est devenu une amie. » (Membre)

Quelques permanences, notamment dans les organismes engagés dans des processus participatifs importants, ont mentionné l'engagement de l'équipe et son approche participative comme un **critère de recrutement** et un facteur favorable à la mise en œuvre de leur idéal participatif.

Cela renvoie également à l'importance de **l'horizontalité** et d'une **vision** favorable à la participation au sein de l'organisme, afin que les membres puissent être inclus dans les décisions. Plusieurs membres de CA ont nommé l'importance d'une **égalité**, d'une part, entre les membres et l'équipe d'une part, permettant aux membres de s'exprimer, et, d'autre part, entre les membres et les membres siégeant au CA : **« moi je suis avec eux autres, je suis pas un pallier plus haut »**, nous dit un·e membre de CA.

« Aux premières activités, les gens savent pas s'ils vont être à la hauteur, s'ils vont apporter quelque chose aux autres, s'ils vont apprendre. Faut se donner une chance. Nous, on est en alphabétisation, on dit aux gens, vous venez chercher des choses, mais vous allez nous apprendre des choses aussi, sans que vous le sachiez. Alors avec le temps, les gens vont apprendre qu'il y a pas personne qui sont sur des podiums, puis y a pas personne qui sont en bas. Tout le monde sont là de façon égale, pour participer dans la communauté. » (Membre de CA)

Pour certains organismes, il s'agit d'avoir une **structure organisationnelle** donnant un pouvoir égal à l'équipe, aux membres et aux membres de CA. Cela se traduit aussi dans le vocabulaire choisi pour parler de la direction/coordination et des membres. Un mode de gestion participatif est perçu comme favorable à la participation des membres : d'une part, en considérant les employé·e·s comme des membres à part entière et, d'autre part, parce que la dynamique de gestion se reflèterait sur l'ensemble des membres : **« Chacun a une place. On demande aux équipes de consulter les gens et on montre cet exemple aussi » (Permanence)**. Il s'agit donc que toutes les instances de l'organisme aient

une vision favorable au partage équitable du pouvoir et que cette égalité se traduise dans le mode de gestion (ex. : co-gestion). Dans les trois entrevues auprès d'organismes choisis pour leurs pratiques de participation, il s'agissait d'ailleurs d'un facteur commun, en dépit de missions, de tailles et de stratégies différentes. Toutefois, très peu de représentant·e·s d'organismes ont nommé l'inclusion des membres dans les réflexions stratégiques comme le plan d'action ou les démarches de planification stratégique.

Enfin, un climat organisationnel favorable à la participation (aux actions, à la parole et aux décisions) passe par la **valorisation et la reconnaissance des personnes**, de leurs capacités, de leur contribution. Il s'agit de **rassurer** les personnes, considérant leur sentiment d'incompétence (voir la partie « Obstacles »), de s'appuyer sur leur besoin d'utilité et de valoriser leur apport pour les encourager à participer. Pour les membres de CA rencontré·e·s, il peut en effet être valorisant de pouvoir faire des suggestions. Pour encourager et maintenir la participation des bénévoles, plusieurs stratégies de reconnaissance et de remerciement sont également mises en place (ex. : dîner, formations, cadeaux, 5 à 7, rencontres individuelles, etc.). Enfin, au moins une personne parle de la reconnaissance des donateur·trice·s (ex. : lettre personnalisée, etc.).

« Qu'est-ce que l'organisme fait? Il me fait confiance, pour moi, c'est vraiment beaucoup. » (Membre du CA)

Accompagnement et stratégies liées aux instances formelles

Plusieurs personnes rencontrées, en particulier dans les groupes dédiés au CA, nous ont partagé un éventail de pratiques actuelles et de stratégies suggérées en lien avec la prise de décision, et plus spécifiquement avec la participation aux instances formelles (CA et AG).

Dans le cas du **conseil d'administration**, il s'agit à la fois de stratégies pour encourager les membres à le rejoindre et, une fois membre, pour assurer une participation active (présence et parole).

Tout d'abord, il s'agit d'inviter, de façon proactive, les membres à siéger au CA, avec une **approche individualisée, personnalisée et rassurante**. Plusieurs personnes ont parlé de « cibler » les personnes, dans certains cas pour leurs compétences (comme une expertise spécifique, ex. : avocat, notaire, etc.) ou pour avoir une diversité de profils. Dans d'autres cas, c'était en raison de leurs qualités interpersonnelles et de leur intérêt/motivation envers l'organisme. L'identification des personnes ayant les qualités recherchées est facilitée par une bonne connaissance des membres. Ensuite, il s'agit de **valoriser** les personnes identifiées et de leur donner **confiance** en leur aptitude à remplir le rôle. Il est aussi possible de s'appuyer sur le désir des membres de **faire changer** leur situation et celle de leurs pairs (comme nous l'avons vu, plusieurs membres de CA rencontré-e-s ont indiqué que c'était leur motivation première). Ce travail d'invitation peut être mené par un-e membre de CA qui était aussi participant-e et auquel la personne pourra s'identifier.

« C'est quelqu'un qui vient te chercher. Quand j'étais au CA de [l'organisme], c'est quelqu'un qui est venu me dire "tu serais bonne, tu as des idées", puis tout ça. Puis après, quand t'es sur le CA c'est la même chose, y a un poste qui se libère, on peut aller chercher les gens qui veulent venir. D'aller chercher ça donne confiance. De dire "je devrais être capable de faire l'affaire si eux autres trouvent que je dois faire l'affaire." Donc on le reçoit, puis on peut le donner par la suite. » (Membre)

Dans la **composition du CA**, avoir des sièges dédiés aux participant-e-s, que ce soit inscrit dans les règlements généraux ou dans la pratique, permet de s'assurer de la représentation de ceux et celles-ci. Dans de rares cas, les membres participant-e-s sont majoritaires. Dans certains cas, ils sont plus d'une personne usagère, mais, comme constaté dans le sondage, les CA ne comptent pas toujours de participant-e-s usager-ère-s. De plus, plusieurs ont nommé la pertinence que les membres de CA soient impliqué-e-s « pas juste dans l'administratif », mais également dans les autres activités de l'organisme. S'ils et elles ne sont pas déjà participant-e-s, cela leur permet de côtoyer les participant-e-s, de faire d'autres formes de bénévolat, d'être en interaction avec l'équipe. Cela permet une meilleure connaissance des réalités de l'organisme et des membres, un plus grand engagement envers eux, et une prise de décision plus éclairée. C'est pourquoi plusieurs recommandent d'organiser des activités pour tisser les liens entre les instances (ex. : souper, lac à l'épaule, 5 à 7, etc.).

« **Quand ils [les membres de CA] participent puis qu'ils viennent, ils les voient en action [les autres participant·e·s], ils voient qu'est-ce qu'il se passe, ils voient que c'est important, ils comprennent c'est quoi les besoins, ils sont dedans. C'est en étant dans l'action que tu te rends compte de ce que tu vis et ce qui se passe. [...] En passant de même pour le fun... Ils comprennent la dynamique, l'importance de l'organisme, de la mission, des valeurs qu'on essaie de véhiculer. » (Permanence)**

L'**ouverture à l'expérimentation** permet aussi d'encourager les membres à rejoindre le CA : pour les organismes, il faut être prêt·e à prendre le temps nécessaire pour que la personne s'approprie son rôle ; pour les membres, la tâche consiste à comprendre qu'il s'agit d'un mandat temporaire, oser essayer pour le **démystifier** : « **la première fois j'étais plus jeune, c'était la grosse affaire, aujourd'hui je sais à quoi m'attendre » (Membre de CA)**. Là encore, il s'agit de rassurer les membres sur leur droit à l'erreur. Cela peut passer aussi par une invitation à une ou deux rencontres en tant qu'observateur·trice. L'**ouverture aux idées et aux divergences** est également une notion importante qui a été nommée à la fois comme un obstacle et une raison de la démission de certain·e·s membres de CA rencontré·e·s, et comme une condition facilitant le souhait de rejoindre et de rester au sein d'un CA. De même, l'**égalité des pouvoirs** entre les instances et dans l'instance — être traité·e de façon égale que l'on soit président·e ou administrateur·trice — est cruciale pour assurer la prise de parole, mais aussi encourager les membres à rejoindre le CA.

Une fois les membres élu·e·s, il faut adapter les **horaires et le format** des rencontres à leurs besoins et leurs réalités. Cela renvoie à l'idée de flexibilité précédemment nommée : offrir

des rencontres espacées dans le temps pour les personnes qui sont peu disponibles ; choisir les dates ensemble ou bien opter pour une journée définie d'avance chaque mois (ex. : le troisième jeudi du mois) ; offrir des rencontres hybrides (virtuel et présentiel) ; choisir une plage horaire facilitante (ex. : après l'école pour les jeunes, etc.) et modifier les horaires en cas d'imprévus des membres.

En matière **d'accompagnement** spécifique au CA, plusieurs stratégies peuvent faciliter l'application de son rôle et la compréhension des sujets à discuter, en particulier via la **documentation** (ex. : envoyer les documents à l'avance ; prévoir un cartable avec tous les documents nécessaires à l'arrivée au CA, etc.). Organiser des **rencontres spécifiques** avec le, la ou les membres participant·e·s semble aussi une stratégie gagnante : faire des rencontres d'intégration ; assurer le soutien par un·e membre de l'équipe durant les rencontres ; inviter les membres à écrire leur texte en amont ; ou encore rencontrer le ou la membre participant·e de façon individuelle avant chaque rencontre de CA. À ce titre, plusieurs personnes ont mentionné qu'il s'agit, pour l'organisme, d'accepter que la présence de membres participant·e·s au sein du CA requiert du **temps**. Une personne rencontrée précise qu'il faut voir la préparation des rencontres de CA comme une activité à part entière. La **formation** et la sensibilisation sont nécessaires et bienvenues sur divers aspects du rôle de CA : les salaires et les conditions de travail, les responsabilités du CA, la confidentialité et le principe de huis clos, les états financiers, le mouvement de l'ACA, etc. Ces formations visent le bon fonctionnement du CA, mais permettent aussi de **rassurer** et de soutenir les membres dans leurs capacités à jouer leur rôle.

« Moi ça fait 6-7 ans [que] je suis au conseil d'administration, les premières années je savais vraiment pas où j'étais. J'étais assis, j'étais un membre actif du conseil, mais je suivais la parade comme on dit, j'essayais d'apprendre le jargon, j'essayais de voir qu'est-ce qu'il se passait. Et puis [...] on a eu une super formation [...] sur le rôle des administrateurs et ça a changé totalement ma vision. J'y étais de plus en plus à l'aise, mais y a des choses que je ne savais pas. [...] Tous les administrateurs étaient là. C'était bien parce que ça a vraiment non seulement établi le rôle du conseil d'administration, mais de voir qu'un organisme communautaire [...] il y a des choses en arrière, des fondations, des principes, des politiques, qui déterminent ce que notre organisme va faire, des champs d'action... ça a vraiment donné un autre élan. Je voyais les nouveaux membres, je leur ai dit je suis jaloux parce que j'aurais aimé avoir eu cette formation la première année que je suis rentré au sein du conseil, je me serais perdu pendant moins longtemps. » (Membre de CA)

Une autre forme d'accompagnement qui est spécifique au CA est le **jumelage**. Il s'agit d'une forme de mentorat par un·e membre de CA plus ancien·ne ou par un·e membre de l'équipe, qui peut expliquer le rôle et rassurer le ou la nouvelle membre, d'autant plus dans le cas de participant·e-s ayant un vécu similaire. Ce jumelage est facilité par des élections en rotation (renouvellement de la moitié du CA chaque année, qui permet une certaine stabilité et mémoire organisationnelle).

« 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, puis 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, on leur dit "écoute, t'es là en apprentissage, donne-toi au moins un an, après ça si t'aimes ça tu continues, sinon les mandats sont de deux ans." » (Membre de CA)

Concernant l'**assemblée générale**, de nombreuses personnes ont parlé d'organiser un événement **convivial et festif**, d'en faire une fête avec des activités agréables et de prévoir des incitatifs (ex. : prix de présence, etc.). Cela reste à nuancer : de l'expression d'une participante, mettre « des pompons et des flaflas » ne suffit pas toujours, puisque l'AG reste perçue négativement par plusieurs (voir la partie « Obstacles »).

En matière de **promotion de l'AG**, les personnes ont parlé de multiples modes d'envoi (ex. : poste, téléphone, etc.) face à la diversité des profils. Par ailleurs, puisque plusieurs membres rencontré·e-s dans le projet ne connaissaient pas ou n'avaient jamais assisté à l'AG de leur organisme, il semble nécessaire de démystifier, de faire connaître et d'expliquer ce qu'est l'AG d'un organisme communautaire.

Durant l'assemblée, les membres apprécient de pouvoir poser des questions et d'expérimenter un événement favorisant la **transparence** et la confiance envers les membres, événement durant lequel ils et elles ont accès à des informations privilégiées à propos de l'organisme. L'**accompagnement** est cependant nécessaire pour la bonne compréhension d'éléments parfois complexes (ex. : états financiers, etc.), en envoyant les documents en amont ou en prenant un temps plus long pour discuter de certains sujets.

Enfin, notons que l'accompagnement est une stratégie **transversale** et nécessaire à toutes les formes et les degrés de participation, particulièrement la parole, l'action et la décision (ex. : bénévolat, organisation d'activités, comités, actions collectives, etc.). Il s'agit d'expliquer aux membres le fonctionnement et l'approche de l'organisme, l'approche égalitaire portée par l'organisme, le soutien qui leur sera fourni. L'accompagnement passe aussi par l'offre de **formations**, qui ne concernent pas seulement les membres de CA, mais aussi les comités. L'accompagnement est indissociable de la notion de **temps** : pour les organismes, il s'agit de prendre le temps d'intégrer la personne dans l'organisme, lui offrir « un bel accueil et un bel encadrement » (pas seulement au sein du CA); pour la personne, il s'agit de se donner le temps de connaître l'organisme. C'est donc un « processus énergivore ». Enfin, c'est l'idée **d'adaptation aux besoins** spécifiques des personnes (ex. : utiliser le vote à main levée plutôt qu'à l'écrit pour des personnes analphabètes, etc.).

Dispositifs et espaces informels de participation

En plus des lieux formels traditionnels, plusieurs personnes rencontrées, notamment les permanences, ont parlé de divers mécanismes et espaces de **prise de parole et d'action** comme les formulaires, les boîtes à suggestions et les comités. Cela témoigne de la nécessité **d'offrir des espaces de participation multiples, informels**, qui dépassent les instances de l'AG et du CA, et correspondent aux divers niveaux de participation.

De nombreux organismes semblent recourir à des **formulaires**, questionnaires et sondages écrits pour recueillir la parole de leurs membres (on parle aussi tout simplement de « feuilles » ou de « feuilles de satisfaction »). La fréquence, le format

et la portée de la consultation peuvent varier. Dans certains cas, ces formulaires sont distribués sur place, dans d'autres, par courriel. Ils sont parfois donnés à chaque atelier (ex. : commentaires sur l'activité), de façon hebdomadaire, par session, par année ou encore de manière ponctuelle. Les sujets peuvent concerner les besoins, les sujets d'activités souhaités, les intérêts ou encore permettre d'évaluer une activité passée, l'ambiance, etc.

Lorsqu'ils ne sont pas déjà en place, quelques membres ont suggéré l'utilisation de ces outils et le souhait d'être davantage consulté-e-s. La formule **écrite et anonyme** permettrait d'éviter la peur de blesser, à condition que la taille du groupe ne mette pas en péril l'anonymat. Ces outils semblent constituer une stratégie pour consulter (deuxième niveau de participation dans notre échelle), c'est-à-dire assurer la prise de parole sur des sujets de portée minimale. En revanche, il n'est pas clair si cet outil est **efficace** : les membres n'y répondent pas toujours; les suggestions ne sont pas toujours prises en compte; et la présence des personnes n'est pas forcément au rendez-vous après avoir mis en place une suggestion.

Les **boîtes à suggestions** constituent une autre stratégie de **consultation**, pour favoriser la parole sur des sujets précis (ex. : heures d'ouverture, vote entre deux idées, etc.). Leur fréquence varie également, mais leur utilisation ne semble pas courante. Quelques membres ont nommé une frustration lorsqu'ils et elles n'obtiennent pas de suivi par rapport à des suggestions émises.

D'autres **moyens informels** peuvent permettre de recueillir la parole des participant-e-s : pendant les activités ou lors d'un tour de table à la fin de l'activité, via des soupers mensuels ou des déjeuners rencontres, ou encore par des appels

individualisés. En somme, il s'agit d'offrir des dispositifs variés, en fonction de la finalité de participation attendue.

Les **comités** sont souvent vus par les organismes comme un moyen de susciter une participation **plus élevée** que la seule fréquentation. Du côté des membres, les comités sont rarement nommés de façon spontanée, mais semblent perçus positivement : dans le cas d'organismes n'en disposant pas, ils sont vus comme un moyen d'échanger des idées collectivement, de faire des suggestions pour améliorer les services et d'avoir plus de poids.

Il n'existe pas de formule unique concernant les comités de membres/participant-e-s. Ils peuvent faire l'objet de **diverses terminologies** (conseil des membres, conseil jeunesse, comité organisateur, comité des membres, etc.) et **d'objectifs** également multiples. Dans certains cas, ils visent le développement d'idées ou le choix d'activités (donc plutôt une prise de parole), dans d'autres, la mise en place de projets et d'activités concrètes (donc un degré d'action). Quelques personnes mentionnent aussi la contribution des comités à « rapprocher les membres de la prise de décision » (ex. : décisions sur le code de vie, élection d'un-e des membres du comité à l'AG, etc.). Les mandats peuvent être spécifiques (ex. : rédaction du journal, choisir les sorties de l'année, etc.) ou généraux (ex. : défense de droits, comité parents, etc.). De même, la **fréquence** varie grandement, mais on comprend qu'ils sont recommandés dans le cas de projets de longue haleine puisqu'ils prennent du temps. Le **degré d'autonomie** conféré au comité varie, ce qu'illustre la présence ou non d'un-e intervenant-e. Enfin, on mentionne que le recrutement et le maintien de membres au sein de comités est difficile. Des comités n'existent pas dans tous les organismes et, lorsqu'ils le sont,

ils ne sont pas toujours connus. L'initiative de la création d'un comité semble venir d'abord de l'organisme. Dans certains cas, ils n'existent pas, mais sont souhaités. Les comités semblent donc constituer une avenue intéressante pour faciliter la participation à des degrés plus intenses que la présence; leur caractère **polyvalent** permet de les adapter aux finalités visées par l'organisme et les participant-e-s.

Stratégies matérielles et promotion

Beaucoup de personnes, en particulier les permanences, ont nommé des stratégies que nous appelons ici matérielles au sens où elles permettent de réduire les nombreux **obstacles tangibles** et pragmatiques à la participation physique (ex. : horaire, temps, transport, etc.). Il s'agit par là de faciliter la présence aux activités mais donc aussi aux instances décisionnelles. Ces conditions matérielles sont généralement prises en charge par l'organisme, mais peuvent aussi provenir de l'entraide entre participant-e-s, notamment pour le transport (ex. : covoiturage). Quelques personnes mentionnent qu'il s'agit de « la base » (du minimum) des stratégies pour faciliter la participation, soit des stratégies a priori faciles à mettre en place (en fonction des ressources de l'organisme).

On pense ici à l'**environnement physique**, tels qu'offrir des lieux accessibles aux personnes en situation de handicap (ex. : ascenseur, etc.). Pour assurer la disponibilité des personnes, l'organisme peut aussi prévoir le **gardiennage** durant l'activité ou son remboursement (ex. : enfants ou personnes âgées dans le cas de proches aidant-e-s, etc.), des **horaires** étendus et adaptés à l'emploi du temps des groupes visés ou encore des **formats** hybrides. Les activités sont généralement offertes gratuitement ou

avec des frais modiques, de même que la carte d'adhésion. Dans certains cas, les organismes ont mis en place plusieurs **privilèges** associés à la carte de membre (ex. : rabais à la cafétéria de l'organisme, etc.). D'autres **incitatifs** sont aussi prévus et suggérés spécifiquement pour les bénévoles (ex. : repas, rabais, etc.) ou dans le cadre de certains programmes d'activités (ex. : insertion professionnelle, etc.). Le **transport**, obstacle important dans la région, est parfois pris en charge financièrement ou par une collaboration avec les services publics, pour les sorties ou les activités et les rencontres de CA. Quelques représentant·e·s d'organismes disent aussi se déplacer beaucoup, y compris dans les territoires éloignés, afin de rejoindre les personnes où elles résident. La **nourriture** a été largement nommée comme stratégie de recrutement gagnante, que ce soit pour les activités, l'AGA, les rencontres de CA ou dans le milieu de vie. Enfin, certain·e·s ont nommé le **prêt** d'équipement (ex. : cellulaire, etc.). En somme, il s'agit de s'adapter aux contraintes matérielles des groupes visés et de susciter leur intérêt. Cette adaptation demeure néanmoins contrainte par les ressources limitées des organismes.

La **promotion** des activités de l'organisme a aussi été jugée cruciale pour attirer de nouveaux membres ou encourager les membres actuel·le·s à venir aux activités. Ces stratégies concernent donc surtout le niveau de la présence physique. Face au problème d'absentéisme, il est suggéré de **personnaliser** la mobilisation (ex. : contact direct par téléphone, etc.) et d'assurer un **suivi** rapproché. Dans certains cas, les organismes doivent changer **l'image** perçue de leur organisation et démystifier leur mission. Beaucoup de personnes ont nommé la pertinence du « bouche à oreille » pour se faire connaître ou pour encourager la participation au CA (se faire recruter entre pairs).

D'autres ont parlé de **collaborations** avec d'autres organismes (ex. : échange de bénévoles), des partenaires ou des bailleurs de fonds pour de la référence, de **tournées** dans les écoles et d'autres institutions, de **kiosques** lors d'événements. Plusieurs personnes ont suggéré l'utilisation des **réseaux sociaux** pour se faire connaître, à l'aide d'informations courtes, mais aussi pour des appels à l'aide ponctuels, notamment auprès des jeunes. Enfin, il s'agit plus globalement de connaître ses membres pour offrir des activités qui les intéresseront, en partant de leurs suggestions. De la perspective des membres, il faut offrir une variété d'activités en réduisant les délais d'attente.

Durant les **entrevues** individuelles, les représentant·e·s d'organismes rencontré·e·s nous ont fait part de quelques-unes des multiples stratégies mises en place dans leur organisme pour faciliter la participation de leurs membres sous toutes ses formes. On en trouve un aperçu dans l'encadré qui suit.

Stratégies employées par les organismes ayant des pratiques significatives de participation (source : 3 entrevues individuelles)

CA ET ACCOMPAGNEMENT DES MEMBRES DU CA	<ul style="list-style-type: none"> → Sièges réservés aux membres participant-e-s (dans les RG ou dans la pratique) → Nombre de sièges réservés supérieur à un → Point dédié au membre participant-e intégré à l'ordre du jour → Jumelage avec un-e membre de l'équipe → Rencontre individuelle en amont avec un-e membre de l'équipe ou la coordination → Rédaction de notes ou d'un rapport du membre/comité en amont de la réunion → Membres de CA impliqués dans les activités de l'organisme (présence hors du CA); rencontres CA/équipe → Sensibilisation et formation (ex. : conditions de travail, confidentialité, etc.) → Présentation des états financiers en présence de la comptable, soutien de la comptable → Impression des documents → Remboursement du transport (ou transport organisé par l'organisme) et du gardiennage → Repas offert lors de la rencontre → Durée de la rencontre étendue
COMITÉS	<ul style="list-style-type: none"> → Adaptation des horaires aux contraintes des membres → Comités accompagnés d'un-e membre de l'équipe → Rencontres régulières (mensuelles) → Un-e représentant-e du comité siégeant au CA (dans certains cas conditionnel à une année de participation dans le comité) → Rencontres ouvertes aux autres membres (même s'ils/elles ne font pas partie du comité)
AG	<ul style="list-style-type: none"> → Inviter les membres à co-organiser l'assemblée (ex. : accueil) → Vote à main levée plutôt qu'à l'écrit → Événement festif (ex. : repas, activités, etc.)

Stratégies employées par les organismes ayant des pratiques significatives de participation (source : 3 entrevues individuelles) – Suite

ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> → Milieu de vie/espace ouvert hors activités → Gratuité des activités → Nourriture offerte dans le milieu de vie et lors d'événements → Présence continue dans l'espace; création de liens de proximité et de confiance → Accueil personnalisé/visite offerte à tous les nouveaux/nouvelles membres, participant-e-s, bénévoles → Recrutement de personnel et de membres de CA en cohérence avec la culture organisationnelle participative; conditions de travail attrayantes → Reconnaissance des bénévoles (ex. : repas, cadeaux, etc.); incitatifs et privilèges associés à la carte de membre ou aux activités → Interventions pour assurer un milieu sécuritaire (ex. : propos injurieux ou déplacés) → Mode de gestion participatif; équipe considérée comme membres → Implication bénévole non-récurrente, flexible, selon l'intérêt; respect du rythme des participant-e-s
ACTIVITÉS ET ACTIONS COLLECTIVES	<ul style="list-style-type: none"> → Invitation à participer/collaborer aux actions collectives/militantes (ex. : manifestation, plainte à la Ville, etc.) → Soutien matériel aux idées/projets des membres (ex. : local)
BOÎTE À SUGGESTIONS DANS LE MILIEU DE VIE	<p>Consultation/vote (ex. : heures d'ouverture) et commentaires spontanés</p>
CONSULTATIONS INFORMELLES	<p>Durant les activités/sorties (ex. : choix des recettes dans l'atelier)</p>

RÉFLEXIONS

Diverses stratégies d'action permettent de susciter **différents degrés de participation** (par exemple, les sondages ont tendance à générer la parole, les comités organisateurs l'action), et relèvent de l'un ou l'autre des objectifs identifiés dans l'échelle de participation (figure 2) (informer, se faire connaître, consulter, collaborer, autonomiser, etc.). Si nous nous intéressons ici plus particulièrement à la participation à la prise de décision, il est important de voir la participation dans son continuum : favoriser la présence, la parole et l'action permettra de favoriser ultimement la décision, car tous ces niveaux sont interreliés. Toutefois, il apparaît aussi important de s'assurer que les stratégies des organismes, aussi nombreuses soient-elles, ne visent pas uniquement la présence à leurs activités ou encore la consultation.

Retenons aussi la nécessité d'une **diversité de stratégies**, qui seraient pensées spécifiquement par rapport aux besoins des groupes rejoints et définies par ou avec ceux-ci, plutôt que de calquer des dispositifs pensés par d'autres organismes dans d'autres contextes. Puisque la participation constitue un phénomène **complexe**, il faut se garder de croire que celle-ci pourrait être suscitée par « une **recette** ou quelques ingrédients » (Comeau, 1995).

De plus, les stratégies proposées par les personnes rencontrées, comme celles issues de la littérature, ne sont que **rarement évaluées** (Huynh, 2014). Il faudrait donc développer des outils d'accompagnement, mais aussi évaluer les pratiques mises en place et adopter une approche réflexive en fonction des finalités visées par l'organisme (Concertation Montréal, 2020).

Les organismes communautaires ne sont pas exempts de rapports de pouvoir. La littérature mettait déjà en évidence la nécessité de reconnaître les rapports de pouvoir qui existent (Groupe de recherche-action participative AVEC, 2023; Guberman et al., 2004; Huynh, 2014) et d'adopter des **réflexions collectives sur la culture organisationnelle** et la place souhaitée

et réellement accordée aux membres (ATD Quart Monde, 2021; Collectif VAATAVEC, 2014; Groupe de recherche-action participative AVEC, 2023; Manon et Autin, 2023; ROCL, 2010). Bien que les organismes soient avides de stratégies concrètes pour faciliter la participation de leurs membres, ils ne pourront faire l'économie d'une réflexion sur **l'organisation du pouvoir** et les **finalités** de la participation : pourquoi les organismes communautaires souhaitent-ils encourager la participation des membres? Sont-ils prêts à offrir des espaces dans lesquels les membres pourront s'appropriier l'organisme et y prendre des décisions sur toutes ses sphères?

C'est la croyance partagée de l'importance de la participation qui lui offrira un terrain fertile (Huynh, 2014). Toutefois, des approches participatives dépourvues de sens et impulsées par un sentiment d'obligation ou des contraintes administratives sont susceptibles d'instrumentaliser la participation au profit d'autres acteur·trice·s que les participant·e·s. Durant les entrevues individuelles, nous avons constaté que les personnes rencontrées partageaient cette croyance de l'importance de la participation, croyance également intégrée dans la culture organisationnelle (perceptions de l'équipe et du CA). Ainsi, elles avaient pu mettre en place des pratiques laissant une place prépondérante aux membres, en y dédiant le temps requis. De la même façon, durant les groupes de discussion avec des membres, les échanges autour des stratégies existantes ou à créer pour faciliter leur participation ont fait émerger des idées d'action et de décision collectives. Cela démontre le potentiel d'offrir des lieux où les membres ont l'occasion de réfléchir collectivement et d'émettre leurs points de vue (ex. : créer un comité, organiser



une activité, etc.). Nous avons également assisté à un exemple significatif d'auto-régulation dans un groupe à la suite d'une suggestion émise par un membre. La suggestion portait sur une proposition d'activité qui paraissait *a priori* irréaliste au sein de l'organisme selon les autres membres : ils ont alors discuté collectivement des obstacles et négocié une alternative, démontrant que les membres sont capables, lorsqu'ils/elles le souhaitent, de participer activement aux décisions. Par conséquent, l'argument, certes valide, de la complexité ne reflète-t-il pas plutôt la **nécessité d'une réflexion collective franche** du mouvement communautaire sur l'importance et les finalités données à la participation ?

Conclusion

Plus qu'un critère de l'action communautaire, la participation des membres à la vie associative et démocratique des organismes communautaires est un principe ancré dans l'histoire du mouvement, un marqueur de son caractère unique et alternatif. Les résultats de notre projet tendent à montrer que ce sujet est d'une actualité renouvelée, notamment par les problèmes et les obstacles soulevés dans la pratique, les tensions associées à ce principe, mais aussi l'intérêt des groupes de personnes impliqués et la multiplicité des stratégies d'action identifiées.

Considérant nos questions de recherche initiales, nous disposons désormais d'une **définition** de la participation et d'un **aperçu** des pratiques de participation au sein des organismes communautaires mauriciens, des **obstacles** multi-niveaux rencontrés et des **stratégies** possibles à mettre en place pour favoriser la participation des membres à divers degrés de participation, en particulier celui de la prise de décision.

Sans prétendre offrir une définition exhaustive d'un concept aussi complexe, le projet a tout d'abord permis de penser et de développer un **continuum** de la participation au sein du mouvement communautaire (figure 2), s'appuyant à la fois sur l'échelle de René et al. (2004), les propos des personnes rencontrées et les autres échelles présentes dans la littérature. Ce schéma illustre les **niveaux progressifs et interreliés** de la participation — la **présence**, la **parole**, l'**action**, la **décision** — du point de vue des membres et des organismes, et quelques formes concrètes de participation possibles : de la présence aux activités au conseil d'administration, en passant par les comités ou les formulaires d'évaluation. Participer dans un organisme, c'est donc prendre part volontairement à celui-ci de diverses manières, à la fois donner et recevoir et aussi s'identifier à la mission de l'organisme. C'est un processus perçu par les personnes rencontrées comme **évolutif**, où l'on fréquente l'organisme, puis on y donne son opinion, on y agit de façon concrète et enfin, on s'y implique au niveau décisionnel.

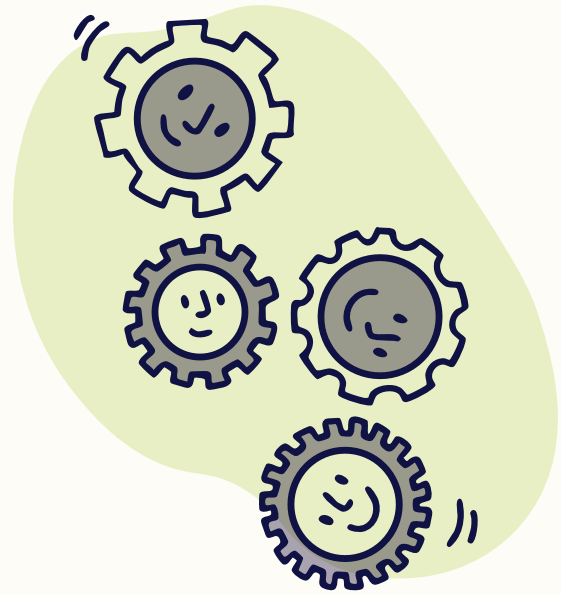
Cependant, selon le sondage, c'est avant tout pour la détermination des besoins et le choix des activités que les organismes perçoivent la nécessité que les membres (hors CA) participent aux décisions. La vision idéalisée de la participation est pourtant celle d'une participation « active », répondant tantôt à une injonction à une participation élevée « par principe », tantôt au désir réel de faire des participant·e·s des sujets citoyens.

Si on peut conclure que la participation des membres aux décisions est majoritairement jugée **importante** de façon consensuelle (à la fois dans les résultats du sondage et dans les groupes de discussion dans l'ensemble des catégories de groupe), ce constat est à nuancer selon la nature des décisions à laquelle on réfère. Les finalités de la participation (ce qu'elle vise) et les retombées (ce qu'elle apporte) identifiées sont surtout **individuelles** (pour les personnes rejointes) mais aussi **organisationnelles et collectives/sociétales**. Pour les organismes, la participation des membres permet de mettre en place des activités adaptées

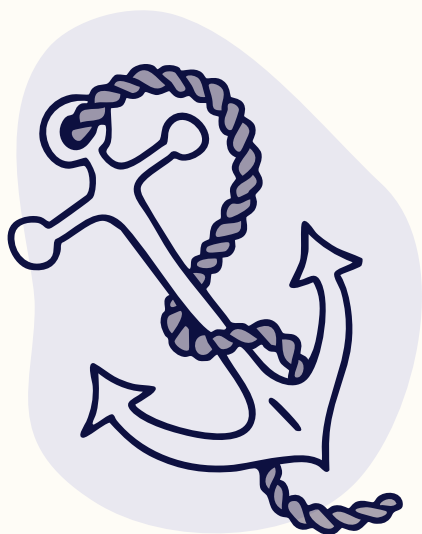
aux besoins et aux réalités de leurs membres; d'orienter l'organisation et d'assurer son existence, voire sa survie; enfin, de respecter l'approche spécifique au mouvement. En effet, si certain-e-s décrivent un objectif d'autonomisation (*empowerment*) des personnes qui fréquentent leur organisme, plusieurs se limitent à évoquer une sorte d'impératif de l'action communautaire. Dès lors, il n'est pas clair si la participation est un moyen pour développer collectivement une solidarité sociale, ou une **fin en soi**, au sens où, du moment qu'il y a participation des membres, l'impératif participatif serait atteint. De plus, lorsqu'est évoquée la notion d'*empowerment*, elle est rarement explicite. C'est donc une participation idéalisée dont les finalités ne sont pas toujours connues ou partagées collectivement. Du côté des membres, les **retombées** de leur participation documentées dans le projet sont multiples : la création de liens et un sentiment d'appartenance; un sentiment d'utilité; la reconnaissance; la valorisation et le renforcement de l'estime de soi; des apprentissages et le développement de compétences et la réponse à un besoin concret précis. Leurs motivations sont à la fois altruistes et individuelles. En effet, la dimension individuelle reste indissociable de la dimension collective : la participation permet de développer un réseau d'entraide, de faire avancer une cause et d'expérimenter une forme de citoyenneté. Notons toutefois que les propos des personnes rencontrées renvoient à toutes les formes de la participation et pas seulement à la prise de décisions, révélant que la nature des finalités visées et des retombées constatées varie selon le degré d'intensité de la participation.

Les pratiques de participation rencontrées en Mauricie sont très **variées** d'un organisme à l'autre et d'un secteur d'intervention à l'autre, elles se retrouvent dans tous les niveaux du continuum de participation. Toutefois, l'idéal de participation « élevé » ne se reflète pas dans les pratiques actuelles, décalage déjà documenté dans la littérature au Québec. Les pratiques relèvent davantage, du côté des membres, de la **présence** aux activités et, du côté des organismes, de l'**offre** d'activités/services et de la **consultation** en lien avec les activités et les besoins (demander l'opinion), plutôt que de la collaboration ou de l'autodétermination collective des membres. Les autres formes de participation (CA, comités, bénévolat) suscitent beaucoup de difficultés pour les organismes et ne sont parfois pas connues des membres. En matière de prise de décision, on constate des **écarts** marqués entre les rôles de participant-e, membre de CA et équipe : les participant-e-s (membres hors CA) prennent part principalement au choix des activités, tandis que les membres de CA participent presque exclusivement à la vie associative/démocratique, au fonctionnement interne et aux orientations. Un quart des CA ne compte ainsi pas de participant-e/usager-ère. Les membres de CA sont par ailleurs très peu impliqués dans certaines sphères comme l'action politique. Lorsque la participation ne se limite pas à de la fréquentation, l'assemblée générale, le conseil d'administration, les comités et le bénévolat sont les principales formes et espaces de participation identifiées, même dans le cas d'organismes ayant des pratiques identifiées comme étant « inspirantes ».

La participation est jugée **moyennement difficile, difficile voire très difficile** à atteindre par la majorité des organismes consultés, bien que les opinions soient un peu plus disparates que sur la question de l'importance de la participation. Ce sont des **obstacles** à divers niveaux — **individuel, organisationnel, structurel et contextuel** — qui limitent la participation des membres/participant·e·s, en particulier dans le processus décisionnel des organismes communautaires. Alors que dans le sondage, les équipes mentionnent surtout les obstacles liés aux caractéristiques individuelles des personnes rejointes (ex. : manque d'intérêt) et le manque de ressources, les groupes de discussion et la littérature ont aussi fait émerger des obstacles liés aux caractéristiques des instances formelles de décision (CA, AG), des obstacles matériels et la persistance de rapports de pouvoir déséquilibrés au sein des organismes. Les difficultés individuelles restent indéniables : difficultés de compréhension, temps, gêne, préjugés et surtout, sentiment d'imposture et d'incompétence. Enfin, les difficultés de transport, le sous-financement et la pandémie de covid-19 sont autant d'obstacles structurels et contextuels limitant plus spécifiquement la fréquentation et les activités.



Face à ces constats, la littérature, tout comme les personnes rencontrées dans le cadre du projet, abordent abondamment les actions (les stratégies) possibles à mettre en place. Nous les avons rassemblées ici sous quatre catégories : **la culture organisationnelle de l'action communautaire** (l'ouverture, le plaisir, la flexibilité, le milieu de vie, l'équipe, etc.), **l'accompagnement** et les stratégies liées aux **instances formelles** (composition du CA, rencontres dédiées avec les membres, jumelage, etc.), la création de **dispositifs/espaces informels** (ex. : comité), enfin les stratégies **matérielles** (gardiennage, nourriture, etc.) et de **promotion** de l'organisme. Les stratégies adoptées dépendent du degré de participation visé, doivent être variées et surtout, adaptées aux groupes rejoints et non calquées telles quelles. Enfin, elles doivent d'abord résulter d'une **réflexion** approfondie de la part des instances de l'organisme (membres, CA, équipe) sur le sens et les finalités de la participation.



En effet, alors que le projet visait, à court terme, à documenter des stratégies concrètes pour aider les organismes à mettre en œuvre une participation perçue comme difficile, mais rarement remise en question, nous pensons toutefois que ceux-ci ne peuvent faire l'économie d'un **examen collectif** sur leur **adhésion réelle** au principe de participation. Cela comprend le sens et les finalités qu'ils lui donnent, ainsi qu'un rappel de son ancrage historique dans le mouvement. Cela constituerait une première étape vers l'objectif ultime du projet, à savoir de **sensibiliser** les parties impliquées dans le mouvement communautaire à l'importance de la participation, dans le but d'augmenter les possibilités d'autodétermination collective des personnes qui fréquentent les organismes. En effet, le projet souhaite encourager les organismes à mettre en place ou renforcer des pratiques favorisant la participation des membres aux décisions, en cohérence avec les valeurs et les finalités d'émancipation prônées historiquement par l'action communautaire.

S'intéresser à la participation au sein des organismes communautaires, c'est se confronter à une série **d'enjeux**, de tensions entre des façons de penser et de faire différentes qui traversent le mouvement communautaire. Tout au long du rapport, nous avons soulevé les différents enjeux mis en lumière par les résultats de la consultation et la revue de littérature, que nous analysons et synthétisons dans le tableau ci-après. La distinction de ces enjeux permet de remettre en contexte les stratégies proposées, d'expliquer les raisons sous-jacentes à leur mise en œuvre, en explicitant les problèmes soulevés par les tensions rencontrées et les niveaux de participation concernés. En effet, si ces tensions ne peuvent être complètement résolues, elles peuvent toutefois être atténuées par des réflexions, des débats et des aménagements organisationnels qui appartiennent à chaque organisme, individuellement, mais aussi à tous les organismes, collectivement. Cette synthèse est issue de **notre interprétation** des résultats tirés de la revue de littérature et de la consultation du milieu communautaire mauricien. Elle propose un élargissement de la discussion à des enjeux qui dépassent la seule question de la participation et qui continuent à animer l'action communautaire.

Tableau 1

Synthèse des enjeux (tensions) autour de la participation

Enjeu 1 : Accès égalitaire aux niveaux de participation ou inégalité des conditions de la participation?

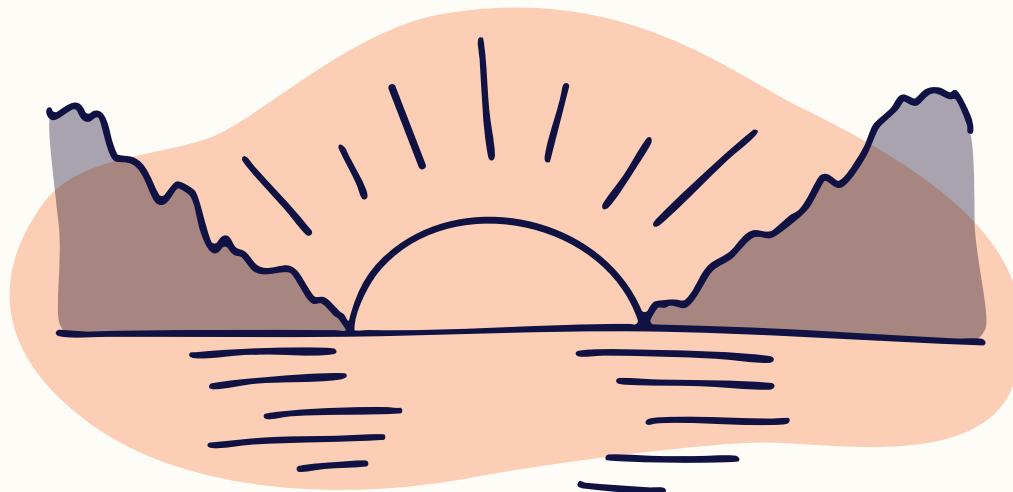
NATURE DE LA TENSION	Les organismes communautaires s'identifient comme des espaces propices à l'expérimentation d'une forme démocratique de citoyenneté souvent déniée à certains groupes de population. Malgré un idéal égalitaire, des rappports de pouvoir déséquilibrés avec l'équipe et entre les membres existent cependant (selon qu'on siège sur le CA ou non, l'ancienneté, le genre, l'âge, etc.) et freinent l'accès à la participation, particulièrement aux niveaux les plus élevés.
PROBLÈMES ET OBSTACLES SOULEVÉS	<ul style="list-style-type: none"> → Rôle décisionnel des membres essentiellement sur les activités et les besoins, et non dans les autres sphères → Rôle du CA très différent des autres membres, et peu impliqué dans certaines sphères également (ex. : action politique, etc.) → CA ne comptant pas toujours de membres participant-e-s → Rôle prépondérant de l'équipe (et du CA) dans l'approbation des suggestions → Considération plus élevée envers l'expertise professionnelle de l'équipe et potentiel d'influence qui en découle → Sentiment d'incompétence des participant-e-s → Perceptions parfois défavorables des équipes sur les compétences ou l'intérêt des membres → Limites organisationnelles à la participation (ex. : ancienneté, etc.)
NIVEAUX DE PARTICIPATION CONCERNÉS	<ul style="list-style-type: none"> → Parole : Comment la prise de parole est-elle facilitée? Est-elle entendue? Est-elle moins considérée lorsqu'elle vient des membres ou de certains groupes de membres (ex. : femmes, jeunes, etc.)? → Décision : Quelles décisions sont prises par les membres?
STRATÉGIES ENVISAGEABLES	<ul style="list-style-type: none"> → Renouveler l'adhésion partagée à l'importance de la participation et à la place des membres dans les orientations de l'organisme → Réfléchir collectivement sur l'existence de rapports de pouvoir et sur l'organisation du pouvoir dans l'organisme → Expérimenter un mode de gestion participatif → Réserver plusieurs sièges aux membres au sein du CA → Accompagner de façon personnalisée les participant-e-s membres de CA (ex. : jumelage, point dédié, etc.) → Créer des espaces informels de participation (ex. : comité, etc.) → Engager des réflexions collectives sur les valeurs qui sous-tendent la participation et la notion de démocratie ainsi que sur les conditions pratiques de l'idéal égalitaire

Enjeu 2 : La visée de la participation : processus d'adaptation ou d'émancipation ?

NATURE DE LA TENSION	L'importance de la participation des membres au sein des organismes communautaires fait consensus dans le milieu, mais la visée derrière cette participation n'est que rarement définie, au point de percevoir la participation comme une fin en soi, voire un impératif ou une obligation administrative. Lorsqu'elle est perçue comme un processus vers l'autonomie, la participation révèle par ailleurs deux visées opposées. D'un côté, elle serait nécessaire pour responsabiliser les membres, les aider à se prendre en charge et à s'adapter aux conditions socioéconomiques actuelles en contexte néolibéral (adaptation). De l'autre, la participation serait un moyen pour tendre vers une appropriation collective de ses propres conditions d'existence et la réalisation de projets collectifs (émancipation), en vue d'une transformation sociale.
PROBLÈMES ET OBSTACLES SOULEVÉS	<ul style="list-style-type: none"> → Instrumentalisation de la participation pour la survie de l'organisme (ex. : quorum, etc.) → Viser avant tout la présence (ex. : actions promotionnelles, matérielles, etc.), peu d'espaces de participation ou de négociation des enjeux collectifs → Assemblée générale perçue comme réussie lorsque le nombre de personnes présentes est élevé → Une reprise de pouvoir fonctionnelle et adaptative des membres (ex. : apprendre à lire pour respecter ses obligations administratives, etc.), plutôt qu'une possibilité d'expérimenter ou d'orienter les décisions et actions touchant leurs conditions de vie → Risque de sentiment de culpabilité des membres lorsqu'il est difficile de s'adapter aux normes ambiantes
NIVEAUX DE PARTICIPATION CONCERNÉS	<ul style="list-style-type: none"> → Présence : Est-ce le seul ou le principal niveau souhaité? → Parole : Est-elle prise en compte? → Décision : Que vise-t-elle?
STRATÉGIES ENVISAGEABLES	<ul style="list-style-type: none"> → Développer la formation et la connaissance du sens historique de la participation → Réfléchir collectivement sur les finalités de la participation et la définition de l'empowerment → Engager des réflexions autour des effets néfastes de certaines pratiques communautaires sur les membres → Identifier et comprendre les éléments qui font pression sur les visions de la participation

Enjeu 3 : Intervention individuelle ou action collective ?

NATURE DE LA TENSION	<p>Les personnes qui fréquentent les organismes communautaires ont des besoins individuels, parfois matériels, criants : comment les intéresser à un projet collectif ? Dans un contexte néolibéral de responsabilisation individuelle, les organismes tentent de répondre à ces besoins, délaissant parfois des approches collectives favorisant la transformation sociale, au profit d'interventions se limitant à l'offre d'un service et s'adaptant à un niveau de participation limité (la présence).</p>
PROBLÈMES ET OBSTACLES SOULEVÉS	<ul style="list-style-type: none"> → La « consommation » d'un service (réponse à un besoin immédiat) comme niveau de participation le plus courant → Méconnaissance ou désintérêt pour les espaces et les mécanismes décisionnels et les autres formes de participation de la part des membres → Difficulté à mobiliser les membres pour des activités collectives ou militantes → Bénévolat instrumentalisé à la mise en œuvre d'activités → Logique de clientèles dans le vocabulaire et les pratiques; actions curatives plutôt que préventives → Finalités et retombées de la participation perçues d'abord comme individuelles ou organisationnelles plutôt que comme collectives
NIVEAUX DE PARTICIPATION CONCERNÉS	<ul style="list-style-type: none"> → Présence : Est-elle perçue comme suffisante ? → Parole : S'agit-il d'une consultation sur la satisfaction aux services en aval ou de la détermination des besoins par les membres en amont ? → Action : Les formes de participation proposées relèvent-elles de l'action individuelle (bénévolat) ou d'actions collectives et militantes ? → Décision : Si la décision est possible, quelles sphères sont concernées ?
STRATÉGIES ENVISAGEABLES	<ul style="list-style-type: none"> → Créer et encourager l'expérimentation d'espaces collectifs de décision (ex. : comités, milieu de vie, etc.) et d'action (ex. : manifestation, pétition, etc.) → Considérer l'accompagnement comme une activité en soi, en prévoyant le temps et les ressources requises → Envisager la dimension collective des problèmes des participant-e-s (approche globale) et proposer des activités/approches visant la transformation sociale (ex. : formations en utilisant l'éducation populaire, défense de droits, etc.) → Assurer un climat organisationnel propice à la création de liens, comme prélude à l'action collective → Prévoir des mécanismes de participation (ex. : consultation, etc.) en amont des décisions, ne se limitant pas au domaine des activités/services



Ainsi, le projet de recherche permet d'identifier quelques **questions** qui doivent encore guider la réflexion du **projet social** de l'action communautaire autonome :

- Considérant l'inégalité constatée des rôles entre participant·e·s, membres de CA et équipes, sommes-nous prêt·e·s à réfléchir sur les conditions pratiques permettant de partager plus de décisions que celles qui concernent les activités?
- Puisqu'un consensus semble exister sur l'importance de la participation, pourquoi ne pas prendre le temps d'en définir précisément les finalités? La participation serait-elle devenue une fin en soi?
- Les organismes sont-ils prisonniers d'une logique de service les contraignant à abandonner la participation collective et la transformation sociale?

Il apparaît donc crucial de réfléchir aux effets des pratiques communautaires actuelles sur les membres, tout en se gardant de discréditer ou de porter un jugement moralisant sur les pratiques des uns et des autres. À ce titre, nous ne pouvons passer sous silence le **cadre sociopolitique** plus général dans lequel s'inscrivent les organismes, qui, sans les dédouaner, participe précisément de la mutation de leurs pratiques. Cela fait de la participation un objet à la fois très valorisé et, dans le même temps, lorsqu'il s'inscrit dans une réelle démarche d'empowerment de groupes marginalisés, un **principe à contre-courant** des tendances actuelles. Ce contexte rend d'autant plus nécessaires les efforts concertés d'analyse et de délibération de la part d'acteur·trice·s du terrain et de la recherche sur le sujet de la participation.

Méthodologie et limites

APPROCHE

Considérant la nature du sujet, nous avons utilisé une **méthode mixte**, à la fois quantitative (sondage en ligne) et qualitative (entrevues individuelles, groupes de discussion). Le sondage visait à identifier et à mesurer les degrés d'importance et de difficulté associés à la participation. Il tendait aussi à obtenir un aperçu des pratiques et des obstacles rencontrés tels que perçus par les représentant·e·s d'organismes. Les groupes de discussion visaient à approfondir la question de la participation en documentant la définition de la participation, les perceptions liées à son importance, les obstacles rencontrés et les stratégies concrètes mises en œuvre au sein des organismes. Ils avaient aussi pour but de croiser les perspectives des membres, des équipes et des membres de CA. Enfin, les entrevues individuelles visaient à documenter et à approfondir des exemples de stratégies et de mécanismes jugés favorables à la participation des membres aux décisions, en rencontrant des représentant·e·s d'organismes accordant une importance particulière à la participation.

Notre population cible était constituée des **organismes communautaires mauriciens**, soit environ 170 organismes incorporés¹⁰ (dits « de base » par opposition aux regroupements), sans distinction quant à leur source de financement. Pour le sondage, nous visons un taux de réponse de la part de 50 à 80 organismes, afin d'obtenir un taux minimal de 30 % de la population cible. Cette prévision s'appuyait sur les précédents taux de réponses obtenus aux sondages du CFCM. Pour la partie qualitative, nous avons prévu d'organiser 10 groupes de discussion et 3 entrevues individuelles dans le but de rencontrer environ 50 personnes au total. Les 6 villes et MRC de la Mauricie étaient ciblées, à l'exception des territoires autochtones (Attikameks), en raison du sujet de la recherche et du type d'organisme visé.

Les groupes de discussion ont été divisés selon le **rôle** des participant·e·s : 2 groupes avec les permanences/équipes, 2 groupes avec les membres de CA et 6 groupes avec des membres ou participant·e·s. Parmi ces derniers, 5 groupes ont été menés en non-mixité (participant·e·s d'un même organisme) et étaient d'une taille réduite (5 personnes maximum). L'objectif était de favoriser la confiance entre pairs, entre personnes d'un même groupe (ex. : analphabétisme, femmes, etc.), tout en précisant qu'il ne s'agissait pas d'évaluer l'organisme concerné.

10 Il n'existe aucune liste officielle des organismes communautaires de la Mauricie. On compte 170 organismes selon le bottin d'Arrondissement.com; 140 selon un [rapport de recherche sur l'action communautaire en Mauricie et au Centre-du-Québec \(Proulx et Boudreault, 2009\)](#); les autres données disponibles étant à une échelle plus large ou plus petite.

Dans la **composition des groupes de discussion**, nous avons également les critères suivants :

- Diversité des personnes rejointes par les organismes : femmes, jeunes, personnes âgées, personnes immigrantes, communautés autochtones, etc.
- Diversité des secteurs d'action et/ou d'intervention : défense de droits, action bénévole, alimentation, alphabétisation, famille, etc.
- Couverture des 6 villes et MRC de la Mauricie : milieux urbains (villes de La Tuque, Trois-Rivières et Shawinigan); milieux ruraux (MRC de Maskinongé, MRC des Chenaux, MRC de Mékinac).
- Représentativité en termes de genre (permanence à majorité femmes, parité dans la mesure du possible pour les membres).

Pour les **entrevues individuelles**, les organismes ont été ciblés par le projet ou le comité d'orientation (partenaires) pour l'importance accordée à la participation (ex. : composition du CA, formes d'accompagnement, présence des participant·e·s dans l'organisation des activités, consultation constante des participant·e·s, etc.). Cette participation devait se retrouver dans trois secteurs d'intervention différents ou rejoindre des groupes différents.

Le projet repose également sur une **approche féministe, critique et intersectionnelle** (généralement appelée ADS+) : il s'agissait de porter une attention particulière à la question des rapports de pouvoir et à la dimension genrée de la participation, de donner une place prépondérante au savoir expérientiel des membres et des travailleur·euse·s sur le terrain (posture de justice épistémique) ou encore à l'utilisation de textes référant à divers secteurs d'intervention et populations (ex. : femmes, personnes vivant avec un handicap, etc.). En cohérence avec cette approche, nous utilisons également l'écriture inclusive.

Afin de reconnaître leur contribution et leur expertise, les membres et les membres de CA ont reçu une **compensation** de 30 \$ pour leur participation aux groupes de discussion. Les groupes de discussion auprès des permanences ont eu lieu durant leurs heures de travail; en raison de contraintes budgétaires, une compensation n'a pas pu être offerte aux organismes.

Concernant le **format** des groupes de discussion, cinq groupes ont été menés de façon virtuelle (tous les groupes dédiés aux permanences et aux CA et un groupe dédié aux membres) tandis que les petits groupes au sein des organismes ont eu lieu en personne. Les entrevues ont eu lieu virtuellement.

ÉTAPES

L'équipe de recherche, avec l'appui du comité d'orientation, a suivi les étapes suivantes, qui ont mené à la rédaction de ce rapport :

- Revue de la littérature existante (hiver 2024)
- Conception et plan méthodologique de la collecte de données (échantillonnage, critères de recrutement, etc.) (hiver 2024)
- Promotion et recrutement pour la collecte de données (hiver 2024) :
 - Lancement du projet et envoi des invitations le 15 février 2024
 - Moyens utilisés : liste courriel du CFCM, Facebook, envoi de courriels ciblés à des partenaires et organismes régionaux (ex. : CDC, etc.)
 - Relances, suivi et recrutement plus ciblé de certains secteurs ou territoires moins représentés, appels ciblés
 - Inscription aux groupes de discussion via un questionnaire en ligne (sauf pour les petits groupes en personne)
- Collecte quantitative (sondage) (hiver 2024)
- Collecte qualitative (groupes de discussion et entrevues individuelles) (hiver et printemps 2024)
- Analyse qualitative (été 2024) :
 - Prise de notes et transcription à l'aide de *Microsoft Transcribe*
 - Définition d'un arbre de codes (thématiques d'analyse)
 - Codage grâce au logiciel *QDA Miner*
 - Analyse thématique et synthèse
- Analyse quantitative (été 2024) :
 - Nettoyage des données brutes
 - Analyses statistiques descriptives et croisées à l'aide du tableur Excel
- Interprétation, rédaction du rapport final et révision en fonction des commentaires jusqu'à obtenir une version finale (automne 2024)
- Rencontres du comité d'orientation

REVUE DE LITTÉRATURE

Une revue de la littérature existante sur le sujet de la participation dans les organismes communautaires a été menée au début du projet, durant la fin de l'automne 2023 et l'hiver 2024. L'objectif était de recenser et d'analyser les articles, rapports et toute documentation scientifique et grise existante sur le sujet, avant d'entamer la collecte primaire de données.

Une revue de littérature de 40 pages a été produite, elle s'appuie sur l'analyse de **40 références** (documents textuels) : 19 documents du milieu académique (articles de revues, mémoires, livres, etc., de chercheur·e-s ou étudiant·e-s); 11 documents de littérature grise (organismes/regroupements communautaires) et 10 documents autres (dictionnaires, institutions publiques et autres organisations). Parmi ceux-ci, la majorité ont été retenus et cités dans ce rapport, quelques-uns ont été omis. Se sont ajoutés de nouveaux textes identifiés après la revue de littérature, soit un total de **40 sources bibliographiques** utilisées dans ce rapport (voir la « Bibliographie »).

Les documents inclus dans la bibliographie finale correspondent aux **critères** d'inclusion et aux contours de la recherche documentaire identifiés au début de la démarche (couverture géographique et chronologique, type d'auteur·trice, langue, type de documents, nombre et format). L'ensemble des documents, à l'exception d'un, portent sur le Québec. La quasi-totalité porte sur les organismes communautaires. Tous, à l'exception d'un, sont en français. La grande majorité ont été rédigés entre 2000 et 2023, sauf un qui date de 1995, un de 1985 et quelques-uns non datés. Dans

le cas des documents produits par ou sur des organismes, ceux-ci concernent une diversité de secteurs d'intervention et de populations : pauvreté, santé mentale, famille, jeunes, analphabétisme, femmes.

Les **étapes** suivantes ont mené à la revue de littérature : 1) élaboration d'un plan de recherche documentaire (plan de concepts et sources à consulter); 2) recherche de documents sur diverses bases de données et catalogues (Érudit, Repère, Cairn, CDÉACF, etc.), à partir de la documentation fournie par le CFCM et avec le soutien des bibliothécaires du CDÉACF et de l'UdeM; 3) élaboration d'un plan d'analyse (thématique); 4) création d'une bibliothèque bibliographique à l'aide du logiciel Zotero, classement des documents et priorisation; 5) lectures et analyse thématique (via Zotero); 6) rédaction de la synthèse et révision en fonction des commentaires.

COLLECTE DE DONNÉES QUALITATIVE

67 personnes ont participé à la collecte de données qualitative, dont 64 aux groupes de discussion et 3 à des entrevues individuelles. Les groupes de discussion ont eu lieu de mars à mai 2024, et les entrevues en avril 2024.

Tableau 2

Catégorie et nombre de personnes ayant participé à la collecte de données qualitative

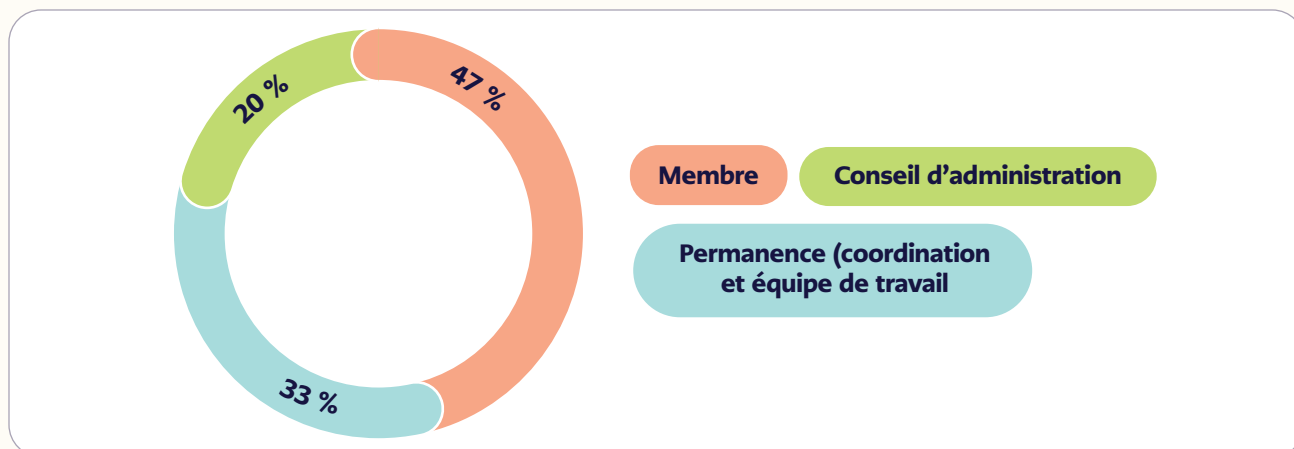
Catégorie de participant-e	Nombre de groupes ou entrevues	Nombre total de personnes
PERMANENCE (ÉQUIPE DE TRAVAIL)	2 groupes virtuels	21
	3 entrevues individuelles virtuelles	3
MEMBRES DE CONSEIL D'ADMINISTRATION	2 groupes virtuels	13
MEMBRES ET PARTICIPANT-E-S	1 groupe virtuel	7
	5 groupes en personne	23
TOTAL	10 groupes de discussion 3 entrevues	64 (groupes de discussion) 67 (groupes de discussion et entrevues)

Les groupes de discussion ont fait l'objet d'un fort engouement, notamment auprès des permanences, pour lesquels nous avons été contraintes d'établir une liste d'attente ou de refuser certaines personnes. Si le recrutement a été plus difficile dans le cas des membres (pour les groupes virtuels), le taux de présence effective par rapport aux inscriptions était très élevé dans toutes les catégories de groupe. Plusieurs personnes ont souligné la pertinence de tenir ces échanges en groupe et quelques membres ont exprimé leur gratitude envers l'équipe de recherche pour son écoute et pour s'être déplacée à leur rencontre.

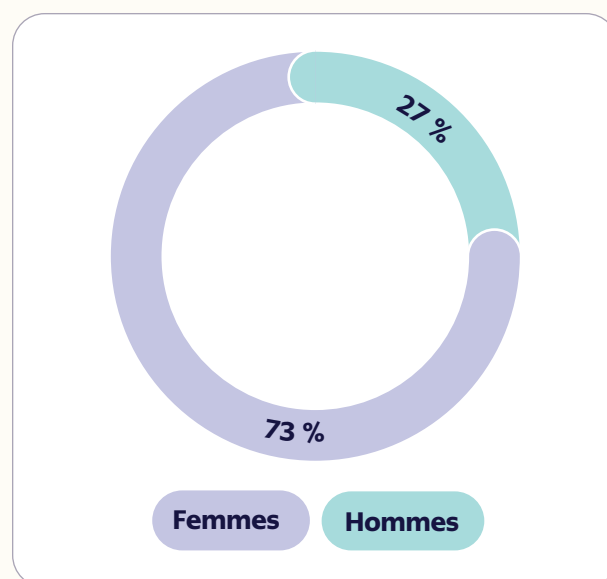
Parmi les trois **catégories** de personnes rencontrées pour ce projet, la proportion la plus importante est celle des membres/participant-e-s d'organismes, auprès desquels 6 groupes de discussion ont été menés. La catégorie « membre » constitue donc la majorité des répondant-e-s (30 personnes, soit 47 %), offrant une perspective unique sur la question (voir le graphique 10 ci-dessous). Cela est lié à l'organisation de groupes de discussion directement au sein des organismes, y compris dans des territoires éloignés, qui a permis de rejoindre les membres plus facilement que de façon virtuelle.

Graphique 10

Composition des groupes de discussion selon la catégorie de participant·e (n=64)



La majorité des personnes rencontrées dans les groupes de discussion sont des femmes, bien que la mixité soit un peu plus grande dans le cas des groupes dédiés aux membres. Cela est cohérent avec la prédominance de femmes au sein des équipes dans le milieu communautaire¹¹.

Graphique 11Composition des groupes de discussion selon le genre des participant·e·s (n=64)¹²

11 Selon le portrait de la main d'œuvre du CSMO-ESAC ([enquête Les Repères de 2022](#)), les femmes représentent 71 % de la main d'œuvre du secteur économie sociale et action communautaire.

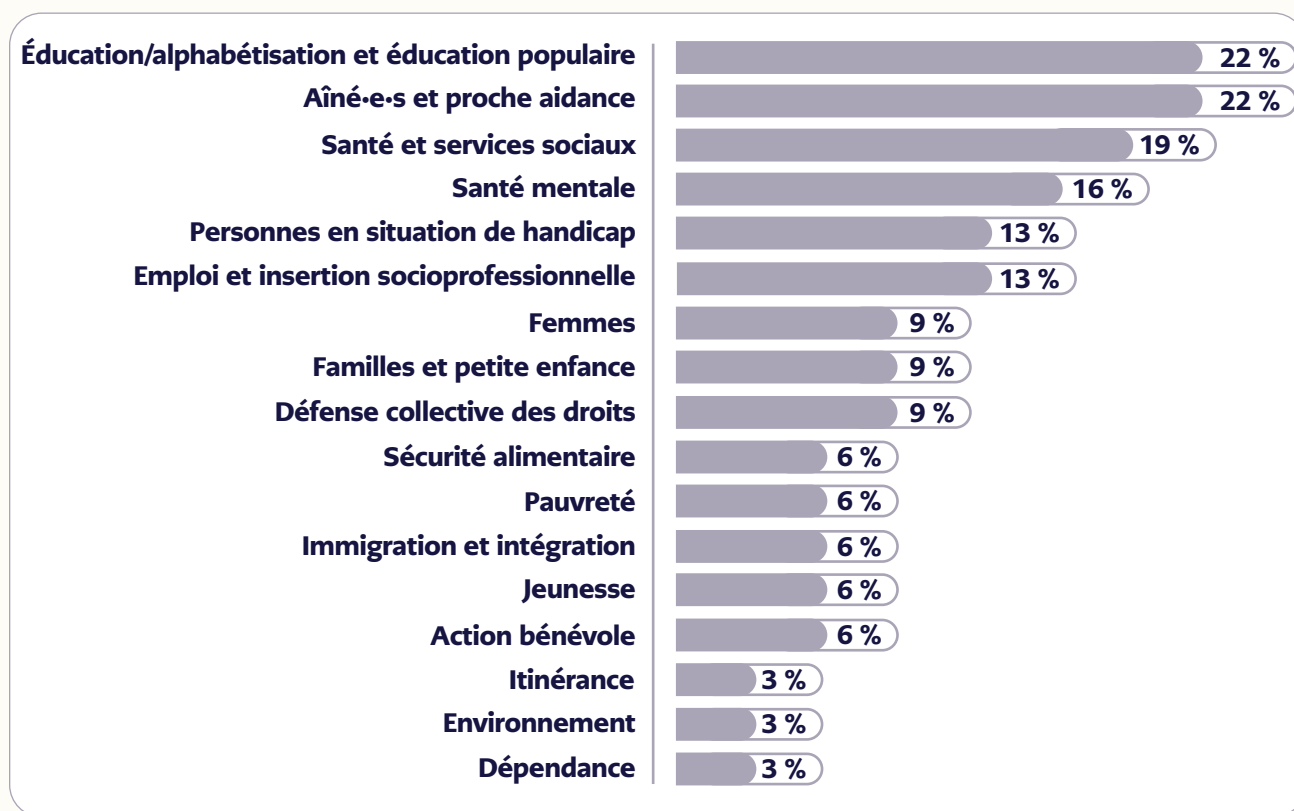
12 Aucun·e participant·e aux groupes de discussion n'a sélectionné une des options suivantes lors de son inscription au questionnaire en ligne : « Non binaire », « Autre », « Je ne souhaite pas répondre ».

Un des critères de composition des groupes de discussion était la **diversité sectorielle**. Les groupes de discussion ont été menés auprès de personnes représentant une multitude de secteurs d'intervention (total de 17 secteurs représentés), sur la base d'une liste de 28 secteurs établie pour le projet¹³. Puisqu'il n'existe pas de liste exhaustive et officielle des organismes présents dans la région, une comparaison précise entre les secteurs présents dans les groupes de discussion et ceux effectivement présents dans les villes et

MRC de la Mauricie n'a pas été réalisée. Bien que certains secteurs ne soient pas représentés, la répartition sectorielle est relativement diversifiée. Lorsqu'on analyse les données en fonction du nombre d'organismes différents représentés (n=32) dans les groupes de discussion (graphique 12 ci-après), les trois principaux secteurs sont éducation/alphabétisation, aîné-e-s et proche aide, santé et services sociaux.

Graphique 12

Répartition sectorielle des différents organismes représentés (n=32) dans les groupes de discussion



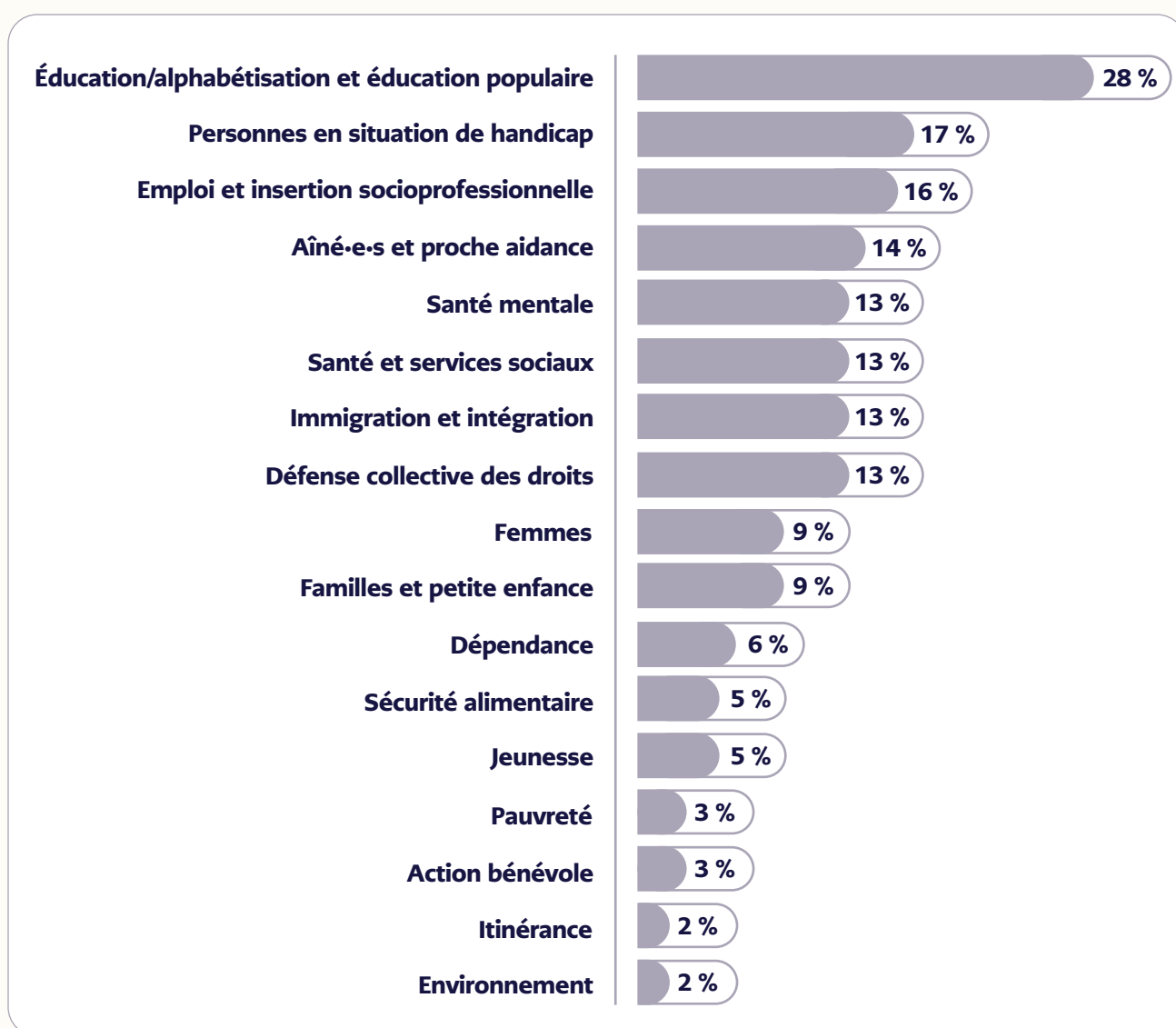
13 La liste des 28 secteurs d'intervention développée dans le cadre du projet est inspirée des listes du RQ-ACA et du CSMO-ESAC. Action bénévole, Aîné-e-s et proche aide, Communautés autochtones, Consommation, Culture, Défense collective des droits, Dépendance, Développement communautaire, Éducation/alphabétisation et éducation populaire, Emploi et insertion socioprofessionnelle, Environnement, Familles et petite enfance, Femmes, Habitation et logement, Hommes, Loisirs, Itinérance, Jeunesse, Immigration et intégration, Lesbiennes, gais, bisexuels et transgenres, Médias communautaires, Pauvreté, Personnes en situation de handicap, Santé et services sociaux, Santé mentale, Sécurité alimentaire, Solidarité internationale, Transport.

Toutefois, comme en témoigne le graphique 13 ci-dessous, lorsqu'on analyse ces mêmes données en fonction du nombre de répondant-e-s (n=64) et non du nombre d'organismes différents (n=32), on constate que certains secteurs sont davantage représentés — handicap, emploi — et que le secteur éducation est encore plus

présent. Cela s'explique par le fait que quelques groupes de discussion ont été composés de plusieurs membres d'un même organisme (petits groupes entre pairs), ce qui génère une surreprésentation des secteurs d'intervention associés aux organismes qui nous ont accueillies (voir aussi la section « Limites »).

Graphique 13

Répartition sectorielle des organismes représentés dans les groupes de discussion selon le nombre total de participant-e-s (n=64)



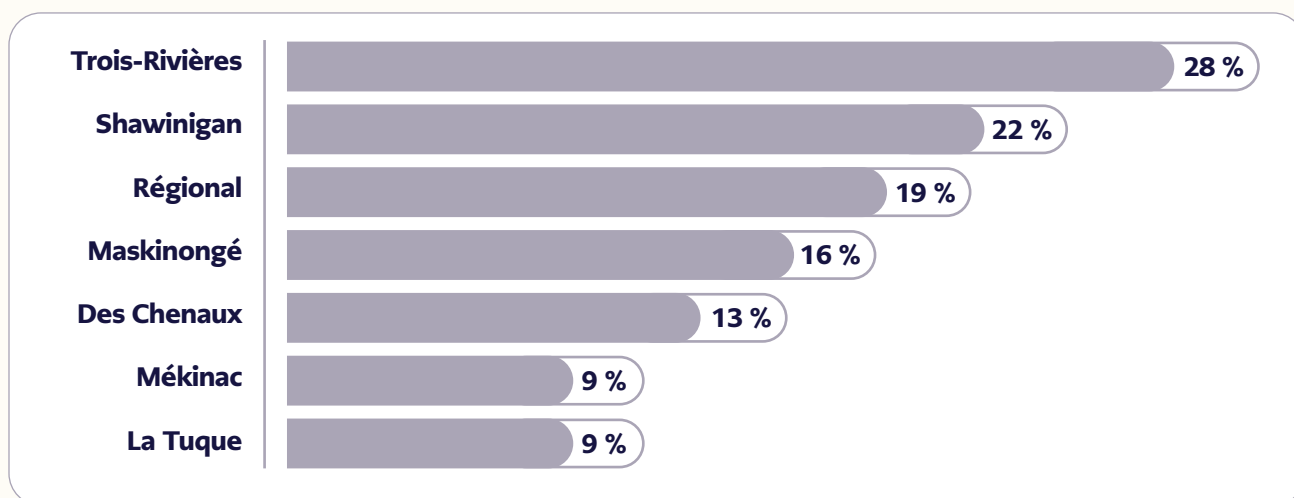
À noter que pour les graphiques 12 et 13, les répondant-e-s avaient l'opportunité de choisir jusqu'à trois secteurs d'intervention, c'est pourquoi la somme des pourcentages est supérieure à 100 %. D'autre part, dans le cas des membres et des membres de CA, les secteurs ont été désignés par l'équipe de recherche sur la base des caractéristiques de l'organisme représenté.

Les groupes de discussion ont couvert l'ensemble des six MRC et villes de la Mauricie, la **diversité régionale** constituant également un critère important du projet. Le graphique 14 ci-dessous présente la répartition territoriale en fonction de l'organisme représenté par le ou la répondant-e (32 organismes au total). Trois-Rivières et Shawinigan sont les territoires

les plus desservis par les organismes représentés, suivis d'une couverture régionale (desserte de plusieurs régions), puis de Maskinongé et Des Chenaux. Si certains territoires sont peu représentés (Mékinac, La Tuque), cela reflète les difficultés de recrutement, mais également une plus faible présence d'organismes dans ces territoires. À noter que certains organismes représentés desservent plus d'un territoire sans nécessairement être un organisme régional, c'est pourquoi la somme des pourcentages est supérieure à 100 %. Dans le cas des permanences, ce sont elles qui ont indiqué la couverture territoriale de leur organisme, alors que pour les membres/participant-e-s et membres de CA, c'est l'équipe de recherche qui a indiqué la couverture territoriale de l'organisme fréquenté.

Graphique 14

Répartition des territoires desservis par les différents organismes représentés (n=32) dans les groupes de discussion



En plus des groupes de discussion, trois entrevues individuelles ont été menées auprès de coordinations d'organisme ayant été approchées

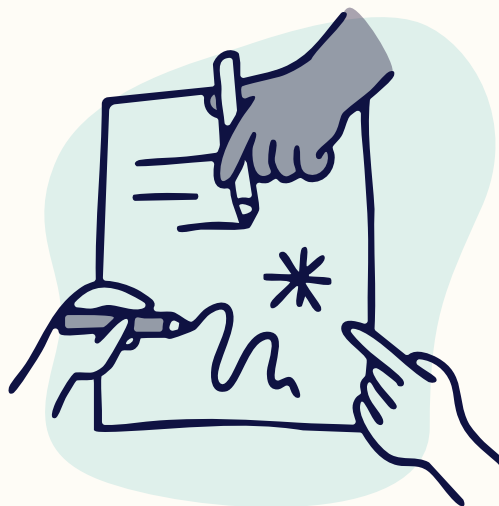
pour leurs pratiques participatives. Les entrevues ont eu lieu en vidéo via la plateforme Zoom, d'une durée d'1 h, en mai 2024.

COLLECTE DE DONNÉES QUANTITATIVE

Le **sondage** a été disponible en ligne du 5 février 2024 au 31 mars 2024. Il a été diffusé par courriel aux membres du CFCM, sur Facebook et par le biais des partenaires et des regroupements régionaux et sectoriels.

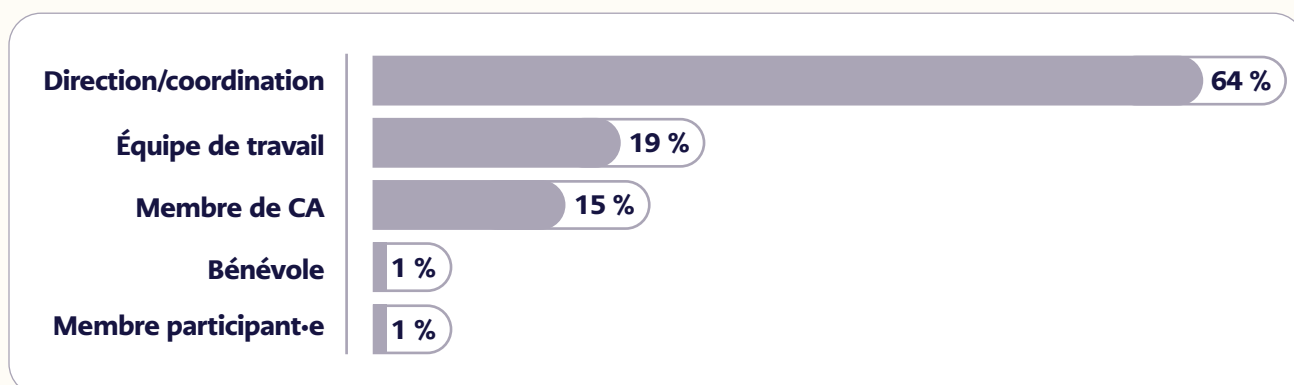
Le sondage comportait 13 questions. Il s'intéressait plus particulièrement à la prise de décision et s'adressait aux coordinations et équipes de travail au sein des organismes communautaires mauriciens. Lors du nettoyage des données, quelques réponses ont été exclues, soit des regroupements ou des doublons pour un total de **80 réponses**.

La majorité (64 %) des répondant.e-s occupent le poste de **direction ou coordination**, 19 % sont membres de l'équipe. Même si le sondage ne leur était pas adressé spécifiquement, 15 % des membres de CA y ont répondu.



Graphique 15

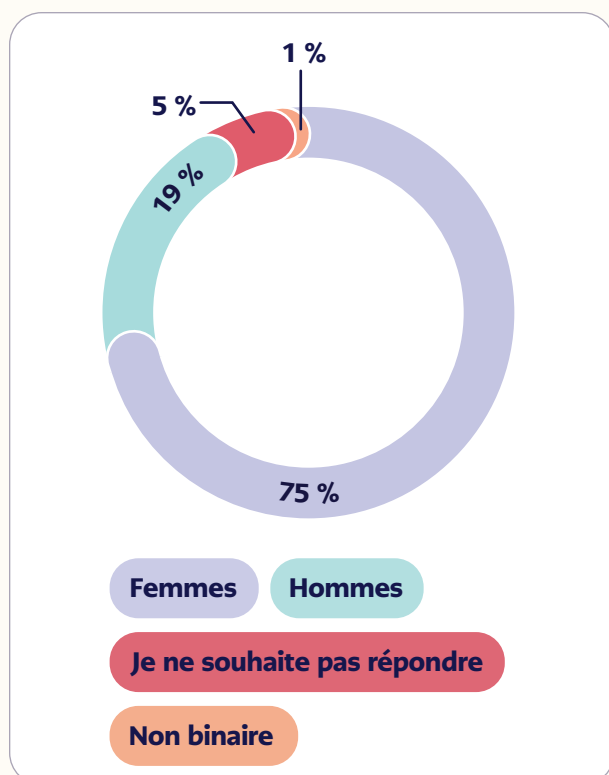
Répartition des répondant.e-s au sondage selon le rôle occupé dans l'organisme (n=80)



La majorité (75 %) des personnes ayant répondu au sondage s'identifient comme des **femmes** (graphique 16), ce qui est cohérent avec la prédominance de femmes au sein des équipes des organismes communautaires.

Graphique 16

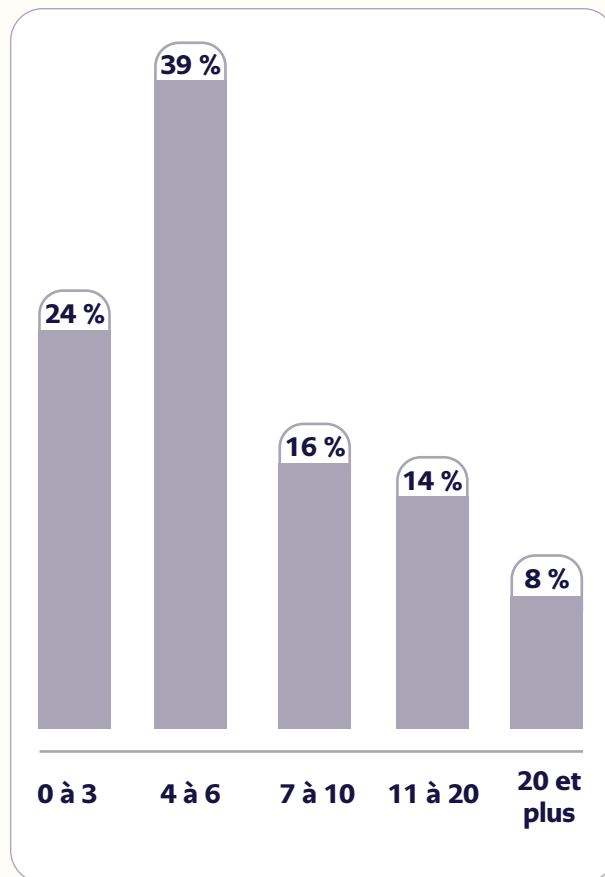
Répartition des répondant·e·s au sondage selon le genre (n=80)



La majorité des organismes représentés dans le sondage (63 %) ont **6 employé·e·s ou moins** (médiane de 6 et moyenne de 9 en raison d'un petit nombre d'organismes ayant un nombre d'employé·e·s très élevé).

Graphique 17

Répartition du nombre d'employé·e·s dans les organismes représentés dans le sondage selon les répondant·e·s (n=80)



Un total de **24 secteurs** est représenté dans le sondage. Les secteurs les plus représentés sont santé et services sociaux (n=26) et défense collective de droits (n=21). Bien que certains secteurs soient absents ou peu représentés, une comparaison précise entre les secteurs représentés dans le sondage et ceux effectivement présents dans les territoires mauriciens n'a pas été réalisée, en l'absence d'une liste précise

et officielle des organismes dans la région. La représentation sectorielle est toutefois diversifiée et complète celle des groupes de discussion puisque le sondage a permis de rejoindre certains secteurs non représentés dans lesdits groupes. Notons enfin que les répondant·e·s avaient l'opportunité de choisir jusqu'à trois secteurs, c'est pourquoi la somme des pourcentages est supérieure à 100 %.

Graphique 18

Répartition sectorielle des organismes représentés dans le sondage selon les répondant·e·s (n=80)

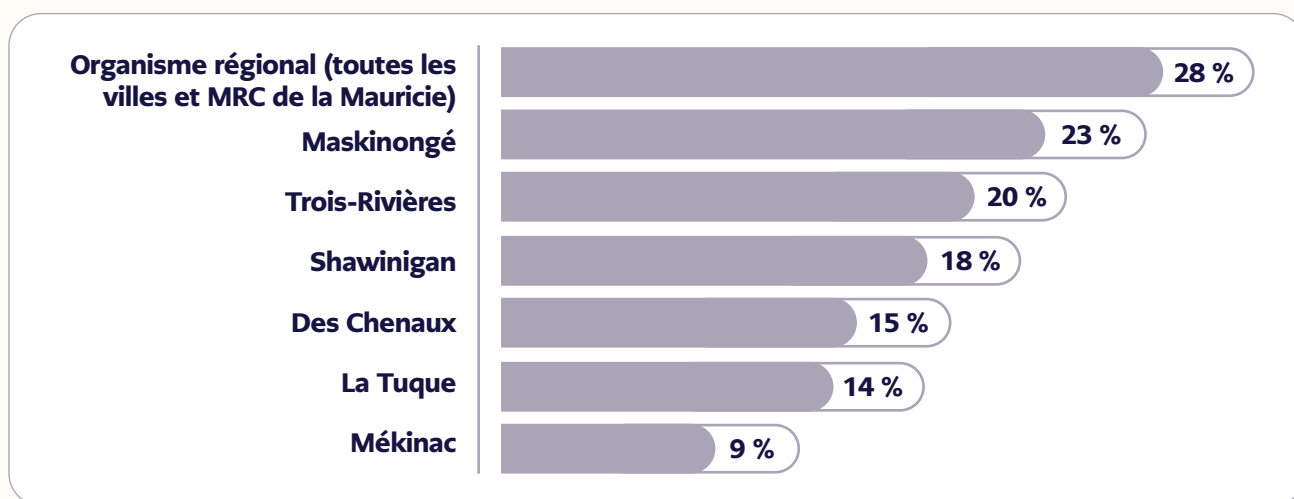


La **répartition territoriale** montre une variété de territoires représentés dans le sondage. 28 % des organismes représentés ont une couverture régionale et Maskinongé est légèrement plus représenté que les territoires habituellement fortement représentés (Trois-Rivières,

Shawinigan). Notons que certains organismes représentés desservent plus d'un territoire sans nécessairement être un organisme régional, c'est pourquoi la somme des pourcentages est supérieure à 100 %.

Graphique 19

Répartition des territoires desservis par les organismes représentés dans le sondage selon les répondant.e-s (n=80)



LIMITES

Notons d'abord qu'il s'agit d'un projet de recherche communautaire avec un **échancier très serré** (un an) et des **ressources limitées** (subvention gouvernementale dédiée précisément au projet, 2 personnes à temps partiel). Dès lors, il n'était pas possible de lire l'ensemble de la documentation recensée (40 textes lus sur les 75 recensés), ni de mener davantage d'entrevues ou de groupes de discussion, ni de transcrire l'ensemble des discussions sous forme de verbatim exact (nous avons eu recours à une transcription automatique, à une prise de notes manuelle, ainsi que la réécoute des enregistrements au besoin).

Par ailleurs, le **concept de participation** est large et associé à de nombreuses autres notions (ex. : vie démocratique, inclusion, gouvernance, mobilisation, *empowerment*, bénévolat, etc.) que nous n'avons pas pu explorer de façon approfondie. Dans ce contexte, l'ampleur et la qualité de la collecte de données (10 groupes de discussion dont cinq en personne, 3 entrevues, 80 réponses au sondage) menée en quelques mois nous semblent néanmoins notables.

Concernant la collecte de données quantitative (sondage), nous avons utilisé une méthode **d'échantillonnage volontaire** puisqu'il n'existe pas de liste officielle de l'ensemble des organismes communautaires présents en Mauricie. Les résultats doivent donc être interprétés avec prudence, ils ne peuvent être généralisés à l'ensemble des organismes de la région mauricienne et *a fortiori* du Québec. De plus, il est possible qu'un même organisme soit représenté plusieurs fois (si plusieurs personnes au sein d'une même équipe y ont répondu). Nous n'avons pas non plus prévu de questions permettant de filtrer ou d'éliminer les réponses hors des critères (ex. : regroupement, participant·e, etc.).

Dans la collecte de données qualitative, plusieurs organismes sont **surreprésentés** dans les groupes de discussion : face à la difficulté à recruter des membres, les représentant·e-s d'organismes ayant participé aux premiers groupes de discussion ont été invité·e-s à relayer l'information auprès de leurs membres de CA et de leurs participant·e-s. Cette stratégie a été gagnante pour mobiliser des participant·e-s, mais a limité la diversité des types d'organismes représentés. Le sondage, en revanche, a permis de rejoindre une plus grande diversité d'organismes (notamment en termes de secteurs d'intervention).

De même, nous avons choisi de cibler des organismes spécifiques pour organiser de petits groupes de discussion de membres entre pairs, facilitant le sentiment de confiance par la constitution de groupes plus homogènes. Ces groupes ont été très fructueux, toutefois la quantité et la **diversité** d'organismes représentés sont, là encore, limitées. Dès lors, nous avons également mené trois groupes de discussion virtuels mixtes (deux pour les membres de CA et un pour les participant·e-s). De plus, la présence physique au sein de l'organisme pour mener la discussion, bien que facilitante pour rejoindre les membres, a pu limiter la **confidentialité** dans le cas où les organismes ne disposaient pas d'une salle fermée pour nous accueillir.

Enfin, le **genre** et les **secteurs d'intervention** n'ont pas toujours été auto-déclarés : dans le cas des petits groupes en personne, les membres n'avaient pas rempli de questionnaire en ligne au préalable, contrairement aux autres groupes de discussion, ce qui a nécessité de l'équipe de recherche d'assumer leur genre *a posteriori*. De plus, aucune liste de secteurs d'intervention consensuelle n'existe à ce jour pour le mouvement communautaire. Même si nous avons permis aux personnes de choisir jusqu'à trois secteurs, la catégorisation par secteur d'intervention est en soi restrictive en regard de la mission transversale de la plupart des organismes (ex. : défense de droits).

Bibliographie

- 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/>
- Bergeron-Gaudin, J.-V. (2013). *Quand le mouvement communautaire se fait entrepreneur : tensions et limites de l'économie sociale* [mémoire de maîtrise, UQAM]. <https://archipel.uqam.ca/5927/1/M13229.pdf>
- Berthiaume, A. (2017). Légitimité, égalité et finalités : quels projets pour la démocratie participative et l'action communautaire? *Nouvelles pratiques sociales*, 29(12), 919. <https://doi.org/10.7202/1043389ar>
- Castonguay, C. (2020). *La vie démocratique au Front commun des personnes assistées sociales du Québec : enquête sur la parité de participation des personnes assistées sociales* [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/15943/>
- Centre de formation communautaire de la Mauricie. (2021). *Recherche-action jeunesse [Rapport]*.
- Coalition des organismes communautaires du Québec (COCQ). (1988). Pour la reconnaissance de l'action communautaire autonome. Document de base.
- 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/>
- Comeau, Y. (1995). Vie quotidienne et participation aux associations communautaires. *Nouvelles pratiques sociales*, 8(1), 121-136. <https://doi.org/10.7202/301308ar>
- Concertation Montréal. (2020). Trousse d'outils pour une participation égalitaire et inclusive pour toutes les femmes. <https://concertationmtl.ca/wp-content/uploads/2019/11/MTElles-TrousseOutils.pdf>
- Deslauriers, J.-P. (2014). *Les groupes communautaires : vers un changement de paradigme?* Québec : Presses de l'Université Laval.
- Doré, G. (1985). L'organisation communautaire : définition et paradigme. *Service social*, 34(23), 210-230. <https://doi.org/10.7202/706269ar>
- Duval, M., Fontaine, A., Fournier, D., Garon, S. et René, J.-F. (2005). Le fonctionnement interne. Dans *Les organismes communautaires au Québec. Pratiques et enjeux*. Gaëtan Morin Éditeur : Montréal. (p. 61-88).
- Fortier, J. (2014). *La participation citoyenne. Ses types et ses niveaux*. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Gouvernement du Québec. (2001). L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec : politique gouvernementale. <https://www.mtess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/politique-reconnaissance-soutien.asp>

Greissler, E., Lacroix, I. et Morissette, I. (2018). Les cadres de la participation citoyenne en milieu de vie : le discours des jeunes en difficulté. *Lien social et Politiques*, (80), 190209. <https://doi.org/10.7202/1044116ar>

Groupe de recherche-action participative AVEC. (2023). Au-delà d'être assis l'un à côté de l'autre. Guide pratique sur la gouvernance partagée. <https://collections.banq.qc.ca/document/YHND4ApQBAAdZdOIWAg-akw>

Guberman, N., Gervais, L., Fournier, D., Beeman, J. et Lamoureux, J. (dir.). (2004). *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*. Éditions Saint-Martin : Roubaix.

Huynh, T. T. (2014). *Service users' participation in mental health community-based organizations* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/10847>

Institut du nouveau monde (INM). (s. d.). *Encyclopédie sur la démocratie et la participation citoyenne : Dictionnaire de la participation*. Institut du Nouveau Monde. <https://inm.qc.ca/dictionnaire-de-la-participation/>

Larousse. (s. d.). *Définitions : participation — Dictionnaire de français Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/participation/58372>

Le Robert. (s. d.). *participation — Définitions, synonymes, prononciation, exemples | Dico en ligne Le Robert*. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/participation>

Manon, M. et Autin, G. (2023). *Boussole de la justice épistémique : guide d'utilisation*. <https://iupe.parole-dexclues.ca/>

Morissette, I. (2013). *L'expérience de la participation citoyenne à l'adolescence : un levier pour devenir sujet? [Mémoire de maîtrise]*. Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/5760/>

Nicolas, J. (2022). *COVID-19. Impacts sur la vie associative et démocratique des organismes communautaires. De grands défis pour conserver le « coeur » de l'ACA*. Observatoire de l'ACA. https://observatoireaca.org/wp-content/uploads/2022/01/Cahiers-Vie-Asso_OB_ACA_VF.pdf

Ninacs, W. A. (2003). *L'empowerment et l'intervention sociale. Les journées d'animation 2003*. Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine. https://bv.cdeacf.ca/EA_PDF/1159.pdf

Obad-Fathallah, H. (2023). *L'autonomie des organismes d'action communautaire autonome (ACA) : Définition et facteurs d'influence. [Cahier complet]*. Observatoire de l'ACA. https://observatoireaca.org/wp-content/uploads/2024/06/Autonomie_Definition_Complet.pdf

Office québécois de la langue française (OQLF). (s. d.). *participation*. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8394583/participation>

Parazelli, M. (1997). *L'action communautaire et l'autonomie sociale : les apports de la sociopsychanalyse*. Dans *L'intervention : les savoirs en action* (p. 101138). GGC Éditions et Université de Sherbrooke : Sherbrooke.

Parazelli, M. (2021). *Itinérance et cohabitation urbaine: Regards, enjeux et stratégies d'action* (1^{re} éd.). Presses de l'Université du Québec : Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1n35c6p>

Parazelli, M. et Bourbonnais, M. (2017). L'empowerment en travail social. Perspectives, enseignements et limites. *Sciences & Actions Sociales*, 6(1), 2352. <https://doi.org/10.3917/sas.006.0023>

Parazelli, M., Campeau, A., Gaudreau, L., Groupe de réflexion sur l'autonomie de l'action communautaire (GRAAC), Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM), Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA) et Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal (SAC-UQAM). (2018). *L'action communautaire : quelle autonomie pour ses destinataires?* https://sac.uqam.ca/upload/files/Parazelli_Campeau_et_Gaudreau_2018.pdf

Pelchat, Y. (2010). L'appel à la participation : une vision privatisée de l'inégalité? *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 114129. <https://doi.org/10.7202/044223ar>

Régimbal, F. (2005). *Participation citoyenne et prise de parole : discours et pratiques chez les responsables d'organismes communautaires à Montréal*. [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal] <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/17545>

Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec (RGPAQ). (2003). *La place des participantes et des participants dans les structures démocratiques des groupes membres et du RGPAQ : rapport de recherche*. https://bv.cdeacf.ca//documents/PDF/rayonalpha/2004_02_0301.pdf

Regroupement des organismes communautaires des Laurentides (ROCL). (2010). *Petit guide pour soutenir le dynamisme de la vie associative et démocratique d'un organisme communautaire*. <https://roclautentides.com/wp-content/uploads/2014/03/guide-vie-associative.pdf>

Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM). (2021). *L'action communautaire autonome en 8 critères*. <https://riocm.org/wp-content/uploads/2022/01/Outil-ACA-2021-RIOCM.pdf>

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), 6682. <https://doi.org/10.7202/010574ar>

Tamarack Institute. (2021). *Inventaire des méthodes d'engagement communautaire*. <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Inventaire%20des%20m%C3%A9thodes%20d'engagement%20communautaire.pdf>

Termium Plus. (s. d.). *Participation*. https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-enghtml?lang=eng&i=1&srchtxt=PARTICIPATION&index=ftr&codom2nd_wet=RE#resultreccs

White, D. (2012). L'institutionnalisation de la résistance : la politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire. *Cahiers de recherche sociologique*, (53), 89120. <https://doi.org/10.7202/1023193ar>