

# Client ou membre ?

Innover pour améliorer la relève, la participation et l'engagement des membres

## Les seize clés de la réussite



Et faire de votre assemblée générale un moment fort et attendu de tous!

Steve Leblanc  
Hiver 2011



Les Éditions communautaires et populaires

*Assemblées générales*

*Représentations*

*Comités  
exécutifs*

**Relève**

*Comités ad hoc*

**Participation**

*Lieux de concertation*

*Groupes de travail*

**Vie associative**

*Conseils d'administration*

**Engagement**

---

Les Éditions communautaires et populaires du Regroupement d'organismes de promotion pour personnes handicapées – région Mauricie ([www.rophmauricie.net](http://www.rophmauricie.net))

**« Client ou membre? Innover pour améliorer la relève, la participation et l'engagement des membres. Les seize clés de la réussite »**

Recherche et rédaction : Steve Leblanc  
Soutien à la rédaction et correction d'épreuves : Paul Montminy  
Composition graphique et montage : France Thibault

Pour commentaires : écrire à [regroupementmauricie@bellnet.ca](mailto:regroupementmauricie@bellnet.ca)

Dans le présent ouvrage, le masculin et le singulier incluent le féminin et le pluriel, sans discrimination, et aux seules fins d'alléger le texte.

Toute reproduction ou adaptation, intégrale ou partielle, est interdite sans le consentement écrit de l'auteur et de l'éditeur, et est strictement réservée et protégée par la Loi sur le droit d'auteur.  
Écrire à : [regroupementmauricie@bellnet.ca](mailto:regroupementmauricie@bellnet.ca)

Dépôt légal 2011 : Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## Remerciements

Nous voudrions remercier le comité de lecture, Mesdames Karine Guillemette, directrice du Regroupement d'organismes de personnes handicapées du Centre-du-Québec, Marie-Andrée Lebel, administratrice du Regroupement d'organismes de promotion pour personnes handicapées - région Mauricie, et Sandra Ayotte, de l'Office des personnes handicapées du Québec, ainsi que Monsieur Daniel Jean, directeur du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales.

Sans vos observations et annotations constructives, ce livre n'aurait pu être ce qu'il est.

# Table des matières

Présentation .....	1
Préface de Daniel Jean .....	2
Introduction .....	3
<b>Chapitre I</b>	
<b>Les organismes communautaires : des lieux d'expression de la démocratie à redynamiser .....</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre II</b>	
<b>Bien diagnostiquer la situation.....</b>	<b>9</b>
<u>Questionnaire</u>	
Section I : Portrait de la situation .....	11
Section II : Les facteurs individuels de l'absence de participation et d'engagement .....	15
Section III : Les facteurs organisationnels de l'absence de participation et d'engagement..	18
<b>Chapitre III</b>	
<b>La plus importante clé de la réussite : l'empowerment .....</b>	<b>23</b>
<b>L'empowerment pour augmenter la capacité d'agir</b>	
3.1 De l'engagement individuel à l'engagement collectif.....	23
3.2 De l'approche individuelle à l'approche collective.....	28
<b>Chapitre IV</b>	
<b>Les quinze autres clés spécifiques de la réussite.....</b>	<b>31</b>
<b>Participation et engagement des personnes dans les organismes</b>	
4.1 La démocratie.....	31
4.2 La sociabilité .....	31
4.3 La cohésion idéologique.....	32
4.4 Le sens collectif et communautaire à la solidarité .....	33
4.5 Le partage de l'information.....	33
4.6 La prise en compte de la vie privée dans l'engagement social .....	34
4.7 La qualité de l'accueil .....	34
4.8 Un investissement personnel qui doit rapporter et la reconnaissance.....	35
4.9 La taille de l'organisme.....	36

4.10	L'image de l'organisme .....	36
4.11	L'adaptabilité et l'ouverture organisationnelle .....	36
4.12	La visibilité de l'organisme : faites-vous connaître ! .....	37
4.13	La promotion de l'organisme : développer son <i>membership</i> .....	38
4.14	Les comportements et l'ouverture des dirigeants, employés et administrateurs .....	39
4.15	Le transfert d'expertise et la relève .....	39

## Chapitre V

	<b>Regards sur une assemblée générale réussie.....</b>	<b>42</b>
5.1	Participation et engagement des membres aux assemblées délibérantes .....	42
5.2	Trois stratégies pour une assemblée générale réussie .....	45
5.3	Neuf gestes à poser pour une assemblée générale réussie .....	47

## Chapitre VI

	<b>Améliorer la participation et l'engagement des personnes présentant certaines difficultés ou ayant une limitation fonctionnelle .....</b>	<b>53</b>
6.1	Les obstacles à la participation.....	53
6.2	La planification de la réunion.....	55
6.3	Le déroulement de la réunion.....	56
6.4	Le rôle du président ou animateur de l'assemblée .....	58
6.5	La participation et l'engagement des membres présentant certaines limitations .....	59
	<b>Conclusion.....</b>	<b>82</b>
	<b>Annexe : Une histoire « réelle » .....</b>	<b>83</b>



## Présentation

Au cours des dernières années, le Regroupement d'organismes de promotion pour personnes handicapées – région Mauricie (Regroupement Mauricie) a développé une facette importante de sa mission « défense collective des droits » en portant une attention toute particulière à la transmission de l'information, à la vulgarisation des concepts et au développement des connaissances. C'est ainsi que l'édition est devenue un véhicule privilégié d'éducation populaire; en 2004, les Éditions communautaires et populaires publiaient leur premier ouvrage, le « Guide de l'administrateur tome 1 ».

Le présent volume s'ajoute à une collection déjà riche en contenu. Il favorise la réflexion sur la question de la relève dans les organisations, traite de la participation des membres à la vie de leur association, en particulier à l'assemblée générale, s'intéresse à leur mode de collaboration, d'engagement et de contribution, et propose des outils qui favoriseront l'occupation des espaces démocratiques.

À l'aide de questions appropriées, le chapitre deux aide le lecteur à dresser le portrait d'une situation fréquente, c'est-à-dire celle de la participation « mitigée » de plusieurs membres; c'est l'étape du diagnostic. Le chapitre trois présente les concepts de la démocratie associative par l'entremise, entre autres, de l'*empowerment* (autonomisation). Le chapitre quatre offre une série de « clés » favorisant la participation et l'engagement des membres au sein de leur association. Le chapitre cinq traite plus précisément des « conditions gagnantes » pour réussir une assemblée générale. Enfin, le chapitre six porte une attention toute particulière à la participation des personnes devant composer avec des limitations importantes et désirant exercer leurs responsabilités de façon démocratique.

Nous espérons que cet ouvrage vous aidera à redynamiser la vie de votre association.

Bonne lecture!

Steve Leblanc et Paul Montminy

## Préface

Le développement social d'une communauté est redevable en grande partie à la contribution des individus et aux résultats des actions collectives, donc de la participation sociale. L'engagement des citoyennes et des citoyens dans une communauté fait vraiment une différence.

À l'origine, un organisme communautaire naît de la nécessité de répondre à un besoin criant dans une collectivité. Des individus se regroupent afin d'apporter leur soutien, leur savoir-faire et leurs solutions, permettant ainsi d'avoir un impact sur la situation. Un organisme communautaire bien enraciné dans sa collectivité suscite un sentiment d'appartenance, une proximité qui fait que **le lien de confiance devient mobilisant**.

À cause de cette particularité, la relation qui s'installe entre un organisme communautaire et ses membres s'éloigne manifestement de la notion « fournisseur/client ». Contrairement aux entreprises produisant des biens et services dans une logique marchande, les organismes communautaires produisent des services, et parfois des biens, qui s'inscrivent essentiellement dans une finalité d'amélioration du tissu social et du développement des potentiels individuels et collectifs. Sans aucun doute, la contribution des organismes communautaires est distincte et complémentaire de celles des autres entreprises dans une collectivité.

Au fil des années, les organismes communautaires se développent et connaissent diverses phases de croissance entrecoupées de phases de stabilité. Il peut parfois arriver qu'après avoir relevé des défis et mis en place des services, les administrateurs s'aperçoivent qu'ils ont peut-être accordé moins d'attention à la vie associative et démocratique, pris qu'ils étaient dans le feu de l'action. Il importe alors de redynamiser la participation, qui représente la première richesse de n'importe quelle organisation.

Conscient de l'importance de cette richesse collective à préserver, j'ai accepté, avec un immense plaisir, de contribuer à la présentation de cet ouvrage qui touche le cœur, voire même l'âme d'un organisme communautaire. L'approche préconisée par Steve Leblanc se veut concrète et inclusive, faisant une large place à la participation de tous les membres, tout en apportant un éclairage novateur sur les conditions favorisant l'inclusion des personnes vivant avec des limitations fonctionnelles. Les valeurs d'humanisme, d'ouverture et de respect sont le fondement même de ses observations et suggestions.

Pour toute personne s'intéressant à la gouvernance d'un organisme, à l'engagement des membres dans ses différentes instances, au développement du membership et à l'*empowerment* organisationnel, cet ouvrage propose de très utiles réflexions et des outils concrets.

Publié par les Éditions communautaires et populaires, dont les profits sont réinvestis dans l'action communautaire, ce sixième ouvrage vient souligner de façon heureuse le sixième anniversaire de cette jeune maison d'édition! En actualisant la mission d'éducation des Éditions communautaires et populaires, cet ouvrage vient compléter les deux tomes du Guide de l'administrateur, le Guide de participation active des personnes handicapées au Québec et La Fondatique. Je suis très heureux, aussi, de souligner l'autre volet de la mission des Éditions, qui est de publier des ouvrages créés par des personnes vivant avec des limitations fonctionnelles.

Que vous soyez un acteur enthousiaste dans le milieu communautaire, que vous soyez simplement déjà convaincu de l'importance de la participation sociale, ou qu'il s'agisse de vos premiers pas en matière d'engagement social, soyez assuré que cet ouvrage vous offre une approche porteuse de solidarité.

Bonne lecture,

Daniel Jean  
Administrateur de sociétés certifiées  
Professeur à l'Université Senghor  
Directeur du SCAIS

# Introduction

## L'engagement citoyen

De façon générale, « on entend par engagement civique le résultat de l'acquisition de comportements et d'attitudes qui expriment une volonté affirmée des citoyens de s'impliquer dans leur société ou leur communauté, et ce, dans le respect des principes démocratiques. Il peut s'agir, entre autres, de l'engagement au sein d'organisations communautaires et bénévoles<sup>1</sup> ».

Les effets positifs de l'engagement sont indéniables, tant pour l'individu que pour la société, et peu importe le secteur d'implication, qu'il soit social, sportif, culturel, ludique, caritatif ou politique. Entre autres, il apporte aux individus une satisfaction personnelle, leur offre une tribune pour s'exprimer, leur permet de promouvoir certaines valeurs, de se sentir utiles, de rendre service, de trouver des réponses à des situations difficiles, d'acquérir une estime de soi, de défendre une cause, des idées et par le fait même de faire progresser la société. Ainsi, autant l'individu que la collectivité en sortent gagnants.

« Dans une démocratie comme la nôtre, la présence d'individus intéressés à participer et à s'engager dans les affaires de la société constitue une donnée sociale plus que positive. L'engagement citoyen est en quelque sorte l'expression même de la stabilité d'une société et de son regard tourné vers l'avenir, c'est-à-dire de la pérennité<sup>2</sup>. »

Certaines statistiques démontrent toutefois que seulement 4 à 5 %<sup>3</sup> des personnes participent et s'engagent dans des structures publiques de participation. Pour diverses raisons, les citoyens sont de plus en plus absents des espaces de délibération et de décision des instances démocratiques. Les citoyens participent de moins en moins aux décisions qui les touchent, même de près. Le faible taux de participation aux dernières élections fédérales, provinciales, municipales et scolaires en est un bel exemple. Le taux d'abstention aux élections interroge la pleine expression de la démocratie. « Dans plusieurs sociétés aujourd'hui on constate un désengagement civique et une perte d'intérêt pour les affaires publiques<sup>4</sup> ».

Pourtant, l'organisation démocratique de notre société assoit sa légitimité sur la participation de chaque individu et son engagement à assumer ses responsabilités et à jouer son rôle de citoyen de façon à influencer favorablement le pouvoir collectif. Le fait de s'unir permet de créer un « rapport de force » favorisant l'émergence de changements pour soi-même et pour toute la société. L'implication d'une majorité de citoyens est nécessaire, car ceux-ci sont les premiers concernés et les seuls à pouvoir décider de l'orientation de leur avenir. Ce sont les principaux acteurs du développement social, culturel, économique et autre de leur milieu. Tous égaux et tous différents, ils sont invités à assumer leurs responsabilités envers le groupe et la collectivité auxquels ils appartiennent. Henri Lamoureux, éthicien et chercheur, l'explique en ces termes : « Aucun mouvement social n'est autre chose que l'expression de la liberté au service de la responsabilité ».

Cette liberté est donc assujettie à des responsabilités individuelles. Il s'agit d'un devoir que chaque citoyen est appelé à exercer. Chaque personne a le choix de participer et de définir son niveau d'engagement. Alors, comment expliquer le fait que la participation citoyenne, qui est « associée à

---

<sup>1</sup> Parlement du Canada, *L'engagement civique des jeunes*, Marion Ménard, publication no 2010-23F, avril 2010, 10 p.

<sup>2</sup> *Idem*

<sup>3</sup> Fédération des comités de parents, *L'assemblée annuelle des parents*, fascicule 2, 2001, page 2.

<sup>4</sup> Parlement du Canada, *L'engagement civique des jeunes*, Marion Ménard, publication no 2010-23F, avril 2010, 10 p.



l'identité, à la participation aux affaires communes et aux droits et devoirs qui lient tout un chacun à la communauté<sup>5</sup> », semble être de nos jours si peu attrayante pour bien des citoyens? Les causes expliquant cet état de fait sont multiples. Nous les analyserons dans les prochaines pages.

« Être, c'est... rassembler le potentiel de chacun pour réaliser ce qui est irréalisable seul. »

Francis Pelletier

## L'engagement des membres

Dans le contexte actuel, il n'est donc pas surprenant de constater que le nombre de membres présents aux assemblées délibérantes des organismes sans but lucratif (OSBL) ne soit pas toujours à la hauteur des attentes. Dans beaucoup d'organisations, on constate que les membres sont de plus en plus absents des lieux de délibération menant à des prises de décisions.

Même si la vie associative des organismes communautaires ne passe pas exclusivement par les structures décisionnelles, il n'en demeure pas moins que ces dernières constituent un aspect fort important de la reconnaissance et de la légitimité de ces derniers. D'autres types d'espaces et d'assemblées constituent des lieux névralgiques de participation citoyenne : rencontres d'orientation, « Lac-à-l'épaule », journées de formation, comités de travail... Peu importe le type de « véhicule d'expression » de la démocratie utilisé, la trop fréquente participation mitigée des membres demeure très préoccupante.

Dans les faits, la diminution du niveau de participation, jumelée à une relève souvent tiède ou stagnante, constitue un important signal d'alarme puisque cette situation affecte le présent et l'avenir de beaucoup d'organisations.

Cette situation se manifeste par « un faible taux de participation, des interventions rares des personnes qui y assistent et par un manque d'intérêt des membres pour la gestion ». Plusieurs auteurs y font référence (Duval et autres, 2005; Robert, 2005; Guberman et autres, 2004; Lamoureux, 1999, Comeau, 1994)<sup>6</sup>.

« Dans les années 1970, les assemblées générales dans le mouvement communautaire ont servi de lieux d'éducation populaire et de prise de décisions importantes, par exemple chez les ACEF, les comptoirs alimentaires et les garderies populaires<sup>7</sup>. » Ainsi, contrairement à ce qui fut vécu dans les décennies 1960, 1970 et 1980, où l'assemblée générale représentait un lieu d'exercice démocratique et de pouvoir collectif, celle-ci est maintenant devenue, malheureusement trop souvent, une simple démarche obligatoire rendue nécessaire par le législateur, le bailleur de fonds, et souvent perçue comme une « corvée », un « mal nécessaire » dont il convient de se débarrasser rapidement. Parce que dans les organismes communautaires la place qu'occupent les membres est centrale, la participation et l'engagement de ceux-ci aux assemblées et à tout autre espace de délibération constituent un enjeu et un défi de taille pour les années à venir.

<sup>5</sup> Yves Boisvert, Jacques Hamel, Marc Molgat avec la collaboration de Bjenk Ellefsen, *Vivre la citoyenneté, identité, appartenance et participation*, Édition Liber, 2000, page 9.

<sup>6</sup> CSMO-ESAC, *La gouvernance démocratique en action*, fiche 3, 2007, page 238.

<sup>7</sup> Jocelyne Lamoureux, Nancy Guberman, Jennifer Beeman, Danielle Fournier et Lise Gervais, *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Éditions Saint-Martin, 2004, page 106.

L'organisme ne peut être « communautaire » que si les membres investissent en grand nombre les lieux d'influence et de pouvoir de l'organisme, les occupent et s'y engagent.

Plusieurs raisons expliquent cette situation. Le contexte social et politique a changé; l'émergence des médias sociaux, les nouvelles tendances en matière de mobilisation chez les jeunes générations et les facteurs démographiques n'expliquent qu'en partie le désengagement civique et communautaire des individus. Notons toutefois que ce désengagement n'est pas définitif, ni irréversible.

Dans le présent ouvrage, nous ferons la lumière sur les clés qui influencent la participation et l'engagement des membres et partagerons avec les lecteurs diverses pistes de réflexion de manière à optimiser l'appropriation et l'exercice du pouvoir par les membres eux-mêmes.