



Les organismes communautaires : des lieux d'expression de la démocratie à redynamiser

Pour commencer

Le Québec compte plus de 50 000 OSBL, dont environ 4 000 organismes communautaires autonomes.

« L'action communautaire autonome constitue un mouvement de participation et de transformation sociale aux approches larges, aux pratiques citoyennes, génératrices de liens sociaux et de cohésion sociale. Le mouvement formé par les organismes d'action communautaire autonome est un mouvement issu de la société civile, c'est-à-dire :

- à l'initiative des citoyens ou des communautés;
- avec leur participation (fonctionnement démocratique);
- avec leur engagement (militantisme, bénévolat);
- dans une perspective de prise en charge individuelle et collective visant la solidarité sociale, la transformation des conditions de vie et des rapports sociaux (...);
- dans le champ de la promotion et de la défense collective des droits ou dans le champ du développement de nouvelles réponses à de nouveaux besoins (innovation).

Les organismes qui s'associent à ce mouvement sont autonomes dans l'initiative et dans la conduite de leur mission » (SACA, 2001).

Les OSBL contribuent à l'exercice de la citoyenneté, à la lutte contre l'exclusion sociale et au développement du Québec sous toutes ses formes. Dans bien des cas, les organismes communautaires constituent d'importants espaces démocratiques, ainsi que des lieux de pouvoir et d'appropriation personnelle pour des individus qui en sont trop souvent exclus : personnes démunies, personnes vivant avec une limitation fonctionnelle ou un problème de santé mentale, personnes ayant une orientation sexuelle différente de celle de la majorité...

Ces organisations constituent des lieux par excellence d'*empowerment* individuel et organisationnel ayant une influence certaine sur la communauté. Ainsi, dans les organismes communautaires, sous l'impulsion de l'action individuelle, les personnes renforcent leur capacité d'agir, mettent en commun ce qu'elles ont de mieux et s'enrichissent de leurs différences, permettant ainsi « collectivement » de donner plus de force et de légitimité à une démarche menant à la recherche de solutions. Ces véhicules de transformation sociale que sont les organismes communautaires amènent les membres à planifier leurs interventions en vue de trouver des solutions visant le bien commun, au bénéfice des individus eux-mêmes; c'est ce que l'on appelle la force du nombre, c'est-à-dire que « le tout est toujours plus grand que la somme de ses parties ». Cette approche collective favorise l'émergence de conditions gagnantes, faisant en sorte de soutenir la recherche de solutions, la mise en place de projets et l'atteinte d'objectifs qu'une personne seule ne pourrait que très difficilement mener à bon port. Autrement dit, les organismes communautaires encouragent la prise en charge des enjeux par les membres eux-mêmes et croient en la capacité d'agir de ces derniers dans la recherche de solutions, la résolution de difficultés et la réparation des injustices.

Regroupés, les membres deviennent une force motrice de changement. En participant aux assemblées délibérantes, les membres présents se donnent le droit d'intervenir à chaque étape du processus décisionnel, d'influencer le cours des travaux et d'orienter les actions de l'organisation. La présence du plus grand nombre possible de membres aux assemblées générales favorise la création de liens de solidarité entre les participants, permettant ainsi de constituer, d'alimenter et de maintenir un capital humain riche, diversifié et souvent durable. Tout ceci est vrai pourvu que les membres y participent. De manière plus concrète, le Comité sectoriel de main-d'œuvre - économie sociale action communautaire (CSMO-ESAC) affirme que « [l]es pratiques organisationnelles seront d'autant plus cohérentes en regard de la valeur de la démocratie qu'il y aura processus de dialogue et de délibération entre les personnes. Ce processus est caractérisé par un partage d'idées et de valeurs, par des occasions d'apprendre les uns des autres, par des décisions sur les meilleures approches possibles et par la création de collaboration afin de passer à l'action⁸. »

« Dans les pays démocratiques, la science de l'association est la science mère; le progrès de toutes les autres dépend des progrès de celle-là [...]. Pour que les hommes restent civilisés ou le deviennent, il faut que parmi eux l'art de s'associer se développe et se perfectionne dans le même rapport que l'égalité des conditions s'accroît⁹. »

Alexis de Tocqueville

N'oublions jamais qu'un OSBL est fondamentalement un regroupement structuré de personnes qui estiment que quelque chose mérite d'être fait dans la société où elles vivent. Ces gens s'associent – deviennent membres – afin de changer ou d'améliorer une situation. Cela présume une intention et une volonté d'intervention, et non de passivité. Voilà ce qui est au cœur de la responsabilité des dirigeants de l'organisme. Tel que mentionné par Roméo Malenfant, qui a longuement étudié le modèle de gouvernance stratégique dans les organismes sans but lucratif au Québec, outre une « responsabilité morale, légale, de planification, d'évaluation et de service des administrateurs », il s'agit pour ces derniers, dans le cadre de l'accomplissement de la mission de l'organisme, d'être des acteurs proactifs de changement.

Il est donc primordial, dans le contexte actuel, pour les conseils d'administration et les permanents, de faire tout ce qui est possible pour redynamiser ces espaces de délibération et de contribution collective.

⁸ CSMO-ESAC, *La gouvernance démocratique en action*, fiche 3, 2007, page 240.

⁹ Alexis de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, tome II, Paris, Garnier Flammarion, 1981, page 141.

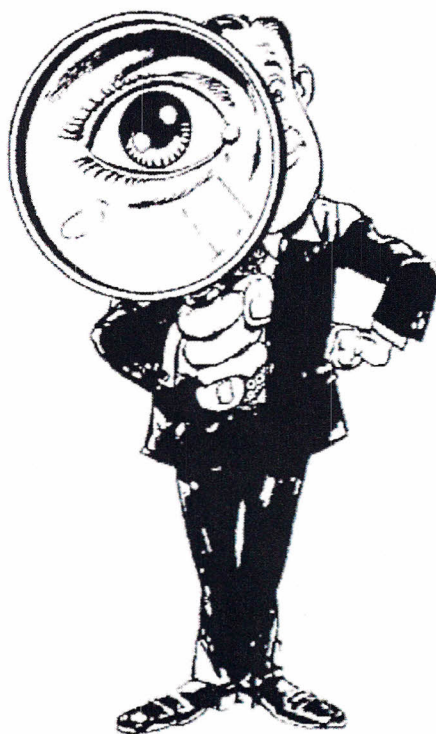
En terminant

Dans un esprit de gouvernance responsable, les dirigeants devront, entre autres :

- ↪ Être présents dans la communauté.
- ↪ Travailler à développer un sentiment d'appartenance.
- ↪ Être à l'écoute de l'expression des besoins des membres et de la population à servir.
- ↪ S'assurer qu'une volonté réelle de changement ou d'*empowerment* soit présente à tous les niveaux de l'organisation.
- ↪ Instaurer une culture participative.
- ↪ Faciliter la participation et l'engagement en définissant clairement les attentes à cet égard.
- ↪ Mettre en place des activités de reconnaissance de la contribution des membres, des employés et des bénévoles.
- ↪ Implanter des politiques et des mécanismes appropriés.
- ↪ Assumer leurs responsabilités et fonctions selon une gouvernance démocratique.

Nous y reviendrons plus en détail dans les pages suivantes.

Avant d'examiner les diverses pistes de solution visant l'appropriation des lieux décisionnels par les membres, nous prendrons le temps de jeter un regard sur les raisons pouvant expliquer la faible participation des membres aux assemblées générales et l'implication mitigée de ces derniers aux différentes structures organisationnelles; c'est l'étape du diagnostic. Il ne faut surtout pas négliger l'importance de cette démarche.



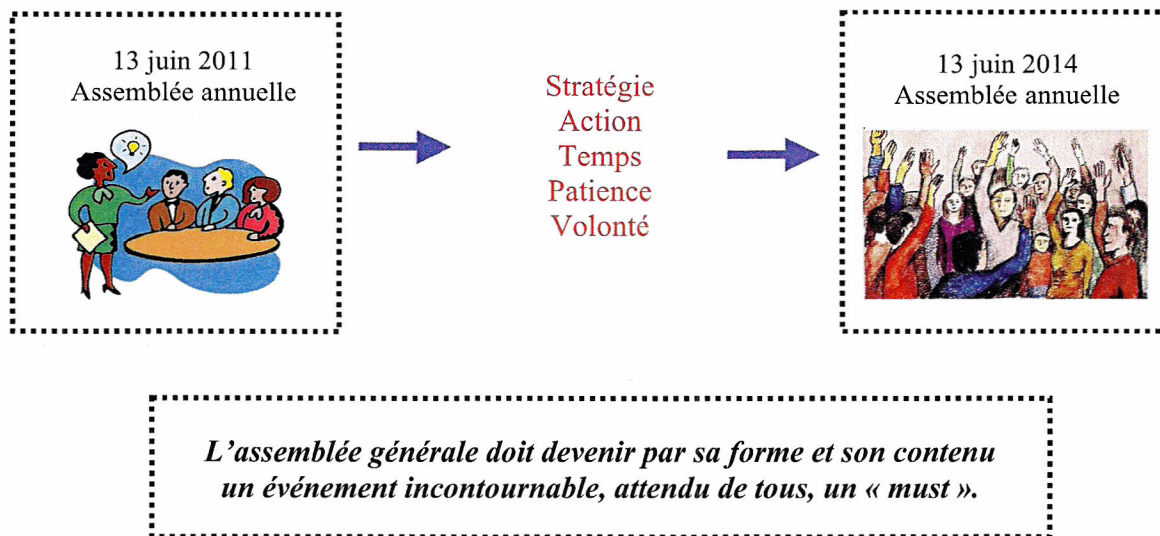


Bien diagnostiquer la situation

Pour commencer

Dans un contexte où l'exercice de la démocratie présente certaines faiblesses, une démarche de réflexion portant sur le niveau d'adhésion, la participation et l'engagement des membres doit être effectuée le plus tôt possible. Il va sans dire que ce diagnostic doit se faire de manière franche, honnête et transparente. Cette approche peut être soutenue par divers outils et moyens : ressource professionnelle externe, groupes de discussion, analyse préalable menant à la mise en place d'un « Lac-à-l'épaule », enquête et sondage, éducation populaire et formation, implication d'anciens membres influents dans la démarche de réflexion, etc. Toutefois, comme nous le verrons plus loin, la participation accrue des membres aux instances démocratiques d'une organisation doit être vue dans sa globalité. Plusieurs causes peuvent expliquer cette situation, et changer les mentalités peut prendre du temps. **« La participation ne peut être suscitée par une recette ou quelques ingrédients¹⁰. »**

Le processus de réflexion sur la faible participation des membres à l'assemblée générale, et donc à la vie démocratique de l'organisme, ne commence pas nécessairement par un exercice voulu, planifié et formel. On constate la présence d'une multitude de facteurs à l'origine d'une participation et d'un engagement mitigés; faire marche arrière pour amener les membres à se réappropriier les espaces démocratiques demande de la persévérance et du temps. Les administrateurs et la permanence doivent donc demeurer à l'écoute des événements, des situations émergentes, faire front commun et être vigilants. Bien souvent, ce sont les circonstances ou un événement particulier qui déclenchent un certain renouveau.



¹⁰ Yvan Comeau, *Vie quotidienne et participation aux associations : coopératives, organismes à but lucratif, ONG et syndicat*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal, 1994, page 14.

Voici un questionnaire qui vous aidera à bien diagnostiquer la situation dans votre organisme. Il comporte trois sections :

La première vous aidera à évaluer la situation actuelle de façon plus globale et à porter un jugement spécifique sur la démocratie participative de votre assemblée générale et autres lieux de concertation, d'échanges, de participation et d'engagement.

La deuxième vise à vous mettre sur la piste des facteurs individuels qui sont peut-être une entrave à l'ensemble de la vie démocratique de votre organisme.

La troisième porte sur vos pratiques organisationnelles. Normalement, y répondre devrait vous porter à l'optimisme, car on y constate qu'il y a quelque chose à faire pour améliorer la participation et l'engagement de vos membres

L'accroissement de la participation et de l'engagement des membres

