

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

FAVORISER LA PARTICIPATION EN ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
EN RÉPONDANT AUX BESOINS DES MEMBRES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN TRAVAIL SOCIAL

PAR
MARINE SÉRIÈS

AVRIL 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Les idées sont l'eau au moulin. Dès qu'elles sont déposées, elles en inspirent d'autres et prêtent le flanc à la critique de façon à générer différentes pensées et à faire avancer l'état du savoir. Aujourd'hui je me permets de déposer ma propre pierre sur le chemin de la connaissance, sculptée par trois ans de déambulation.

Merci aux personnes qui m'ont accompagnée dans ce parcours. À Michelle Duval, ma directrice de maîtrise, pour avoir dirigé ce mémoire avec rigueur, disponibilité et ouverture d'esprit. Merci d'avoir fait confiance à la part d'instinct qui soutenait cette recherche tout en me donnant les outils nécessaires pour le guider vers de bonnes pistes. Merci également aux animateurs et animatrices de l'organisme étudié dont le temps partagé et la collaboration enthousiaste ont contribué à ancrer cette étude et à donner vie et sens à ses concepts principaux. Merci aux participants aux entrevues de s'être livrés de façon volontaire et sérieuse à l'exercice, nous permettant ainsi d'avoir accès à du matériel précieux.

Merci à l'ensemble des personnes qui ont personnellement ou professionnellement contribué à ce mémoire. L'échange d'idées, la relecture de sections, la référence de petits bijoux de textes, le soutien à la mise en page d'une table de matières ou les simples encouragements à l'égard de la pertinence du sujet de recherche sont des cadeaux d'une grande valeur dans ce parcours plutôt solitaire.

Finalement, merci à ceux et celles qui croient dans la capacité des personnes à prendre part aux décisions qui les concernent et qui estiment que notre société a tout à y gagner. À ceux et celles qui considèrent les problématiques reliées à la participation comme un défi pour leur organisation et non comme un fardeau. Œuvrer dans ce sens demande une certaine dose de courage, de sensibilité, de créativité, ainsi qu'une capacité à vivre avec le risque et l'incertitude. Ces personnes ont été une inspiration tout au long de la rédaction de ce mémoire et je souhaite que leurs initiatives soient contagieux.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	ii
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION	1
PREMIÈRE PARTIE: PROBLÉMATIQUE, CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE.....	6
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE	6
1.1 L'assemblée générale dans les organismes communautaires	6
1.1.1 Structures organisationnelles des OBNL selon la loi	6
1.1.2 Rôles et fonctions de l'assemblée générale dans les OBNL selon la loi	7
1.2 Importance de la structure décisionnelle participative pour les OBNL.....	9
1.2.1 Définition de la structure décisionnelle participative	9
1.2.2 Retombées de la participation aux instances démocratiques	10
1.3 Participation en assemblée générale.....	13
1.3.1 Constats relatifs à la participation à l'assemblée générale	13
1.3.2 Obstacles et difficultés rencontrées.....	14
1.4 Éléments et pratiques favorisant la participation.....	22
1.4.1 Pratiques relatives à la tenue de l'assemblée générale	22
1.4.2 Pratiques liées aux membres	26
1.4.3 Pratiques liées à l'organisme.....	28
1.5 Synthèse de la problématique.....	30

CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE	32
2.1 La participation	32
2.1.1 Définition de la participation	32
2.1.2 La participation dans un contexte de démocratie	34
2.1.3 La participation en général comme acte d'échange.....	35
2.1.4 Les motivations de la participation bénévole dans un contexte d'individualisation.....	36
2.2 Les besoins des participants	38
2.2.1 Définition du concept de besoin des participants	38
2.2.2 Définition des quatre besoins psychosociaux fondamentaux	39
2.2.3 Justification du choix de la catégorisation	41
2.3 Synthèse et question de recherche.....	42
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE	44
3.1 Choix de l'organisme étudié et population ciblée	45
3.2 Méthodes de cueillette de données	46
3.2.1 Rencontres avec les acteurs du milieu.....	47
3.2.2 Observation de l'assemblée générale	47
3.2.3 Consultation des documents.....	48
3.2.4 Entrevues de groupe auprès des participants en alphabétisation populaire	49
3.3 Méthode d'analyse des données	54
3.4 Limites de l'étude.....	55
DEUXIÈME PARTIE: PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	57
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES DONNÉES	58
4.1 Mise en contexte - Description de l'assemblée générale	58
4.1.1 Déroulement des activités entourant l'assemblée générale	59
4.1.2 Déroulement de l'assemblée générale (18h15 à 21h30).....	60
4.2 Satisfaction des besoins des participants lors de l'assemblée générale et pratiques correspondantes.....	62
4.2.1 Satisfaction du besoin d'appartenance pendant l'assemblée générale.....	62

4.2.2 Satisfaction du besoin de liberté pendant l'assemblée générale.....	66
4.2.3 Satisfaction du besoin de pouvoir pendant l'assemblée générale.....	72
4.2.4 Satisfaction du besoin de plaisir pendant l'assemblée générale	76
4.3 Importance des besoins pour les participants	79
CHAPITRE V	
ANALYSE DES RÉSULTATS.....	81
5.1 Les besoins des membres dans un contexte de participation active	81
5.1.1 Pouvoir et participation active.....	81
5.1.2 Interdépendance des besoins des membres	82
5.2 Réponse à la question de recherche.....	83
5.2.1 Établir un climat convivial.....	85
5.2.2 Faciliter la compréhension du contenu.....	89
5.2.3 Favoriser la prise de parole	93
5.2.4 Offrir des espaces de prise de décision	94
5.2.5 Associer les acteurs concernés dans la mise en place de pratiques visant la participation active.....	96
CONCLUSION.....	99
APPENDICE A	
GRILLE DE PRÉ-ENTREVUES	103
APPENDICE B	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	104
APPENDICE C	
GRILLE D'OBSERVATION – ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	106
APPENDICE D	
CANEVAS D'ENTREVUES D'ÉVALUATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE.....	108
APPENDICE E	
SYMBOLES REPRÉSENTANT LES DIFFÉRENTS BESOINS.....	117
APPENDICE F	
PHOTOS REPRÉSENTANT DIFFÉRENTS MOMENTS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	118
BIBLIOGRAPHIE	119

LISTE DES FIGURES

Figures		Page
Figure E.1	Symbole représentant le pouvoir, la liberté, le plaisir et l'appartenance	116
Figure F.1	Photo utilisée pour représenter les états financiers	117
Figure F.2	Photo utilisée pour représenter la présentation des kiosques	117
Figure F.3	Photo utilisée pour représenter le repas	117

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Stratégies de recherche utilisées	53

RÉSUMÉ

Traditionnellement dans les organismes communautaires au Québec, l'assemblée générale prend une signification qui dépasse son mandat de redditions de comptes pour également prétendre à être un lieu où les membres peuvent exercer une participation active. Dans la réalité, on observe toutefois que les membres sont difficiles à mobiliser et que, lorsqu'ils sont présents, ils participent peu aux délibérations et aux prises de décision. Cette faible participation est souvent associée à un désintérêt du citoyen pour les décisions collectives sans que l'on questionne l'efficacité des structures et des pratiques des organismes à stimuler une réelle vitalité démocratique dans leurs instances.

Notre intérêt porte donc sur les pratiques favorisant la participation active des membres en assemblée générale, c'est-à-dire leur donnant la possibilité de prendre la parole et de participer aux décisions. Cette démarche vise beaucoup plus que de dresser une liste des meilleures pratiques. Son objectif est d'identifier des éléments qui sous-tendent ces pratiques afin de favoriser la compréhension de concepts plus abstraits permettant de définir les pratiques appropriées à chaque contexte particulier.

La question est étudiée sous l'angle des besoins psychosociaux des participants. Quatre besoins sont identifiés à partir de la classification de Glasser (1983) : le plaisir, l'appartenance, la liberté et le pouvoir. Nous explorons l'importance de ces besoins pour les participants en assemblée générale ainsi que les pratiques qui contribuent à satisfaire ces besoins. Finalement, nous cherchons à identifier comment les pratiques ciblées peuvent favoriser une participation active des membres.

La collecte de données a été réalisée dans un organisme d'alphabétisation populaire. La méthodologie qualitative utilisée met l'accent sur le sens de l'expérience vécue par les participants. L'approche retenue se rapproche de la recherche participative. En effet l'élaboration et la réalisation de la collecte de données ont été effectuées avec la participation des animatrices du secteur alpha de l'organisme étudié. Cette collaboration a permis de bénéficier de l'influence positive du milieu de la pratique sur le processus de collecte de données et de produire des outils adaptés au milieu étudié.

Nos résultats font ressortir l'interdépendance existant entre la satisfaction de l'ensemble des besoins, ce qui illustre l'importance de maintenir un équilibre dans les mesures favorisant la réponse à ces différents besoins. Cinq éléments sont finalement mis en relief pour soutenir la participation en assemblée générale : l'établissement d'un climat convivial, le soutien à la compréhension du contenu, le soutien à la prise de parole, la création d'espaces de prise de décision et la collaboration avec les différents acteurs concernés dans la mise en place de pratiques visant la participation active.

Mots clés : participation, assemblée générale, besoins des membres, instances démocratiques

INTRODUCTION

Dans plusieurs groupes communautaires et associatifs, l'assemblée générale annuelle est synonyme d'une certaine lourdeur à la fois pour les membres et pour les responsables de l'organisation, et semble être loin du « lieu privilégié de participation active et critique des membres » (Comité Sectoriel de la main d'œuvre [CSMO], 2007 : 190) couramment évoqué dans la description de ce que pourrait être cette instance. En effet, les membres apparaissent difficiles à mobiliser et, lorsqu'ils sont présents, semblent participer faiblement aux discussions sur les questions et enjeux discutés. Quant aux responsables de l'organisme, ils se perçoivent souvent comme étant impuissants et dépourvus de moyens pour faire face à cette participation faible et passive des personnes présentes à leur assemblée. Ayant à transmettre un contenu jugé rébarbatif et statutaire sous une forme traditionnellement ritualiste, le réflexe de plusieurs organismes est alors souvent d'interpréter la faible participation comme un désintérêt du citoyen pour les enjeux collectifs, une apathie des participants pour un contenu jugé compliqué. Ce diagnostic, jumelé au fait que les organisations semblent peu outillées pour favoriser la participation et considèrent souvent la partie comme perdue d'avance, éloigne d'une réflexion sur ce qui pourrait redonner de la vitalité à cette instance. Or, en mettant la faute sur le désintérêt des membres, on ne questionne pas les pratiques et structures de l'organisme pouvant favoriser ou non la participation... Et l'ensemble des acteurs de l'organisation continue de considérer l'assemblée générale comme un « mal nécessaire ».

Dans les organismes, notre expérience personnelle nous apprend que de manière générale, la tenue de cette assemblée vise à répondre aux besoins que l'organisation a de rendre des comptes et de satisfaire aux exigences légales plutôt qu'à donner une voix aux membres dans le processus décisionnel. Le déroulement consiste souvent en plusieurs points d'information relativement complexes, laissant peu de place à la prise de parole et de décision pour les membres au sein de l'assemblée. Dans ce cadre, une personne qui ne maîtrise pas l'information traitée ou qui est mal à l'aise en contexte délibératif, peut difficilement être active dans l'assemblée et risque effectivement

d'avoir une expérience négative de participation. On peut également penser qu'elle risque de développer un certain cynisme envers cette instance au sein de laquelle elle ne voit pas quel rôle elle peut jouer.

Certains organismes manifestent toutefois une volonté de stimuler la participation à la vie démocratique interne. Des changements organisationnels et des éléments structurels soutenant une participation active des membres sont en effet mis en place afin que l'implication et la parole de ces derniers soient profitables à la vie de l'organisme, ce qui s'avère avoir des résultats positifs. Dans ce cadre, les stratégies relatives à la valorisation des membres et de leurs intérêts, à la redistribution du pouvoir dans les instances démocratiques et à l'établissement d'un climat de confiance pour la délibération seraient alors une clé pour redonner aux instances leur légitimité et leur rôle de lieux de délibération.

Cependant, pourquoi s'attarder à l'assemblée générale annuelle, cette instance bien souvent considérée comme stérile et ritualiste et dont la structure n'apparaît pas comme un milieu propice à la démocratie? Ne serait-il pas mieux d'investir d'autres lieux plus aptes à favoriser la participation, par exemple les comités de travail? Ces derniers, libérés des obligations de gestion et fonctionnant selon une structure plus souple, ne sont-ils pas mieux adaptés à la prise de pouvoir collectif? Nous saluons les pratiques consistant à multiplier les espaces de délibération et de prise de parole collective au sein de divers organismes, et jugeons qu'elles sont essentielles dans le cadre d'une réflexion sur les éléments favorisant la démocratie au sein des organismes. Nous croyons cependant que favoriser la démocratie et la participation en assemblée générale est un processus qui s'intègre à l'ensemble des activités de l'organisme. Cette démarche implique de se pencher sur l'exercice de la démocratie dans l'ensemble de la structure de l'organisme, en passant par le conseil d'administration et en allant vers les comités de travail. Notre intérêt porte alors sur la tenue de l'assemblée générale, car nous croyons qu'un effort doit également être fait pour réinvestir cette instance malaimée, lieu de rassemblement de tous les membres et de reddition de comptes par excellence, ceci afin que sa tenue puisse être autre chose qu'un passage obligé et représenter plutôt un gain démocratique pour l'organisme.

Cette démarche visant le soutien à la participation active des membres dans les assemblées générales et plus largement dans les instances décisionnelles apparaît aujourd'hui essentielle afin que la mission des organismes communautaires d'intervenir « autrement » en soutenant la reprise de pouvoir des membres sur leur environnement prenne des assises concrètes au sein des instances de l'organisme. Plus qu'une question de principe, une actualisation concrète de la vitalité démocratique au sein des instances est nécessaire dans un contexte politique où certains projets de loi ont dans leur mire la gouvernance démocratique des organismes communautaires, désirant « simplifier » cette dernière en limitant les pouvoirs des instances démocratiques. Pensons notamment au projet de réforme présenté en 2008 par le Ministère des Finances du Québec sur le droit des associations personnalisées proposant divers changements dans la loi régissant les organismes à but non lucratif. On y suggère notamment de « permettre à toute association qui le désire d'être gérée par un seul administrateur » (Ministère des Finances, 2008 : 7), plutôt que de maintenir le minimum de trois à cinq personnes (selon le statut de l'association) pour former un conseil d'administration, ce qui réduit l'espace de gestion démocratique de l'organisme. De même, il est proposé de ne pas exiger de quorum pour les assemblées des membres « puisqu'il est fréquent que seule une minorité de membres participe aux assemblées [et qu'] un quorum correspondant à la majorité des membres serait très contraignant » (*ibid.*, p. 10) argument qui se base sur la faible participation à l'assemblée générale. Ce projet de réforme suggère des pratiques rendant moins contraignante la gestion des organismes communautaires, mais les amenant à s'éloigner de leurs principes de gestion démocratique par lesquels ils se sont définis initialement et qu'ils revendiquent toujours. Dans ce cadre, si les organismes souhaitent défendre adéquatement les principes démocratiques sur lesquels leur structure repose, l'actualisation de pratiques visant l'établissement de l'assemblée générale et, plus largement, des instances décisionnelles comme étant un réel lieu de discussion et de pouvoir des membres apparaît nécessaire. En effet, cette actualisation devient un moyen de confirmer la nécessité d'un tel mode de gestion dans les organismes communautaires et démontre la volonté de ce secteur de faire de la vitalité démocratique, plus qu'un souhait ou une tradition, mais une réalité.

Une telle démarche représente toutefois un défi de taille pour de nombreuses organisations qui disposent de peu de temps et de moyens pour amorcer une réelle réflexion sur la participation au sein de leurs instances démocratiques et plus spécifiquement de leur assemblée générale. Dans ce cadre, il apparaît que plusieurs d'entre eux auraient besoin d'accompagnement et de soutien dans

cette démarche pour alimenter leur réflexion quant aux pratiques qu'ils pourraient implanter au sein de leur organisme pour favoriser une participation en assemblée générale et pour mettre en place des mesures dans ce sens au sein de l'organisme. Or, il appert que peu d'écrits n'aient été réalisés sur le sujet, ce qui laisse les organismes avec peu d'outils pour les accompagner dans cette problématique, ce qui nous apparaît comme une raison de plus pour nous y attarder.

Nous chercherons à déterminer ce qui peut favoriser une participation active en assemblée générale. Nous aborderons la question en réfléchissant à la façon dont l'organisme peut penser sa vie démocratique afin de susciter l'intérêt des membres et leur pleine collaboration dans cette instance. Afin de répondre à cette préoccupation, notre recherche propose une réflexion basée sur les travaux de Glasser (1983) qui définit quatre besoins socioémotifs qui seraient recherchés par tout individu: le pouvoir, le plaisir, l'appartenance et la liberté. Nous verrons dans quelle mesure ces éléments sont importants pour les membres lors de leur expérience de participation en assemblée générale et comment la satisfaction de ces besoins peut servir de base pour l'établissement de pratiques favorisant la participation. L'objectif de cette démarche n'est pas de dresser une liste des « meilleures pratiques pouvant favoriser la participation ». En effet, une pratique répond toujours à un besoin spécifique en lien avec un contexte et une population particulière, et elle ne fait sens que si elle répond à une analyse des besoins du milieu plutôt que d'être appliquée mécaniquement. Nous croyons cependant que l'exercice consistant à explorer diverses pratiques favorisant la participation peut aider à mieux comprendre comment certains concepts plus abstraits se concrétisent dans la pratique, amenant les acteurs à faire leur propre réflexion sur les solutions correspondant à leur contexte particulier.

Nous procéderons en cinq temps. En premier lieu, nous situerons l'assemblée générale, ses responsabilités et ses retombées sur les organismes à but non lucratif. Nous ferons ensuite le constat de la faible participation quantitative et qualitative à cette instance et examinerons les difficultés rencontrées par les organismes en lien avec la participation. Finalement, diverses pratiques contournant les possibles obstacles seront présentées. Dans un deuxième temps, nous camperons les différents concepts utilisés dans cette étude, soit celui de la participation et de ses diverses dimensions et celui des besoins des participants en nous basant sur la théorie du choix de W. Glasser (1983). Nous présenterons ensuite notre cadre méthodologique en exposant la démarche

d'élaboration des outils de cueillette, l'organisme étudié, les méthodes choisies, les précautions éthiques ainsi que les limites de l'étude.

Le Chapitre IV présentera les principaux résultats obtenus concernant les besoins des membres en assemblée générale, en présentant l'importance que les participants attribuent à ces besoins et les pratiques contribuant à les satisfaire. Dans un dernier temps, nous analyserons les données recueillies en extrayant ce qu'elles nous dévoilent sur les pratiques favorisant une participation active des membres dans l'assemblée générale.

PREMIÈRE PARTIE

PROBLÉMATIQUE, CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Les instances décisionnelles et plus spécifiquement l'assemblée générale ont une place particulière dans la vie des organismes communautaires au Québec. Nous présenterons ici le rôle de l'assemblée générale dans les organismes communautaires et la traditionnelle importance accordée aux instances décisionnelles. Nous ferons ensuite un constat de la faible participation en assemblée générale et des obstacles rencontrés et identifierons finalement des pratiques favorisant une présence active des membres.

1.1 L'assemblée générale dans les organismes communautaires

Dans les organisations à but non lucratif (OBNL), le processus démocratique est défini selon une structure légale et il prend forme à travers diverses structures au sein de l'organisation. L'assemblée générale représente l'instance ultime de reddition de comptes à l'ensemble des membres. Ses pouvoirs sont déterminés à la fois par la loi et par les règlements généraux propres à chaque organisme.

1.1.1 Structures organisationnelles des OBNL selon la loi

Au Québec, la structure légale des organismes à but non lucratif enregistrés (OBNL) est définie par la partie 3 de la Loi sur les compagnies, laquelle prescrit un fonctionnement selon une gouvernance démocratique. Dans ce cadre, le membre est au cœur d'un processus décisionnel structuré à travers des instances formelles définies par les règlements généraux internes propres à chaque organisme, mais référant à des cadres législatifs communs.

Tout d'abord, la notion de « membre » est définie dans la loi comme toute personne reconnue comme tel par les règlements de l'organisation. Les politiques relatives au membership varient d'un organisme à l'autre, les uns émettant des cartes de membres pour authentifier le statut des personnes membres, les autres considérant comme membre toute personne rejointe par l'organisme (Duval, 2007). Les catégories de membres se distinguent par le rôle joué dans l'organisme ou le lien entretenu avec ce dernier et peuvent être départagées ainsi : les personnes usagères des services ou participantes aux activités, les travailleurs salariés, les bénévoles, et les membres de la communauté (selon leur intérêt pour la cause, leur expertise, leur engagement) (*ibid*).

La loi définit une structure de base pour les OBNL dans laquelle l'assemblée générale est souvent décrite comme souveraine (Martel dans CSMO, 2001). Tous les membres y sont conviés. On y élit des représentants qui formeront le conseil d'administration, instance décrite comme « le lieu privilégié de délibération et de prise de décisions » (Guberman, 2004b : 178), décisions prises dans un intérêt collectif. Le conseil d'administration est formé d'officiers qui occupent différents postes définis par les règlements généraux de l'organisme. En vertu de ces derniers, l'organisme peut également comporter différents comités de travail, composés de membres du conseil d'administration et d'autres membres élus ou non. Leur action peut aller du travail spécifique sur certains dossiers à l'exercice de diverses responsabilités, et ils rendent des comptes au conseil d'administration ou à l'assemblée générale, toujours selon les règlements généraux (Guberman, 2004b).

Finalement, l'organisme peut également comporter une équipe de travailleurs salariés, qui sont responsables de divers dossiers et assument des rôles variés entre autres relativement aux activités quotidiennes de l'organisme. Les employés, de par leur connaissance des dossiers et le temps qu'ils y investissent, détiennent un pouvoir certain au sein de l'organisme (*ibid*).

1.1.2 Rôles et fonctions de l'assemblée générale dans les OBNL selon la loi

L'assemblée générale est une forme d'assemblée délibérante, étant « la réunion des membres d'une organisation (tous ou en partie) dans un lieu, à un moment précis, dans le but de discuter de sujets circonscrits et de prendre des décisions » (Robert, 2005 : 6). Il peut y avoir

présence d'observateurs, mais le droit de vote est réservé aux membres en règle. Guberman (2004b) explique qu'historiquement cette instance a été un lieu privilégié de rassemblement, d'orientation et d'éducation populaire. Cela rejoint les définitions d'ouvrages de référence sur la gouvernance démocratique décrivant que l'assemblée générale a une fonction non seulement de « consultation sur les activités à venir et sur les besoins des membres, mais aussi de délibération et de décisions » (CSMO, 2007 : 189).

Pour que l'assemblée se tienne, elle doit être convoquée selon les modalités prévues dans les règlements généraux, lesquels indiquent également le quorum nécessaire à sa tenue. L'instance est régie selon un code de délibération propre aux assemblées délibérantes et choisi par l'organisme (CSMO, 2007). Ce code correspond à un ensemble de règles qui guident la délibération lors d'une assemblée, donnant une structure au débat et à la prise de parole (Robert, 2005). Il existe plusieurs codes de procédure; la plupart définissent certains éléments à respecter, soit la présence d'un président et d'un secrétaire d'assemblée, la procédure de convocation d'assemblée et les règles de gestion de la délibération. Le Code Morin est l'un des codes de délibération les plus utilisés dans les organismes communautaires (*ibid*).

Selon la loi, les OBNL doivent tenir au moins une assemblée générale annuelle - l'assemblée générale ordinaire - au cours de laquelle un certain contenu est prescrit, offrant une structure de redditions de comptes aux membres dans l'organisme.

Lors de cette assemblée, l'organisme doit présenter un bilan annuel de ses activités, un bilan financier et un rapport du vérificateur financier. L'assemblée générale a également les pouvoirs suivants : entériner les modifications aux règlements généraux, élire ses administrateurs et nommer les vérificateurs financiers.

Pendant l'année, d'autres assemblées générales – les assemblées extraordinaires - peuvent avoir lieu, convoquées par les membres ou par l'organisme. Divers éléments peuvent alors être soumis à l'assemblée générale, comme le choix de grandes orientations et des décisions importantes.

Notre recherche portera ici sur les assemblées générales annuelles régulières, dont le contenu est principalement composé de points statutaires, excluant ainsi les assemblées spéciales d'orientation sur un sujet particulier.

1.2 Importance de la structure décisionnelle participative pour les OBNL

L'assemblée générale s'inscrit dans la structure décisionnelle participative des OBNL. Étudier l'importance de l'assemblée générale nécessite de jeter un coup d'œil sur l'ensemble de cette structure démocratique, l'assemblée générale représentant une étape ponctuelle dans le processus de l'exercice de la démocratie. Nous nous attarderons ici sur la mission démocratique des OBNL et sur son influence sur l'importance donnée traditionnellement à l'assemblée générale. De même, nous observerons les retombées d'une participation au sein de ce processus démocratique pour les divers acteurs impliqués.

1.2.1 Définition de la structure décisionnelle participative

L'importance traditionnellement donnée à l'assemblée générale s'inscrit dans la mission plus large des OBNL. Lorsqu'ils ont été fondés, ces organismes visaient l'élargissement de l'espace démocratique non seulement dans leurs luttes comme acteurs de la société civile, mais également au sein même de leur organisation (Duval, 2007). Ninacs (dans Lamoureux, 1999) définit que le rôle premier des organismes communautaires devrait être de soutenir la reprise de pouvoir des membres sur leur environnement, parce que ces organismes s'adressent à des personnes qui sont souvent exclues des autres lieux de pouvoir dans la société. L'auteur ajoute alors qu'au sein du milieu communautaire, « ce sont les personnes elles-mêmes qui doivent décider de la qualité et de la quantité des services offerts, car, sans ce contrôle direct, le communautaire n'a rien "d'autrement" dans sa façon d'intervenir » (*ibid*, 1999 : 17). L'histoire du mouvement communautaire est teintée de cette volonté que la démocratie soit autre chose qu'une « coquille vide » (Lamoureux *et al.*, 1996). Selon Lamoureux (1999), la participation des membres à la vie démocratique est centrale dans la raison d'être des organismes communautaires et correspond à l'une des valeurs fondamentales. En participant à la détermination des orientations de l'organisation, les membres ont le pouvoir d'influencer le choix des activités et des services de façon à ce que ceux-ci correspondent à leurs besoins et leurs valeurs.

C'est dans ce cadre que, traditionnellement, dans les organismes communautaires, l'assemblée générale, permettant le rassemblement de tous les membres, a pris une signification et une importance qui va au-delà du mandat de reddition de comptes que lui assigne la loi pour également prétendre à être un lieu où les membres peuvent exercer une participation active.

1.2.2 Retombées de la participation aux instances démocratiques

La structure démocratique participative des OBNL, nous venons de le voir, prend sa signification dans la mission d'élargissement de l'espace démocratique sur laquelle reposent les organismes communautaires. Cela étant, la participation démocratique n'est pas qu'un acte de foi; elle génère des bénéfices tant pour l'organisme que pour les participants. La section suivante se penche sur les retombées pour l'organisme et pour les membres d'une participation au sein d'un processus démocratique tout en portant attention au rôle d'une participation à l'assemblée générale sur ces retombées.

1.2.2.1 Retombées de la participation pour le membre

La participation à un processus démocratique peut permettre une meilleure compréhension par les personnes de leurs intérêts et jouer un rôle éducatif dans la vie des personnes participantes (Mansbridge, 1995). Globalement, celles-ci développent des habiletés transposables dans « la vie en général », comme le respect de soi et des autres ainsi que la confiance en soi (Guberman, 2004b). De même, l'exercice de délibération et de vie de groupe peut permettre au participant d'exprimer sa personnalité et de travailler sur lui-même, notamment par l'observation de l'autre et la découverte de soi dans l'interaction avec le groupe. À travers le processus participatif, le participant peut également découvrir sa capacité à exercer un pouvoir et en retirer une satisfaction et valorisation personnelle (Saint-Pierre, 1975). Plus spécifiquement, on peut supposer qu'une participation à l'assemblée générale peut favoriser ces apprentissages dans la mesure où le participant peut prendre la parole, exprimer son point de vue, écouter des avis différents du sien, participer à une délibération encadrée, etc.

L'ensemble de ces retombées peut être particulièrement significatif lorsque l'on pense à la participation de personnes traditionnellement exclues des sphères décisionnelles de la société, personnes qui peuvent ainsi retrouver un lieu d'expression dans la vie démocratique communautaire

(Lamoureux, 1999). Dans ce cadre, la participation aux instances peut contribuer à renforcer leur pouvoir d'agir et leur capacité à parler pour elles-mêmes (CSMO, 2007; Guberman, 2004b). Une participation dans un groupe tenant compte de leurs besoins, sans jugement, favorise chez des populations marginalisées, exclues ou vivant en situation de pauvreté, différents éléments tels : la prise de confiance, la collectivisation des problèmes vécus et l'apprentissage de la prise de parole individuelle et collective (Lamoureux, 1999). De même, le fait de participer ainsi à des décisions qui concernent les membres peut favoriser un sentiment de sécurité et de justice chez ces derniers (Saint-Pierre, 1975).

Enfin, la participation sociale sous ses diverses formes contribue à l'amélioration de la cohésion sociale, étant un moyen de solidifier le tissu social. Elle favorise la création d'un lien entre des populations ayant des intérêts différents incluant ceux des populations souvent exclues des sphères de pouvoir (Sintomer dans Rui et Villechaise-Dupont, 2005).

1.2.2.2 Retombées de la participation pour l'organisme

Deux principales retombées pour l'organisme semblent émerger d'un engagement au sein d'un processus participatif : une plus grande efficacité et une plus grande légitimité reliées à l'action (Sintomer dans Rui et Villechaise-Dupont, 2005).

D'une part, le processus participatif gagne en efficacité lorsqu'il rassemble les diverses personnes concernées dans la mesure où les actions choisies correspondent aux préoccupations de ces dernières. La participation de ces personnes permet une meilleure compréhension de leurs besoins et un choix de moyens adaptés pour y répondre. De plus, l'expertise des différents membres du groupe consulté est également mise à profit, ces derniers pouvant apporter des idées ou des habiletés riches pour la délibération et profitables à la réalisation de l'action.

Les décisions prises tiennent ainsi compte des intérêts des différents acteurs concernés dans l'organisme (membres, employés, bénévoles, etc.). Godbout (1983) souligne qu'un processus participatif renforce l'affiliation des participants aux décisions prises en son sein et les amène à s'ouvrir davantage aux buts de l'organisation. Ce processus entraînerait également une plus grande mobilisation des membres par rapport à la mission de l'organisme, ainsi qu'une augmentation de

leur motivation à passer à l'action. Selon Robert (2005), une bonne expérience de participation en assemblée générale pourra favoriser l'engagement des membres et une participation à la réalisation des décisions.

L'espace délibératif permet également la réalisation et l'utilisation du potentiel du groupe, donnant un espace à la créativité et aux idées pour émerger, ainsi qu'un lieu d'appropriation et de réceptivité au changement (CSMO, 2007; Saint-Pierre, 1975). L'instance démocratique participative devient alors, par la délibération, un lieu d'échange entre différents acteurs concernés par le mieux-être de l'organisme, un espace au sein duquel la distance se réduit et la communication se développe (Saint-Pierre, 1975). Par ailleurs, une structure participative fonctionnelle amène un dynamisme au sein de l'organisme et devient un mécanisme permettant d'éviter l'ossification des structures (Saint-Pierre, 1975). En effet, elle donne une place aux initiatives personnelles ainsi qu'un lieu pour questionner les structures non adaptées, ce qui représente un moteur d'évolution et de créativité au sein de l'organisme.

Un processus de participation démocratique favorise également une plus grande légitimité de l'action, de par la transparence des processus de décisions relatifs à des enjeux collectifs (Sintomer dans Rui et Villechaise-Dupont, 2005). Des orientations et actions reposant sur un processus incluant tous les acteurs en cause gagneront non seulement une légitimité aux yeux de ces derniers, mais également auprès des partenaires. Finalement, le contexte de délibération donnera aux conflits un espace pour être exprimés et discutés entre les participants de façon constructive sans que l'on cherche à l'éviter, ce qui donne des fondations légitimes aux décisions qui émergent des délibérations.

Les retombées d'une participation à l'assemblée générale dans le cadre de ce processus démocratique semblent alors profitables à la fois pour les membres et pour l'organisme. Toutefois, dans de nombreux organismes, l'assemblée générale ne génère pas de tels fruits et la réalité vécue en lien avec la tenue de cette instance est toute autre, comme nous en ferons état maintenant.

1.3 Participation en assemblée générale

Nous nous pencherons ici sur la participation en assemblée générale. Le concept de participation sera développé plus en profondeur au chapitre suivant, mais mentionnons cependant pour une meilleure compréhension des pages à venir que nous entendons la participation comme une possibilité de participer à un processus décisionnel et d'avoir un pouvoir d'influence sur des enjeux communs. Nous ferons donc ici un bref état de la participation en assemblée générale, puis nous nous explorerons les principaux obstacles et difficultés freinant la participation à cette instance.

1.3.1 Constats relatifs à la participation à l'assemblée générale

La question de la participation en assemblée générale apparaît souvent être un problème et un défi pour les organisations. Guberman et ses collègues (2004), dans l'ouvrage collectif *Les défis des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes* ont réalisé une série d'études dépeignant la place faite aux participantes dans les instances démocratiques des groupes. Elles concluent leur analyse en constatant que « l'assemblée générale est rarement un lieu d'exercice de la démocratie ou de pouvoir pour les membres » (p.106). Robert (2005) observe aussi que ces lieux ne permettent souvent pas la « prise de parole et le pouvoir pour tous et chacun » (p.8). Ce manque de pouvoir des membres dans le processus démocratique semble créer chez eux un certain cynisme à l'endroit des instances démocratiques, notamment envers les assemblées générales (Robert, 2005). Dans une étude sur les pratiques démocratiques dans les groupes d'alphabétisation populaire, Filion (2005) observe que les participants perçoivent les instances démocratiques comme « lourdes et inaccessibles » (p.14)¹.

Les principales difficultés selon les auteurs sont que les participants semblent peu présents aux instances et, lorsqu'ils y sont, ils prennent peu la parole et participent peu aux décisions (CSMO, 2007; Filion, 2007; Guberman *et al.*, 2004).

¹ Peu de littérature étant consacrée à la participation en assemblée générale, les ouvrages de Guberman et ses collègues (2004) et de Filion (2005) renferment des données et analyses riches dans le cadre de notre recherche et seront des sources centrales pour l'élaboration de la problématique.

1.3.2 Obstacles et difficultés rencontrées

Identifions maintenant les principaux obstacles et difficultés vécues en lien avec la participation en assemblée générale et pouvant provoquer un déficit de participation. Ils seront classés en trois volets : les obstacles reliés à la tenue même de l'assemblée générale, les difficultés liées aux membres, puis celles relatives à l'organisme.

1.3.2.1 Difficultés liées à la tenue de l'assemblée générale

Lors de la tenue de l'assemblée générale, deux éléments peuvent limiter la participation : le contenu traité et la forme de l'assemblée.

a) Un contenu difficile à comprendre et suscitant peu d'intérêt

Les organismes, face à la complexité de gestion et aux exigences légales liées à la tenue de l'assemblée générale, limitent souvent le rôle de cette instance aux pouvoirs prescrits par la loi (élections des administrateurs, adoption des états financiers et du rapport d'activités) (Guberman, 2004a). Cela restreint l'ordre du jour à des points d'information et d'entérinement (approbation de rapports, de bilans financiers, etc.), points qui semblent représenter peu d'intérêt pour les membres. Ces derniers apparaissent alors peu actifs dans la délibération et dans la prise de décision lors de la tenue de l'instance (Filion, 2005). Or sans pouvoir sur les décisions prises, les membres risquent de se désintéresser des sujets abordés (Godbout, 1983).

Non seulement le contenu suscite peu d'intérêt, mais il est en outre difficile à comprendre. La présentation des états financiers, du rapport d'activités et des prévisions budgétaires peut ainsi apparaître compliquée, particulièrement auprès de groupes de personnes moins à l'aise avec de tels sujets (Filion, 2005; Guberman, 2004a). De plus, le vocabulaire utilisé pour transmettre ce contenu est souvent spécialisé, pointu et complexe. Filion (2005) constate que lors d'une assemblée générale « à certains moments [...], on entend, entre les branches : “ y parle en chinois ”... » (p. 107), témoignant des problèmes relatifs au langage utilisé pour présenter les sujets traités. Cela peut s'avérer un obstacle important à la délibération, surtout lorsqu'on demande à l'assemblée de réagir promptement sur des dossiers dont elle ne maîtrise pas le contenu (*ibid*).

b) Forme de l'assemblée

Différents éléments inhérents à forme de l'assemblée générale, c'est-à-dire au « contenant » qu'est l'instance, peuvent également être des freins à la participation : le caractère formel de l'assemblée générale, le code de procédure et l'animation de l'assemblée.

En premier lieu, le caractère formel de l'assemblée générale, à cause de son contenu légal prescrit et de la mise en scène entourant sa tenue, peut faire paraître l'instance comme peu accessible et risque d'être impressionnant pour certains membres moins familiers avec un tel cadre et qui se sentiront plus gênés d'intervenir (Guberman, 2004a). Différents facteurs scéniques contribuent à cela : l'organisation physique de la salle (scène surélevée pour les membres du conseil d'administration, disposition des chaises en rangs éloignant certaines personnes), la tenue vestimentaire, etc. De même, le fait que les différentes catégories de membres (employés, participants, bénévoles, membres de la communauté) se connaissent entre eux peut amener la création de petits groupes fermés qui maintiennent un clivage dans l'assemblée et une difficulté d'intégration pour les nouveaux venus (Futrell, 2002). Par ailleurs, la grande taille et la composition variée du groupe peuvent être intimidantes pour des individus gênés de s'exprimer devant une assemblée de personnes inconnues (Robert, 2005 ; Filion, 2005).

Ces éléments relatifs au caractère formel de l'assemblée générale amènent Filion (2005 : 14) à émettre l'hypothèse qu'il y aurait « incompatibilité culturelle entre les structures démocratiques telles qu'elles sont, c'est-à-dire instaurées par des gens scolarisés, de classe moyenne, et les habiletés et visions des participants, peu scolarisés, de milieu populaire ». Dans ce cadre, la forme de l'assemblée générale serait en elle-même un obstacle à la participation pour certaines personnes.

Des règles de procédures encadrent la délibération en assemblée générale, c'est-à-dire l'acte de discussion entre diverses personnes dans le but de prendre une décision collectivement (Urfalino, 2005). Toutefois, bien que l'objectif de ces règles soit de faciliter la délibération, elles ne sont pas « garant[es] d'une démocratie effective » (Filion, 2005 : 25). Leur complexité peut ainsi s'avérer un obstacle pour la prise de parole de membres moins à l'aise avec la délibération formelle (Filion, 2005 ; Robert, 2005). Le fait que ces règles puissent être trop nombreuses, confuses ou mal

comprises, semble également diminuer la compréhension par les membres des sujets traités (Filion, 2005 ; Guberman, 2004a). Durant une assemblée, la connaissance des règles de procédures confère souvent un plus grand pouvoir aux personnes qui la détiennent, du fait que ces personnes savent comment agir dans un contexte de délibération. Filion (2005) observe de nombreuses situations où les règles de procédures servent à maintenir le pouvoir aux mains des responsables, leur permettant d'imposer leurs points de vue ou d'atteindre leur but.

Finalement, l'animation ou la présidence d'assemblée, assumée par une personne « chargée de conduire la rencontre selon les règles adoptées » (Robert, 2005 : 23) peut également, selon la façon dont elle est exercée, limiter la parole des membres. Par exemple, si le président ne porte pas attention aux différences de statuts au sein de l'assemblée, s'il ne s'adapte pas aux caractéristiques et besoins du groupe, ou s'il omet de valider auprès des membres la compréhension de l'information relative au contenu et aux procédures (Robert, 2005 ; Filion, 2005 ; Guberman, 2004a). Cela risque de faire perdurer l'inégalité de compréhension entre les membres de l'assemblée, conservant le pouvoir aux mains de « ceux qui comprennent » (Filion, 2005 : 21). Par ailleurs, le président a souvent comme responsabilité de gérer le temps, qui apparaît comme un élément de tension constante. Ainsi, d'un côté le rythme de discussion et le temps d'appropriation des sujets discutés varient selon les membres et la délibération prend un certain temps, mais d'un autre côté, la longueur des rencontres peut jouer sur la concentration des participants (Filion, 2005 ; Robert, 2005).

1.3.2.2 Difficultés liées aux membres

Différentes difficultés à faire participer les membres peuvent être reliées à ces derniers. D'une part, les membres peuvent avoir différentes caractéristiques personnelles qui peuvent faire obstacle à leur participation. D'autre part, les mesures de formation, de préparation et de soutien semblent souvent inadéquates.

a) Difficultés en lien avec les caractéristiques des membres

Les difficultés liées à l'instance et qui ont été précédemment nommées peuvent avoir un plus ou moins grand impact selon chaque individu notamment en fonction de son âge, de son

éducation, de son sexe, de son expérience, de sa confiance en soi, de sa culture d'origine, etc. Ainsi, la difficulté à participer en assemblée générale pourra être plus grande pour certaines personnes qui devront « surmonter des obstacles économiques et sociaux plus nombreux pour adhérer aux associations communautaires et assumer des responsabilités » (Comeau, 1995 : 131). La mission des organismes communautaires autonomes étant de soutenir les personnes dans la reprise de pouvoir sur leur environnement, cet obstacle peut être d'autant plus présent dans les organismes travaillant avec des personnes exclues des structures décisionnelles et peu habituées à la délibération collective. Ces personnes seront plus susceptibles de manquer de confiance dans leur capacité d'agir, ayant peur en prenant la parole, de se faire juger et de prendre une mauvaise décision, ce qui peut freiner leur participation lors des instances (Filion, 2005; Comeau, 1995).

Dans les organismes d'alphabétisation populaire, les participants ne perçoivent pas toujours le rôle de l'assemblée générale comme étant le lieu d'expression et de pouvoir des membres de l'organisation (Filion, 2005). En effet, ils semblent davantage associer leur pouvoir au sein de l'assemblée au fait d'avoir la possibilité de s'exprimer (chose qu'ils font peu au final) plutôt qu'à un réel pouvoir décisionnel et d'influence. Toutefois, ils questionneront ou critiqueront peu en assemblée générale, craignant de blesser le personnel de l'organisme ou d'être jugés. N'étant pas à l'aise de prendre la parole dans cette instance, ils se satisferont au final du peu de pouvoir qui leur est accordé (Filion, 2005; Guberman, 2004a). De ce fait, leur conception de la participation se résume à une chose facile soit une présence passive à l'assemblée où l'on s'assoit et on écoute les autres parler (Filion, 2005).

b) Manque de formation, de préparation et de soutien

Dans les organismes d'alphabétisation populaire, les participants disent considérer le manque « de soutien comme un obstacle majeur à la participation » (Filion, 2005:22). Pourtant, nombre d'organismes considèrent qu'ils mettent beaucoup d'efforts dans le soutien aux membres, notamment par la divulgation d'information, par l'explication du fonctionnement des instances et par la dispensation de diverses formations en lien avec la participation dans les instances décisionnelles. Il y aurait donc une certaine inadéquation dans la façon de répondre aux besoins de formation des membres, les moyens choisis ne répondant pas aux besoins des participants. D'une part, il apparaît que le besoin en formation et soutien soit constant et que les employés manquent de

temps pour pouvoir y répondre. D'autre part, les participants semblent éprouver de la difficulté à mettre à profit leurs apprentissages acquis par les diverses mesures de soutien et de formation, n'ayant que très peu d'occasions de les mettre en pratique, l'assemblée générale donnant peu de place à la délibération et à la prise de décision (Guberman, 2004a).

Concernant la préparation aux contenus discutés lors de l'assemblée générale, on observe que l'instance est souvent préparée et présentée par les responsables de l'organisme, ce qui laisse peu de place aux membres dans l'organisation de cette dernière. En étant ainsi responsables de la présentation de points et de dossiers, les employés ou le conseil d'administration risquent de concentrer l'information et ne permettent pas aux membres de se familiariser avec les enjeux relatifs à l'organisme que lors de la tenue de l'assemblée générale (Filion, 2005 ; Guberman, 2004a). Dans ce cadre, une préparation des membres aux sujets discutés est d'autant plus importante du fait que parfois, des responsables d'organisme, dans le souci de bien faire comprendre les sujets présentés, prépareront tellement leur intervention qu'ils freineront la délibération en présentant une information si cohérente et logique que les membres ne seront pas portés à la remettre en question, particulièrement s'ils n'ont pas préalablement été préparés au sujet (Guberman, 2004a). La décision sera alors prise, mais sans l'apport d'une délibération à l'interne.

Finalement, relativement à la familiarisation avec le fonctionnement des instances, Filion (2005) note que ces pratiques sont souvent structurées selon la façon de faire des responsables de l'organisme. Dans ce cadre, ces mesures formatives deviennent parfois un instrument d'insertion « visant [...] l'apprentissage d'un modèle imposé » (p.15), amenant le membre à se mouler aux objectifs et aux façons de faire de l'organisme ainsi qu'à la vision de ses responsables. Une telle évaluation rejoint celle de Freire dans sa description de l'éducation bancaire, dans laquelle le savoir est « une donation de ceux qui jugent qu'ils savent à ceux qu'ils jugent ignorants » (Freire (1977) dans Filion, 2005 : 11).

1.3.2.3 Difficultés liées à l'organisme

Diverses difficultés sont également imputables à l'organisme. D'une part, ses dirigeants pourront résister à une gestion participative, par peur de perdre du contrôle sur les décisions et

d'entreprendre un processus faisant perdre temps et efficacité. D'autre part, les relations entre les employés et les membres peuvent également s'avérer freiner la participation.

a) Peur de perdre du contrôle et de l'efficacité

Les processus démocratiques et participatifs, du fait qu'ils remettent un certain pouvoir décisionnel dans les mains du participant, impliquent une possibilité de changement pour l'organisme, élément qui peut être ressenti comme une perte de contrôle des dirigeants vis-à-vis ses activités et ses orientations (Saint-Pierre, 1975). Ainsi, par peur d'essayer de nouvelles avenues et de se tromper, l'organisme pourrait avoir tendance à durcir ses structures et à centraliser la prise de décision de façon à garder le pouvoir sur ses orientations. Ce besoin de contrôle peut également amener les organismes à organiser le processus démocratique de façon à ce que les participants aient l'« illusion de décider » (Freire (1977) dans Filion, 2005 : 79) en réservant aux membres des décisions de moindre importance ou dont l'issue est évidente. De même, on ne fera qu'informer ou consulter les membres, sans permettre une réelle délibération menant vers une décision commune (Godbout, 1984).

Cette crainte de perdre le contrôle peut être induite par une certaine peur du débat ou du conflit que pourrait susciter la délibération. L'organisme chercherait alors à éviter les divergences d'opinions par divers moyens : concentration de l'information, « imposition » de certains points de vue (par exemple dans la façon de présenter l'information ou de mener la délibération), chantage émotif, etc. (Sintomer, 2005; Filion, 2005; Futrell, 2002). De cette façon, les dirigeants de l'organisme maintiennent un contrôle sur les décisions prises. L'organisme se prive alors de l'apport véritable d'une participation démocratique, de la créativité et la richesse qui peuvent émerger de la diversité des opinions.

Plusieurs organismes craignent également que le processus démocratique entraîne une perte d'efficacité. Ainsi, Lamoureux (1999) souligne que les dossiers et enjeux traités en instances semblent de plus en plus complexes, demandant aux membres de développer de nombreuses connaissances et compétences pour pouvoir prendre part aux décisions. Cela correspond aux observations de Filion (2005) qui souligne que les employés doivent fournir davantage d'efforts

pour préparer et accompagner les participants dans un contexte organisationnel où le temps et les ressources manquent à cet effet (p. 19). Dans ce cadre, la « délégation d'un certain pouvoir à une spécialiste est vue comme une stratégie plus efficace que le développement égalitaire du potentiel de chacune » (Couillard (1994) dans Filion (2005 : 18)). Finalement, considérant que l'efficacité est souvent conçue comme la capacité dans un groupe de prendre et d'exécuter rapidement de bonnes décisions, certains douteront de la capacité de certaines catégories de personnes à le faire (usagers, personnes analphabètes, personnes non familières avec les assemblées délibérantes). Les auteurs rapportent que l'on questionnera ainsi l'aptitude de ces personnes à prendre des décisions correspondant à la philosophie générale, à sortir de la relation d'aide (dans les cas où les participants sont des usagers de services), ou à respecter les règles relatives au fonctionnement démocratique. On s'interrogera alors sur la pertinence de les faire participer dans la prise de décisions ou à la réalisation de tâches (Guberman *et al.* 2004; Saint-Pierre, 1975).

b) Rapport entre les employés et les membres

Les rapports entre employés et membres, mettant en présence deux groupes aux moyens, connaissances et rôles différents peuvent également générer des difficultés.

Tout d'abord, dans certains organismes, les employés semblent – parfois malgré eux – prendre une place et détenir un pouvoir considérable. Le contexte de professionnalisation du personnel des organismes communautaires autonomes amène une responsabilité de plus en plus grande sur les épaules des employés, réduisant l'importance de la participation du membre, son « utilité se résum[ant] à assurer le respect minimal du cadre légal de l'organisme, élément essentiel à l'obtention de subventions » (Lamoureux, 2003 : 133), ce qui limite le rôle des membres à celui de figurants. De même, en assemblée générale, selon nos auteurs de référence, les employés possèdent souvent une bonne connaissance des dossiers et du code de procédure ainsi qu'une maîtrise d'un langage spécialisé, ce qui peut leur donner un grand pouvoir d'influence sur les membres (Filion, 2005; Guberman *et al.*, 2004) et freiner l'expression réelle de leurs points de vue en assemblée générale. Les employés ont alors tendance à établir une structure de participation selon leurs propres références, et notent eux-mêmes que les structures démocratiques n'ont « pas été conçu[es] pour les participants, [mais] pour les technocrates que nous sommes » (Filion, 2005 : 23).

Par ailleurs, les employés doivent souvent jongler avec un double rôle de soutien et de collaboration avec les membres. Par exemple, dans des organismes de services (comme en santé mentale, dans les centres de femmes ou en alphabétisation populaire), les intervenants exercent quotidiennement un rôle d'aidant auprès des participants. Il peut alors être difficile de sortir du contexte de relation d'aide pour créer la relation égalitaire nécessaire au contexte de participation à un processus démocratique (Filion, 2005).

Les obstacles identifiés par les employés relativement à la faible participation sont souvent relatifs aux membres eux-mêmes ou à l'organisation : le manque de ressources de l'organisme, les pressions à l'efficacité, les problèmes liés aux caractéristiques personnelles des membres², les contenus complexes qu'ils ont eux-mêmes de la difficulté à maîtriser, etc. Cependant, même s'ils font de nombreux efforts louables pour soutenir la participation, les employés ne remettent pas souvent en question la nature ni l'efficacité de ces efforts, « concevant les problèmes comme étant extérieurs à [eux] » (Filion, 2005 : 16), ce qui n'amène pas l'organisme à remettre en question ses propres pratiques.

La participation en assemblée générale fait donc face à différents obstacles et difficultés liés à l'instance en elle-même, aux membres et à l'organisme. Ces obstacles peuvent avoir comme effet de réduire la fréquentation de l'assemblée générale et d'inhiber la participation active des membres à la délibération, limitant la prise de parole et de décision. Plusieurs organismes ont ainsi des problèmes relatifs à la vitalité démocratique au sein de l'assemblée générale. Les responsables semblent plutôt dépourvus de moyens quant aux solutions à prendre et manquent de temps pour tenter d'agir sur la situation. Cela mène vers le maintien d'une perception voulant que l'assemblée générale soit une instance stérile et un terrain peu fertile pour la participation. Cependant, bien que le défi soit de taille, s'attaquer au problème de participation en assemblée générale, qui est traditionnellement l'instance centrale de redditions de comptes et d'orientation dans l'organisme, pose un questionnement général sur la place des membres au sein de ce dernier, question dont les réponses auront un impact sur la vitalité démocratique de l'organisme au complet.

² On accuse souvent les participants d'être en grande partie responsables des difficultés liées à l'exercice de la démocratie dans les groupes de par leurs « *limites au niveau de leurs capacités, leurs caractéristiques (scolarité, problèmes personnels), leur manque d'intérêt ou réticences et leurs difficultés de compréhension* » (Filion, 2005 : 20).

La prochaine section s'intéresse aux façons de favoriser la participation en assemblée générale en regard des obstacles nommés précédemment. Nous identifierons des exemples de leviers qui peuvent être utilisés par les organismes. Notons cependant que les pratiques recensées – bien qu'inspirantes – ne sont pas une panacée, mais bien une réponse aux besoins de certains organismes en fonction de leur situation particulière.

1.4 Éléments et pratiques favorisant la participation

Explorons maintenant les pratiques visant à favoriser la participation au sein des instances. Certaines d'entre elles ont été expérimentées et évaluées dans divers organismes alors que les autres proviennent de suggestions formulées par des auteurs. Elles correspondront aux difficultés et obstacles décrits précédemment relativement à la tenue de l'assemblée générale, aux caractéristiques des membres et à celles de l'organisme.

1.4.1 Pratiques relatives à la tenue de l'assemblée générale

Nous avons vu précédemment que la participation pouvait être freinée par le contenu de l'assemblée générale qui semblait peu intéressant et difficile à comprendre ainsi que par l'aspect formel de cette assemblée, soit les règles qui la régissent et la façon dont elle est animée. Une attention portée au choix des contenus présentés, à la façon de les traiter, ainsi qu'à la structuration de l'assemblée générale peut aider à contourner ces obstacles.

1.4.1.1 Un contenu intéressant et accessible

Le contenu, s'il correspond aux intérêts des membres et leur laisse un certain pouvoir décisionnel, peut susciter une plus grande attention de leur part. Par ailleurs, une circulation de l'information avant, pendant et après l'assemblée favorise une compréhension des sujets discutés et un engagement au sein de l'assemblée.

a) Choix des sujets

Le contenu de l'assemblée générale suscitant peu d'intérêt pour les membres, une attention peut être portée à ajouter des sujets correspondant à leurs préoccupations dans le choix des éléments

à discuter. Il semble qu'il y ait davantage de participation des membres quand : « 1- il y a des décisions à prendre sur des sujets qui les intéressent, quand 2- les enjeux sont concrets et importants pour eux et quand 3- ils sentent que leur présence aura un impact sur la décision et suscitera un changement réel et concret » (Filion, 2005 : 96). Ainsi, lorsque l'assemblée doit se prononcer sur des sujets plus arides, on peut centrer les discussions sur des éléments décisionnels correspondant aux compétences des membres. Par exemple, lorsque l'on discute de questions financières, Filion questionne : « Pourquoi est-ce important de comprendre et d'intervenir sur le rapport financier ou les prévisions budgétaires? L'important n'est-il pas les impacts que ces calculs ont sur les participants? » (Filion, 2005 : 117). Les délibérations sur ce sujet complexe pourraient alors porter sur des aspects plus concrets des états financiers : sur les conséquences de ces questions pour les membres, sur « les activités qu'ils souhaitent conserver, ajouter, modifier » (*ibid*). En favorisant la compréhension des sujets discutés, de telles pratiques augmentent le sentiment de pouvoir des participants sur les décisions prises.

b) Une information qui circule

La présence et la circulation d'une information vulgarisée et adaptée aux caractéristiques des membres, dans un langage et une forme accessibles, jouent un rôle central pour favoriser la compréhension des sujets discutés (Filion, 2005). Une telle information permettra aux participants de mieux comprendre les contenus complexes, de rester attentifs et d'être préparés aux éléments qui peuvent faire l'objet de discussions dans des assemblées ultérieures (Robert, 2005). Ainsi, diverses pratiques comme une convocation avec un ordre du jour présentant le détail des points discutés ainsi qu'un suivi des décisions prises lors des dernières assemblées peuvent permettre aux membres de mieux comprendre le rôle que l'on attend d'eux dans cette rencontre. Après l'assemblée, un suivi peut être fait, permettant aux membres de suivre les décisions auxquelles ils ont participé et donnant aux élus une structure de reddition de comptes vers les membres (Robert, 2005). Cela peut être fait en envoyant ou en affichant une synthèse des décisions prises en assemblée ou du procès-verbal. On peut également distribuer des bulletins d'information faisant état de l'avancement des décisions prises en assemblées. Des rencontres de suivis concernant différents dossiers réguliers ou ponctuels peuvent aussi être tenues. Une attention particulière doit être portée à la forme de la communication; un format trop protocolaire, lourd et difficile d'accès n'aura pas l'effet escompté et risque plutôt de détourner l'attention du membre (*ibid*).

1.4.1.2 Une forme de l'assemblée moins formelle

Différents éléments peuvent faciliter la prise de parole lors de l'assemblée dans la gestion de la délibération ainsi que des procédures et de l'animation.

a) La délibération

Guberman (2004b) dresse un portrait de certaines pratiques ayant cours dans des organismes de femmes afin de favoriser la délibération en assemblée. Certains milieux utilisent une variété des moyens d'expression. Ainsi, en plus de la traditionnelle expression orale, les membres ont la possibilité d'écrire leurs suggestions sur un papier qui sera acheminé anonymement au président. Ce moyen permet davantage d'anonymat, mais s'adresse à des membres à l'aise avec l'écriture. De même, diverses pratiques peuvent être choisies par l'organisme afin de faciliter la circulation de la parole : caucus, alternance de la parole hommes/femmes, minutage des interventions, etc. Lors de l'expression d'opinions divergentes, l'organisme peut utiliser certaines procédures pour favoriser le débat afin d'éviter de tomber dans la pensée unique, la divergence d'opinions pouvant représenter une possibilité d'évoluer pour l'organisme (Rui et Villechaise — Dupont, 2005). Par ailleurs, la façon de prendre les décisions (vote secret, consensus, vote à main levée, etc.) doit être adaptée aux besoins de l'assemblée.

b) Les procédures et l'animation

Les procédures doivent être utilisées de façon à « servir l'objectif démocratique [et] faciliter les processus démocratiques [...] non pour les contraindre » (Filion, 2005 : 122). Dans ce cadre, une application souple des règles de procédures ainsi que leur définition avec les participants en favorisera une utilisation qui soutient réellement la délibération. Par exemple, l'utilisation de plénières ou de temps où l'on permet un certain désordre dans la discussion peut permettre aux participants de s'exprimer plus facilement, de poser leurs questions, etc. avant de revenir à un système plus formel de délibération.

Lors de l'assemblée, le président devient souvent la « personnification » du code de délibération (Robert, 2005). Il devra alors être sensible et travailler à créer un équilibre entre les attentes des différents membres, tout en gardant un œil sur les objectifs de l'assemblée. Une bonne assemblée sera perçue positivement par les participants et pourra favoriser leur participation à des assemblées ultérieures. Diverses techniques d'animation (reformulation, validation, reflet, etc.) pourront faciliter la compréhension de tous et l'instauration d'un bon climat de discussion. De même, une définition et application claire des règles en facilite une compréhension commune et limite le sentiment d'inégalité et d'injustice qui peut découler de l'impression que certains maîtrisent davantage les codes que d'autres (Robert, 2005 ; Filion, 2005 ; Guberman, 2004b). L'animateur pourra également jouer un rôle de formation lors de l'assemblée, par exemple en expliquant le code de délibération et le déroulement de l'assemblée au début et tout au long de l'assemblée. Les participants pourront alors davantage percevoir la procédure comme un canal d'expression et non une façon de l'empêcher (Robert, 2005).

Dans la gestion des éléments techniques liés à la tenue de l'assemblée (minutage, délibération en grand groupe, etc.), il n'y a pas de solution miracle ; les auteurs suggèrent d'être à l'écoute des besoins de l'assemblée (Filion, 2005 ; Guberman *et al.*, 2004 ; Robert, 2005). Cependant, le fait de prendre le temps nécessaire à la délibération semble avoir un certain impact positif, amenant souvent les participants à se sentir plus à l'aise de s'exprimer et à avoir moins peur de déranger en prenant la parole (Guberman, 2004a). La gestion du temps doit être faite de façon sensible et intelligente « ni trop longue, ni trop courte » pour ne pas se sentir pressé, mais également pour éviter une lassitude chez les membres (Filion, 2005). Par ailleurs, le rythme de la rencontre devra correspondre et satisfaire l'ensemble des membres du groupe, dont les besoins diffèrent souvent (Filion, 2005 ; Robert, 2005). Le fait d'avoir des pauses placées au bon endroit favorise une meilleure concentration des personnes présentes.

La division de l'assemblée en petits groupes peut permettre une meilleure compréhension des sujets traités et s'avérer utile pour le choix d'orientations communes. Cette façon de faire semble relativement courante dans les milieux communautaires, coopératifs et syndicaux (Robert, 2005). Elle peut favoriser la participation au sein des instances, la parole étant plus facile à prendre

au sein d'un petit groupe, surtout lorsque les membres se retrouvent avec des personnes avec lesquelles ils partagent un vécu similaire (Filion, 2005).

1.4.2 Pratiques liées aux membres

Pour dépasser certaines caractéristiques des membres qui les excluent des sphères délibératives, un travail en amont au sein de l'organisme est susceptible de favoriser une plus grande aisance de ces mêmes membres en instances, notamment dans la création d'un climat de confiance. De même, un volet formatif amène un soutien à une réelle prise de parole en assemblée générale.

1.4.2.1 Création d'un climat de confiance au sein de l'organisme

Des actions peuvent être faites tant au sein des diverses activités de l'organisme que de l'assemblée générale afin de rendre le participant à l'aise de prendre la place qui lui revient dans le processus démocratique. Selon Guberman (2004b), la confiance qu'un membre développe dans les lieux informels a un impact sur sa présence et son expression en instances formelles. Pour cela, l'établissement d'un sentiment d'appartenance et d'un climat de confiance et de respect au sein de toutes les activités et des différentes instances de l'organisme correspond à un stade préliminaire aux pratiques cherchant à favoriser la participation. Différentes pratiques adaptées à chaque organisme existent autour de la création de ce climat. Par exemple, dans certains centres de femmes, la participation à la vie interne et sociale de l'organisme permet aux participantes de se sentir plus utiles et plus à l'aise au sein de l'organisme et de créer des liens avec d'autres membres. Dans ce cadre, elles ont la possibilité de prendre certaines responsabilités et de participer à des activités qui leur conviennent (*ibid*). Un endroit commun (salle commune, etc.) dans lequel les membres se sentent à l'aise peut également être mis à leur disposition.

Dans des organismes autres que les milieux de vie, cette participation peut prendre la forme d'activités sociales. Il peut être intéressant que les membres soient partie prenante dans la planification d'actions et s'impliquent dans différents comités. De même, avant l'assemblée générale, Guberman (2004b) donne en exemple des organismes organisant un repas commun ou préparé par un membre. Ces moments peuvent être prétexte à de l'échange et de la création de liens

dans un contexte informel entre les différents membres. Ce climat de confiance et de convivialité est ainsi souvent un premier pas dans la construction d'un espace démocratique (*ibid*). Cependant, s'il mène souvent à une plus grande présence des membres en assemblée générale, cela ne signifie pas nécessairement qu'ils ont un plus grand pouvoir dans la prise de décision (Duval, 2007, Guberman *et al*, 2004; Fillion, 2003). L'organisme ne doit alors pas se satisfaire de la présence des membres, mais bien veiller à ce que ces derniers soient amenés à prendre la parole et à faire partie des décisions afin que l'assemblée générale soit réellement un exercice de partage du pouvoir pour les membres.

1.4.1.2 Une préparation et une formation qui traversent la vie de l'organisme

La formation et le soutien des membres dans leur participation aux instances démocratiques sont également nécessaires, notamment lorsque certains sont peu familiers avec les instances démocratiques. Guberman (2004b) insiste tout d'abord sur le fait que la transmission de connaissances (lors d'ateliers sur le fonctionnement des instances démocratiques, le développement « d'habiletés » nécessaires à la délibération, etc.) n'est qu'une partie de l'apprentissage. Le membre doit expérimenter ses apprentissages pour véritablement compléter et rendre efficace cette formation. Ce volet pratique doit se faire par un processus d'apprentissage continu, prenant corps dans la vie associative de l'organisme, soit dans toutes les activités du groupe. L'implication des membres au sein de divers comités de travail permet une familiarisation avec les enjeux relatifs à l'organisme et une prise de responsabilités (*ibid*). Cela peut ensuite mener vers une participation active dans d'autres instances démocratiques formelles.

Fillion (2005) propose que dans certains organismes, des rencontres de préparation soient tenues avant l'assemblée générale avec les membres afin de parler des sujets qui seront traités en grand groupe. L'organisme doit cependant faire attention à ce que les pratiques de formation et de préparation n'amènent pas les participants à être surpréparés, ce qui tuerait le débat qui doit avoir lieu lors de l'assemblée générale avec l'ensemble des membres. De même, on doit veiller à ce que ces pratiques ne servent pas à amener les membres à adopter le point de vue de l'organisme, faisant ainsi du volet formatif un outil d'insertion de l'individu dans l'organisme. Pour ce faire, les responsables de l'organisation doivent avoir une conscience aiguë de leur rôle et du pouvoir qu'ils possèdent, comme nous le verrons plus bas.

Finalement, le fait que les membres aient un rôle à jouer dans la préparation de l'assemblée générale peut également favoriser l'élargissement de l'espace démocratique et jouer un rôle de formation. Ils peuvent ainsi comprendre davantage les enjeux liés aux différents dossiers, pouvant présenter des points, faire des rapports, etc., suite à un travail en collaboration avec les employés et la direction (Guberman, 2004b). Selon Filion (2005), « il ne faudrait pas craindre de donner aux membres [...] des responsabilités qui correspondent à leurs compétences » (p.119). Les moyens de présentation ainsi choisis seront possiblement davantage à l'image de la culture des membres.

1.4.3 Pratiques liées à l'organisme

Pour l'organisme, la gestion d'un processus démocratique peut symboliser une perte de contrôle et d'efficacité. Différentes difficultés sont également rencontrées dans la relation entre les employés et les membres. Un changement visant la participation des membres dans un processus démocratique est un défi pour un organisme, demandant une ouverture d'esprit et la volonté d'y consacrer les ressources nécessaires.

1.4.3.1 Parer la perte de contrôle

Implanter un processus décisionnel participatif peut représenter un risque pour l'organisme qui met le contrôle dans les mains de ses membres. Dans ce cadre, il est important que l'équipe de travail soit constituée de personnes qui croient dans les valeurs relatives à la démocratie, dans l'importance de faire confiance aux membres, ainsi que dans leur capacité à prendre des décisions éclairées concernant l'organisme. Une telle optique chez l'équipe de travail facilitera la mise en place de moyens permettant l'instauration d'un réel processus démocratique (Lamoureux, 2003 ; Filion, 2005). Par ailleurs, les éléments nommés précédemment soit la création d'un climat de confiance, une ouverture des différentes instances de l'organisme, et la présence d'outils de formation soutenant la participation sont autant d'éléments qui permettront de constater l'apport des membres dans l'organisme, qui contrebalance le sentiment de perte de contrôle (Guberman, 2004b). On peut penser que l'établissement d'une culture de démocratie mènera alors l'organisme vers un nouvel équilibre, équilibre qui ne sera plus basé sur le simple contrôle des décisions concernant l'organisation par ses représentants, mais sur un partage de pouvoir entre des membres et des responsables qui ont à cœur le bien-être de l'organisme.

1.4.3.2 Efficacité et participation

L'instauration d'une culture de démocratie peut prendre un certain temps et implique les risques de l'apprentissage (Guberman *et al.*, 2004 ; Saint-Pierre, 1973). Ainsi, tel que le décrit Duval (2008) « il faut du temps pour développer une compréhension commune des situations, pour apprivoiser le parler ensemble [...] pour identifier les actions à mener et s'entendre sur les stratégies » (p.94). Les efforts fournis afin de mener à bien ce processus devront alors reposer sur la conviction que les différents membres, par leur différence et leur expérience, représentent une richesse pour l'organisme, une opportunité de créativité et une possibilité de prendre des décisions plus représentatives (Saint-Pierre, 1973). Dans ce cadre, le temps pris à débattre d'un sujet et à le vulgariser augmentera l'efficacité à moyen et long terme.

Par ailleurs, au sein d'une assemblée, les différents besoins des membres présents et leurs conceptions variées de l'efficacité peuvent risquer de créer des tensions entre eux. Par exemple, Filion (2005) observe que « la vulgarisation et une formation soutenues peuvent entraîner une grande démobilisation de la part de " ceux qui comprennent " » (page 21). Ainsi, si l'organisme récolte souvent les fruits de cet investissement à moyen terme en observant une plus grande vitalité dans sa participation, cela met en relief la complexité de cet enjeu et le riche, mais difficile, équilibre à bâtir.

1.4.3.3 Rapport employés/participants

La difficulté de créer une relation égalitaire entre les différents membres d'une assemblée, notamment dans certains contextes où les employés sont également intervenants, semble une limite à la participation. C'est ce qu'observe Filion (2005) qui insiste alors sur l'importance que soient présentes des conditions favorables à une relation d'égal à égal. Pour mettre en place une telle approche de la démocratie, les employés doivent adhérer à des valeurs cohérentes avec cette dernière (solidarité, justice, autonomie, respect de la dignité) et chercher à les actualiser dans leur pratique (Filion, 2005; Lamoureux, 2003). De même, des espaces de formation à la démocratie, de débat, d'évaluation des pratiques et de soutien devraient être présents pour accompagner les

employés dans le processus démocratique. Une telle pratique pourrait faciliter l'émergence de solutions en lien avec le peu de place des membres au sein des instances, et permettre une réflexion et évaluation de leurs propres pratiques. Un employé peut également être dégagé pour le soutien à la vie démocratique (Guberman, 2004b).

Afin de contrer la différence de statuts et l'inégalité, Filion (2005) souligne que les employés doivent être conscients de leur propre culture et du pouvoir que cette dernière peut leur conférer dans le cadre de l'assemblée générale, notamment du fait qu'ils sont familiers avec le fonctionnement des instances. Selon elle, les employés doivent faire preuve d'une certaine prudence et « toujours se demander si leurs interventions trahissent leur opinion » (Filion, 2005 : 122), de façon à ce que les participants aient accès à une information neutre. Finalement, les employés doivent avoir le souci constant de favoriser le pouvoir de délibérer et de décider des personnes dans un processus démocratique, ce qui implique la capacité de remettre en question certaines pratiques et évidences qui leur semblent bonnes ou naturelles afin de vérifier si elles correspondent vraiment aux besoins des participants.

1.5 Synthèse de la problématique

Dans la culture organisationnelle des organismes communautaires, l'assemblée générale est une instance clé au sein de la vie démocratique, étant un lieu de rassemblement de tous les membres, de redditions de comptes et l'endroit où sont traditionnellement déterminées les principales orientations. De plus, les organismes communautaires autonomes, dans leur volonté de « faire autrement » (Lamoureux, 1999) ont été fondés sur le principe voulant que les membres soient des acteurs dans la gestion de l'organisme. Dans ce cadre, les actions visant à favoriser une participation des membres à la prise de décision entraînent des bénéfices à la fois pour l'organisme et pour les membres.

Cependant, nombreux sont les obstacles présents sur le chemin de la démocratie, notamment en ce qui concerne une réelle participation en assemblée générale, instance dans laquelle on constate une maigre fréquentation ainsi qu'une faible prise de parole et une participation limitée aux décisions. Ces obstacles sont liés autant à la tenue même de l'assemblée générale qu'à des éléments en lien avec les membres ou l'organisme. Différentes pratiques peuvent alors être mises de

l'avant afin de contrer les difficultés et redonner un sens à l'assemblée générale et, plus largement, aux instances démocratiques.

Dans le cadre de cette étude, nous tenterons d'identifier des éléments favorisant la participation active des membres dans l'assemblée générale. Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier la question sous l'angle de ce qui peut contribuer à satisfaire les besoins des membres au sein de l'assemblée générale. Le prochain chapitre explorera les concepts centraux de cette recherche. Nous définirons la notion de participation et explorerons le contexte social dans lequel elle s'inscrit aujourd'hui. Ce concept sera étudié sous l'angle du pouvoir d'influence du membre et sous celui d'une relation d'échange entre l'organisme et les participants. Par la suite, nous définirons théoriquement les besoins des participants à travers la classification de William Glasser (1983), dont les travaux font état des besoins psychosociaux de base pour l'être humain.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Afin d'ancrer cette réflexion sur des bases théoriques, nous étudierons ici les principaux concepts utilisés dans cette recherche, soit la participation et les besoins des participants.

2.1 La participation

Selon les auteurs, la participation peut signifier une implication plus ou moins grande des participants et nous camperons ici notre définition de ce concept. Nous verrons comment la participation s'actualise dans un contexte de démocratie, ce qui nous éclairera sur la façon dont peuvent être structurées les pratiques démocratiques afin de servir ce système. Nous verrons finalement que la participation dans les processus démocratiques peut représenter un acte d'échange entre deux acteurs ayant des intérêts distincts et décrirons la pertinence, dans le contexte actuel d'individualisation, de s'attarder aux motivations des participants dans l'acte d'échange.

2.1.1 Définition de la participation

Le dictionnaire de sociologie du Robert (1999) définit la participation comme le « fait de prendre part à une activité économique, sociale ou politique » (p. 385), ce qui suggère une conception large de la participation, pouvant aller d'une simple présence à un événement jusqu'à une militance engagée. Oser, Ullrich et Biedermann (2000) restreignent cette définition en soutenant que la participation doit être conçue de façon « active » et être liée à une responsabilité dans l'acte de participer. Cette conception dépasse la réalisation de tâches et suppose une contribution à des décisions concernant la destinée du groupe ou de la société (Saint-Pierre, 1975). Rohrmann (1990), s'attardant à la participation dans les domaines de la politique et du social, s'accorde avec ce dernier point de vue, décrivant que « la notion générale de participation englobe des activités qui doivent permettre à la personne concernée de juger les processus de planification et

de décision et d'avoir une influence sur eux » (Oser *et al*, 2000 : 746). La possibilité d'influence du sujet participant aux processus décisionnels est ainsi déterminante dans une expérience de participation et engendre alors une responsabilité par rapport aux effets de ces dernières (Oser *et al.*, 2000). C'est cette définition de la participation que nous retiendrons.

Pour évaluer l'intégration des participants dans une structure participative et décisionnelle, Arnstein (1969) construit une échelle identifiant trois principaux degrés de participation citoyenne : (1) la non-participation, (2) la coopération symbolique et (3) le pouvoir effectif des citoyens. La non-participation réfère à une attitude de manipulation de la part de l'organisation à l'égard des participants. Dans ce cadre, on traitera et on éduquera les participants de façon à ce qu'ils adhèrent aux décisions. À cette étape, les décisions sont prises par les dirigeants. Au degré de la coopération symbolique, on retrouve les pratiques d'information, de consultation et de conciliation. Le participant est ainsi informé des décisions à prendre et on lui demande son opinion et ses recommandations, mais sans garanties d'influence. Le pouvoir décisionnel reste alors dans les mains des dirigeants qui jugent de la faisabilité et de la recevabilité des propositions. Finalement, le degré du pouvoir des citoyens, s'actualisant par des pratiques de partenariat, de délégation de pouvoir et de contrôle citoyen, repose sur un partage du pouvoir et des responsabilités entre les différents acteurs dans le processus décisionnel.

Dans les deux premiers degrés, la place faite aux participants est symbolique, quand elle n'est pas une façade. L'échange est alors inégal. Le troisième degré, celui du pouvoir effectif, permet l'actualisation d'une véritable expérience de participation qui est décrite comme une présence active et la possibilité d'exercer un pouvoir allant plus loin que la réalisation de tâches, une présence passive ou la consultation des membres. Une telle conception implique l'établissement de pratiques menant les participants à être partie prenante des décisions relatives à l'organisme. Notre définition de la participation se rattachera au 3e degré correspondant au pouvoir effectif des citoyens. Notons cependant que dans plusieurs organismes, la participation dans l'assemblée générale correspond aux 1^{er} et 2^{ème} degrés (non-participation et collaboration symbolique).

2.1.2 La participation dans un contexte de démocratie

La participation à une assemblée générale s'inscrit dans le cadre de la vie démocratique des organismes. Favoriser une participation active en assemblée générale équivaut à un travail sur la vitalité démocratique de cette instance. L'approche que nous avons choisie est la recherche de pratiques ou structures qui peuvent soutenir une participation favorisant le pouvoir du citoyen. Ces pratiques s'actualisent selon nous en fonction d'un contexte défini selon le temps, l'organisme, la conjoncture, etc. Cette conception rejoint les réflexions de Touraine (1996) sur la démocratie, soutenant que la forme que prendra la démocratie doit se réinventer en fonction du contexte. Selon l'auteur, la démocratie peut se définir soit par ses procédures ou par sa substance. Lorsque définie par ses procédures, la démocratie dans les instances décisionnelles repose sur les règles de fonctionnement qui entourent son processus. Dans ce cadre, on considère que les règlements généraux, les règles de délibération et l'animation – entre autres exemples de procédures - seraient l'actualisation de la démocratie et garants du processus démocratique. Touraine (1996) souligne que, lorsqu'elle est définie par ses procédures, la démocratie repose sur des règles qui, malgré qu'elles puissent être claires et respectées, n'empêchent pas certains acteurs d'avoir davantage de ressources pour participer. Filion (2005) ajoute que ces règles sont par ailleurs souvent définies par un groupe de culture dominante dans le processus démocratique, brimant la participation de certains membres du groupe n'appartenant pas à cette culture.

Notre recherche se rapproche davantage de la deuxième dimension de la démocratie selon Touraine (1996), qui se définit par sa substance afin de « donner forme à la souveraineté populaire » (p.165). Dans ce cas, les procédures existent, mais ne précèdent pas la substance de la démocratie; elles se redéfinissent et se réactualisent constamment de façon à permettre au groupe de personnes concernées de prendre collectivement le pouvoir sur les éléments qui le concernent, et selon des procédures qui lui conviennent. Dans ce cadre, les procédures ne sont pas immuables et se moulent à la culture et aux besoins des personnes concernées.

Cette dernière conception de la démocratie apparaît intéressante dans le cadre de notre recherche dans la mesure où le questionnement relatif aux besoins des participants amène les organismes à réfléchir sur l'essence de la participation : qu'est-ce que les participants recherchent dans cette expérience? Comment structurer l'assemblée de façon à favoriser le plus possible la

participation? Cette réflexion sur la substance permettra ensuite de définir une structure et des procédures qui répondent aux objectifs démocratiques.

Cette dernière vision de la démocratie teinte l'entièreté de notre démarche. En effet, notre objectif est de documenter la façon dont un organisme peut s'attarder aux besoins des participants dans un contexte précis. Nous ne chercherons pas à mettre de l'avant des pratiques « miracles », mais plutôt à identifier comment, en nous basant sur la substance de la démocratie pour définir ces pratiques, certains principes peuvent être dégagés pour accompagner les organismes qui souhaitent ajuster des pratiques à leur contexte.

2.1.3 La participation en général comme acte d'échange

Selon le sociologue Jacques T. Godbout (1983), la participation est un acte d'échange, un phénomène dynamique dans lequel les deux acteurs principaux – les participants et l'organisation – font chacun valoir leurs intérêts propres. S'inspirant des travaux de Léon Dion, Godbout (1983) affirme que la participation est un phénomène rassemblant des « individus représentant leur bien-être individuel et des agents représentant les intérêts de l'organisation » (p. 32). Cette définition de la participation suppose un échange volontaire entre les participants et l'organisation, échange au sein duquel chacun des acteurs cherchera à atteindre ses fins. Ainsi, en assemblée générale, les fins de l'organisation consistent en la nécessité de répondre à des exigences légales (reddition de comptes, élection des administrateurs, etc.). Quant aux fins des membres, Godbout (1983) estime qu'elles seraient principalement relatives à l'exercice d'un pouvoir et d'influence.

Dans cet exercice de participation, il apparaît cependant que les deux acteurs en présence ne sont pas nécessairement égaux en pouvoir (*ibid*). En effet, l'organisme est le plus souvent responsable de la structuration de la rencontre, définissant alors le contenu traité et la forme par laquelle s'actualisera la démocratie. Le pouvoir des participants sera ainsi dépendant de la marge de manœuvre décisionnelle que leur accorde l'organisme. Ayant étudié plusieurs expériences participatives au Québec, Godbout (1983) souligne qu'effectivement, dans nombre d'organismes, la structure participative répond principalement aux buts de l'organisation (reddition de comptes, apparence de consultation, etc.). Le peu d'intérêt porté aux besoins et aux fins des participants – notamment le peu de pouvoir laissé à ces derniers dans le processus démocratique – mènerait à un

désintéressement envers la cause et à une réduction de l'engagement et de la participation. Dans ce cadre, tel que nous l'avons constaté dans les obstacles à la participation en assemblée générale, le fait de présenter un contenu complexe d'une façon qui ne retient pas l'intérêt des participants pourra contribuer à ce qu'ils se désintéressent de cette instance.

Cette perspective suggère donc que les raisons de la présence et de l'engagement des individus vont au-delà de l'altruisme et de l'intérêt à la cause et que les objectifs des participants doivent être pris en considération (Godbout, 1983; Roudet, 2004). Les causes de la démobilisation et de la faible participation peuvent trouver des explications autres que dans l'apathie des citoyens pour les instances associatives, explication courante dans un contexte social caractérisé par l'individualisme.

2.1.4 Les motivations de la participation bénévole dans un contexte d'individualisation

Selon Meister (1979), le changement social et la modernisation ont désorganisé les cadres de socialisation des individus, notamment par la perte de signification de l'église et de la famille. Les individus rechercheront alors de nouveaux repères de socialisation qu'ils pourront retrouver dans le cadre de groupes à vocation sociale. Ayant étudié la participation au sein de différentes associations, Vermeerch (2004) précise que la participation à une activité bénévole – incluant l'implication dans des instances démocratiques - « représente un adjuvant possible à la construction identitaire en offrant à l'individu un cadre collectif renouvelé » (p.681). Gagnon et Fortin (2002) précisent que la participation offre en effet un cadre de définition de l'identité aux individus dans leur trajectoire de vie, cadre dans lequel ils peuvent exercer des activités et lier des relations conformes à leur idéal de valeurs et de significations, selon le moment de leur vie et l'identité perçue.

Le contexte d'individualisation qui caractérise la modernité a donc un impact sur la place du bénévolat dans la société et les motivations des bénévoles, incluant la participation aux instances décisionnelles telle l'assemblée générale. Dans ce cadre, Élias (1991) souligne que l'individu doit de plus en plus s'en remettre à lui-même dans une conjoncture où domine l'« impératif contemporain de réalisation d'un moi autonome et singulier » (Élias dans Vermeerch, p.681). Ceci amènerait les individus à rejeter les grandes morales politiques et religieuses et à définir de façon

individuelle les raisons de leur engagement. Ainsi, le contexte social lui offrant davantage de liberté et de choix, la personne doit définir son sort et son identité selon une morale qui n'est plus imposée ou désignée à l'échelle de la société. Dans ce contexte, l'engagement ne se fait plus uniquement sur une base idéologique ou en réponse à des attentes sociales, mais se définit également à partir d'une volonté d'autonomie, d'existence à part entière et d'une recherche de réalisation personnelle basée sur ses aptitudes, qualités et richesses (*ibid*).

Cette conception rejoint celle de Godbout, exposée précédemment, selon laquelle le participant a des motivations qui lui sont propres et poursuit des fins personnelles dans son expérience de participation. Meister (1974) souligne que ces motivations à la participation comportent une composante rationnelle, qui réfère à la part active que prend l'individu aux décisions du groupe et aux responsabilités qui en découlent, et une composante émotionnelle, se rapportant au besoin d'appartenance de l'individu dans un groupe et s'actualisant par la fidélité au groupe et par l'adhésion à sa finalité. Selon l'auteur, ces deux composantes sont intimement liées et se nourrissent souvent l'une l'autre pour donner un sens à l'expérience de participation. Par exemple, dans le cas où un individu ne souhaite pas prendre part de façon active à la vie démocratique du groupe (par gêne, par incompréhension des sujets discutés, etc.), sa motivation à participer peut reposer sur une composante émotionnelle, le liant au groupe par un climat de confiance ou des convictions idéologiques. Toutefois, la présence d'un tel climat pourra être une introduction à la vie démocratique du groupe et ultimement amener cet individu à prendre part activement aux décisions du groupe. Cette conception de la participation selon laquelle les participants ont des motivations diverses et en évolution se rapproche de la question étudiée dans cette étude, à l'effet que les fins poursuivies par les participants en assemblée générale sont reliées à la satisfaction de leurs besoins.

Cet objet d'étude nous semble alors d'autant plus pertinent dans ce contexte de mutation des grandes institutions sociales entraînant un passage d'une morale collective vers une morale individuelle amenant une transformation des raisons de l'engagement des individus. Dans ce cadre, une structure de participation décisionnelle qui prend en compte les aspirations et besoins de ses participants risque de favoriser la participation et dès lors, la vitalité de ses instances, la

participation ayant été définie comme la possibilité de participer au processus décisionnel et d'avoir un pouvoir d'influence sur des enjeux communs.

2.2 Les besoins des participants

Comprenant la participation comme étant un acte d'échange entre deux acteurs (Godbout, 1983), nous nous questionnons relativement aux éléments qui peuvent favoriser la participation en assemblée générale sous l'angle de la satisfaction des besoins du participant dans son expérience de participation en assemblée générale. Nous nous pencherons ici sur le concept de besoin et présenterons ensuite le modèle des besoins psychosociaux de Glasser (1974).

2.2.1 Définition du concept de besoin des participants

Le concept de besoin peut se définir comme « ce qui est jugé idéal au bon fonctionnement d'un individu, d'un groupe » (Lapointe, 1992 : 39). Cet idéal est déterminé par l'individu à la fois dans l'analyse de conditions objectives, mais repose également sur la conception subjective de cet individu qui donnera un sens à cet idéal. L'existence du besoin est ainsi objectivement reconnue. Cependant, la détermination du besoin par l'individu est fondamentalement subjective, car sa définition « s'appu[ie] sur un caractère individualise, évolutif, construit, instable, imprévisible, subjectif et émergeant de la réalité [et] présuppose que le besoin est fonction des perceptions, des opinions, des valeurs et des représentations des individus et tolère la diversité, la divergence, voir l'opposition des besoins exprimés » (*ibid*, p. 40). Le besoin est alors vécu de façon personnelle par chaque individu en fonction de ses caractéristiques propres et sa façon de percevoir le contexte dans lequel il se trouve.

Demunter et Vespieren (1992) soutiennent cependant qu'un besoin peut ne pas toujours être perçu par les personnes concernées, notamment pour ceux qu'ils décrivent comme « exclus du savoir ». On peut penser que tel risque d'être le cas de la conscience qu'ont les participants de leurs besoins dans le cadre de l'assemblée générale. En effet, ce type de participation étant souvent perçu comme un geste altruiste et de l'ordre du devoir de citoyen (Godbout, 1983), le questionnement de la satisfaction personnelle dans l'expérience de participation n'est pas à l'ordre du jour. Dans ce cadre, une phase de « prise de conscience » est alors nécessaire à la transformation de « besoins non ressentis en besoins ressentis » (Demunter et Vespieren dans Kenaïssi, 1998). Elle pourra prendre la

forme d'expériences positives vécues par les participants dans certaines assemblées, à travers lesquelles l'individu pourra identifier des éléments qui répondent à ses besoins ou, à tout le moins, chercher à reproduire l'expérience (Robert, 2005). Par ailleurs, l'organisme qui prend conscience de l'existence des besoins chez les participants peut être amené à développer des pratiques visant à satisfaire ces derniers.

Il existe plusieurs échelles établissant une hiérarchie ou une description des diverses motivations et besoins humains. Celle suggérée par William Glasser (1983) définit de façon large et universelle quatre besoins fondamentaux psychosociaux de l'être humain. Nous l'avons retenue, car elle réfère à des éléments suffisamment généraux pour pouvoir s'appliquer à des contextes variés, notamment celui de la participation en assemblée générale.

2.2.2 Définition des quatre besoins psychosociaux fondamentaux

Le psychiatre William Glasser (1983) identifie quatre besoins psychosociaux fondamentaux chez l'être humain, besoins sur lesquels repose la théorie du choix, approche psychologique contemporaine axée sur la reprise de pouvoir et la responsabilité des individus dans leur vie. Les travaux de Glasser – définissant une approche globale de la santé mentale - se sont inscrits dans une tangente alternative à l'approche médicalisée traditionnelle. Cette approche a par la suite influencé divers domaines, notamment ceux de l'éducation et de la gestion (Glasser, 1986). Les quatre besoins psychosociaux sont l'appartenance, le pouvoir, la liberté et le plaisir. Selon l'auteur, ces besoins sont déterminants dans les choix faits par les individus. Toutefois, bien qu'ils soient universels, la réponse à ces besoins est vécue différemment selon les individus. Dans ses écrits sur une approche éducative basée sur la théorie du choix, Glasser (1998) soutient que si ses besoins immédiats ne sont pas satisfaits, l'étudiant ne fera pas l'effort d'apprendre, ce qui n'est pas sans rappeler l'hypothèse de Godbout comme quoi, dans le cadre d'une participation sociale, les participants « participent peu parce qu'ils retirent peu du système » (1983 : 29).

Afin de détailler les quatre besoins psychosociaux identifiés par Glasser, nous nous baserons principalement sur les définitions qu'il donne dans les ouvrages « La théorie du choix » (1986) et « Choisir d'apprendre » (1998). Toutefois, si le cadre offert par Glasser est intéressant, il est beaucoup axé sur une description psychologique des besoins psychosociaux. Certaines

définitions seront donc étoffées par les travaux d'autres auteurs afin de bien enraciner ces concepts dans un contexte de participation sociale.

La description des quatre dimensions permettra de clarifier chaque concept. Cependant, l'actualisation des concepts ne sera pas prédéfinie, du fait que nous cherchons davantage à explorer la signification et l'importance des besoins pour les participants en assemblée générale. Dans ce cadre, nous considérons l'individu comme producteur des significations reliées à sa réalité, ce qui rejoint la posture compréhensive selon laquelle l'acteur « doi[t] livrer le sens de [ses] actions, que le chercheur doit interpréter et expliquer » (Demazière, 1997 : 399).

2.2.2.1 Appartenance

Glasser (1983) définit l'appartenance comme étant un besoin psychosocial central transcendant l'ensemble des autres besoins. L'appartenance résulte de la création de liens privilégiés avec des individus, groupes, institutions, et dans l'adhésion à des valeurs; elle se manifeste dans le besoin de partage d'affection avec amis et famille. Pour étoffer notre compréhension de ce concept, exposons les conclusions de Richer et Vallerand (1998) qui distinguent deux composantes à l'appartenance, soit la dimension d'acceptation, faisant référence au sentiment d'être compris, accepté, reconnu et respecté par le groupe, et la dimension d'intimité, se rapportant au lien affectif, à l'adhésion, à l'union et au rapprochement entre les membres. Les études traitant des raisons de la participation dans les associations font largement état de l'appartenance comme élément motivateur; le sentiment d'appartenance, s'il ne constitue pas l'une des motivations d'origine dans la participation, se révèle souvent l'un des résultats positifs nommés par les participants (ISBC, 2002).

2.2.2.2 Pouvoir

Le pouvoir est défini par Glasser (1983) comme la possibilité d'avoir un contrôle sur sa vie, son corps et son environnement. Le besoin de pouvoir peut se manifester par un besoin de reconnaissance, d'actualisation d'un sentiment d'estime de soi, d'influence sur les autres ou de contrôle. L'auteur décrit que la quête de pouvoir est inhérente à la nature humaine, mais peut s'actualiser de façon coopérative ou conflictuelle, agissant souvent comme un moteur à l'action. Ainsi, se référant aux travaux de Glasser, Charles (1996) soutient qu'on fait appel au besoin de

pouvoir des étudiants « lorsque l'enseignant leur demande de décider avec lui quels sujets seront étudiés en classe et quelle méthode de travail sera adoptée » (p.183). Inclus dans le processus, l'étudiant – qui agit à titre de participant – peut développer son intérêt pour le contenu de par le fait qu'il exerce un certain pouvoir dans la structuration d'une tâche ou d'un contenu qui, sinon, lui seront imposés, comme c'est souvent le cas dans le contexte d'assemblées générales.

2.2.2.3 Liberté

La liberté est relative à la possibilité de choisir, de penser et d'agir autrement, et d'en assumer les conséquences (Glasser, 1983). Elle peut être restreinte par nombre de contraintes tels le manque de moyens, l'absence de choix, le manque de connaissance. Par ailleurs, la recherche de liberté peut entrer en conflit avec l'expression d'autres besoins. Par exemple, le besoin d'être accepté par le groupe peut être remis en question par un besoin de s'exprimer librement, quitte à dire des propos dérangeants qui peuvent momentanément affaiblir la cohésion du groupe. L'établissement d'un contexte permettant la liberté suggère de permettre à l'autre de faire des choix responsables en lui donnant les moyens de le faire (Charles, 1996). Dans ce cadre, la confiance dans la capacité de cet autre à faire des choix est une nécessité.

2.2.2.4 Plaisir

Le plaisir est un besoin moins facile à cerner et moins traditionnellement mis de l'avant. Il est souvent considéré comme une « chose superflue » et associé à l'enfance (Glasser, 1998). Il se manifeste de différentes façons, provoquant amusement, joie et détente. L'auteur soutient que cette dimension a toute son importance de par le fait que la recherche de plaisir peut pousser à l'action, à l'apprentissage et augmenter la participation à des tâches fastidieuses (*ibid*). Le plaisir peut également être engendré par la satisfaction d'autres besoins; par exemple, éprouver un sentiment de pouvoir peut également générer un sentiment de plaisir.

2.2.3 Justification du choix de la catégorisation

Diverses raisons nous amènent à retenir cette forme de catégorisation des besoins des participants parmi d'autres. Tout d'abord, elle nous apparaît exhaustive et inclusive. En effet, les besoins étudiés apparaissent comme sous-jacents aux pratiques favorisant la participation en

assemblée générale, tel que décrit précédemment. Par ailleurs, le fait que les besoins soient définis de façon large permet une actualisation variée de chacun de ces besoins selon les individus et les contextes. Par exemple, le besoin de pouvoir peut s'actualiser par le besoin d'être utile, tout comme le besoin de se sentir valorisé dans son implication. De même, le besoin d'appartenance peut se rattacher aux liens que l'individu tisse avec d'autres, comme au sentiment d'adhésion à une cause partagée avec d'autres membres. Cela confère donc à cette classification de besoins une caractéristique d'universalité dans le principe et d'hétérogénéité dans l'application, le pouvoir, le plaisir, l'appartenance et la liberté s'actualisant de façon différente selon les individus et les cultures.

En deuxième lieu, la simplicité et l'exhaustivité de cette catégorisation semblent appréciées par les milieux de pratique à qui elle a été présentée pour favoriser la participation en instances décisionnelles ou en mobilisation de bénévoles. Cette lunette mettant l'accent sur la satisfaction des besoins des participants permet aux milieux d'entrevoir la problématique de participation sous un angle nouveau avec un accent mis sur le développement de pratiques correspondant à leur contexte propre. Par ailleurs, l'universalité de cette catégorisation leur permet une appropriation en fonction de leur réalité et des populations avec lesquelles ils travaillent, ce qui favorise la définition de leviers d'action et de pratiques correspondant aux diverses cultures organisationnelles.

2.3 Synthèse et question de recherche

Après une description de l'assemblée générale et de ses responsabilités, nous avons fait état des retombées de la participation au sein de cette instance et avons constaté les nombreuses difficultés internes et externes à l'organisme qui rendent difficile une réelle actualisation de cette vitalité dans le processus démocratique. Pour y faire face, certaines pratiques peuvent être mises en place sur le terrain afin de favoriser la participation en assemblée générale. Nous avons établi que notre objectif est de faire ressortir les principes de base de ces pratiques afin de favoriser chez les organismes une réflexion relativement à la recherche de solutions liées à leur réalité propre. Notre angle d'approche de ces principes de base sera celui de l'identification des besoins des participants et des pratiques qui peuvent contribuer à les satisfaire.

Dans un deuxième temps, nous avons présenté les concepts relatifs à notre recherche et défini la participation en assemblée générale comme une possibilité d'influencer les décisions prises, faisant référence à une présence active au sein de l'assemblée générale. Nous avons constaté que les motivations à la participation bénévole évoluaient dans le contexte d'individualisme actuel et que, dans ce cadre, la prise en compte des intérêts et besoins des participants est pertinente pour favoriser la participation. Cela rejoint la pensée de Godbout (1983) selon qui l'expérience de participation est une expérience d'échange dans laquelle l'organisme et les participants cherchent à répondre à leurs intérêts propres. Le concept de besoins des participants a finalement été défini et la classification choisie est celle de la théorie du choix de William Glasser (1983).

L'ensemble de ces éléments permet de dégager les questions de recherche suivantes : quels sont les besoins des participants dans le cadre d'une participation en assemblée générale? Comment ces besoins peuvent-ils être satisfaits? Quelles pratiques peuvent y correspondre? Comment ces pratiques peuvent-elles favoriser une participation active des membres au sein de l'assemblée générale? Nous espérons que la réponse à ces questions permettra de dégager des constats pour enrichir la documentation visant à appuyer les organisations dans la recherche de pratiques porteuses en matière de participation en assemblée générale.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Notre objectif de recherche est l'identification de pratiques visant la participation active sous l'angle des besoins des participants. La collecte de données doit donc permettre de vérifier l'importance des besoins de plaisir, de liberté, de pouvoir et d'appartenance pour les participants en assemblée générale et d'identifier comment les pratiques contribuant à satisfaire ces besoins peuvent favoriser une participation active.

Afin de recueillir de telles données, une place doit être laissée au discours des participants à l'assemblée générale afin de faire ressortir leur perception de leurs besoins et des pratiques contribuant à les satisfaire en assemblée générale. L'utilisation d'une approche qualitative a permis d'avoir cette latitude amenant les acteurs à livrer eux-mêmes le sens de leurs actions (Demazières, 1997).

Notons que l'élaboration et la réalisation de la stratégie de collecte de données se sont faites en grande partie de pair avec les animatrices du secteur alpha de l'organisme étudié. Dans ce cadre, cette partie de l'étude rejoint les caractéristiques de la recherche participative qui cherche à établir un lien « entre la théorie et la pratique, entre la logique du chercheur et celle des praticiens » (Anadon, 2007 : 3). Cette collaboration a permis au processus de collecte de données d'être influencé positivement par la pratique et de produire des outils de collecte adaptés au milieu étudié.

Nous expliciterons ici la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche en décrivant l'organisme et la population ciblés, les méthodes de collectes et d'analyse de données et les limites de l'étude.

3.1 Choix de l'organisme étudié et population ciblée

La collecte de donnée a eu lieu au sein d'un OBNL de Montréal œuvrant en éducation populaire et en action communautaire autonome. Les activités de l'organisme s'organisent autour de différents axes : l'alphabétisation, le soutien aux personnes immigrantes, l'alimentation, la vie communautaire et les loisirs. L'organisme compte plus de 750 membres qui participent à des ateliers de loisirs (informatique, cuisine, etc.), font partie d'un comité, suivent des cours de francisation, font du bénévolat, etc. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes intéressés au volet « alphabétisation populaire » de l'organisme qui compte environ quarante participants. Les activités de ce volet reposent sur des principes selon lesquels « l'apprentissage de la lecture, de l'écriture et du calcul [est] un outil d'expression sociale, de prise de parole, de pouvoir sur sa vie, son milieu et son environnement. » (Site Internet du RGPAQ, 2011). On vise ainsi à ce qu'à travers les différentes activités d'alphabétisation, les participants puissent trouver un lieu d'exercice du pouvoir. Les entrevues qui ont été réalisées auprès des participants se sont également inscrites dans cette logique, les invitant à identifier collectivement les éléments qui favoriseraient leur participation aux décisions prises lors de l'assemblée générale selon des moyens adaptés à leur situation.

Le choix d'étudier cette population repose d'une part sur la présence d'un groupe stable de participants fréquentant les ateliers d'alphabétisation populaire et qui ont démontré sur cette base être intéressés à participer à des entrevues de groupe sur le sujet. D'autre part, les animatrices du volet d'alphabétisation ont manifesté un intérêt particulier pour développer des pratiques visant à favoriser la participation des membres aux décisions concernant les grandes orientations de l'organisme. Cela a permis l'établissement d'une collaboration entre la chercheuse et les animatrices autour de l'élaboration des méthodes de collectes de données dans le but que ces dernières soient adaptées à la réalité des personnes analphabètes et à leur culture, culture orale plutôt qu'écrite. La conception des instruments de collecte, le choix de la stratégie d'entrevue et le processus d'entrevues auprès des participants ont ainsi été réalisés lors de rencontres préalables avec les animatrices en alphabétisation populaire et finalement, certaines entrevues de groupe ont été animées par ces dernières.

Cette collaboration a été un atout majeur dans le cadre de cette étude. Elle a mis à profit l'expérience et la connaissance du milieu que possèdent les animatrices en alphabétisation, permettant ainsi un contact plus facile avec les participants aux entrevues et, de ce fait, un meilleur accès à leurs discours et interprétations.

3.2 Méthodes de cueillette de données

Différentes stratégies de collecte de données ont été utilisées afin de recueillir le discours des participants et les informations relatives à la tenue de l'assemblée générale. Le Tableau 3.1 en fait une description chronologique.

Tableau 3.1

Stratégies de recherche utilisées

Stratégie	Description	Temps
Rencontre avec les acteurs du milieu : animatrices (5 animatrices au total)	• 4 rencontres d'environ 1h	Avant l'assemblée générale (3 rencontres) Suite à l'assemblée générale (1 rencontre)
Rencontre avec les acteurs du milieu : participants	• Participation à une activité de jeux de société pour se familiariser avec les participants en alpha	Avant l'assemblée générale
Pré-entrevues avec les participants - Tournée des ateliers d'alphabétisation populaire	• Visite d'environ 30 min. de chacun des 3 ateliers d'alphabétisation populaire visant à présenter la chercheuse aux participants et à aborder le thème de l'assemblée générale	Veille et avant-veille de l'assemblée générale
Observation de l'assemblée générale	• Observation qualitative de l'assemblée générale	Lors de l'assemblée générale
Consultation des documents	• Consultation des documents écrits relatifs à l'assemblée générale	Avant et après l'assemblée générale
Entrevues d'évaluation de l'assemblée générale avec les participants	• 4 entrevues de groupe (une par besoin) animées par les animatrices et la chercheuse visant à évaluer la satisfaction des besoins des participants lors de l'assemblée générale	Lendemain de l'assemblée générale

Nous décrivons ici l'ensemble de ces stratégies dans l'ordre suivant : les rencontres avec les acteurs du milieu, l'observation de l'assemblée générale, la consultation des documents et les entrevues de groupes avec les participants (pré-entrevues et entrevues d'évaluation de l'assemblée générale).

3.2.1 Rencontres avec les acteurs du milieu

i) Animatrices

Trois rencontres ont eu lieu avec des animatrices du volet d'alphabétisation populaire avant la tenue de l'assemblée générale afin de planifier les entrevues auprès des participants. Ces rencontres ont permis d'avoir une première approche de l'assemblée générale, dans son contenu et sa forme. Ces informations ont servi de base aux entrevues de groupe et ont favorisé la compréhension de l'approche qu'a l'organisme de son assemblée générale. De plus, nous avons rencontré les animatrices dans l'après-midi suivant les entrevues qu'elles ont animées pour recueillir leurs premières impressions suite à celles-ci ainsi que certaines informations complémentaires sur la tenue de l'assemblée générale.

ii) Participants du secteur alpha

Une semaine avant l'assemblée générale, nous avons participé à une activité de jeux de société organisée par les animatrices où une quinzaine de participants du secteur alpha étaient présents. Cette première rencontre avec les participants dans un contexte informel, en plus de favoriser la création d'un premier contact avec eux et d'établir un certain lien de confiance, nous a permis de nous familiariser davantage avec leur univers culturel en discutant et en jouant avec eux. Nous avons ainsi pu mieux évaluer comment adapter notre langage et nos techniques d'animation aux participants dans l'ensemble du processus de collecte de données.

3.2.2 Observation de l'assemblée générale

Une observation de l'assemblée générale a été réalisée. La chercheuse s'est mêlée aux participants pour la durée de l'assemblée générale afin de voir les activités auxquelles ils participent, ce qu'ils apprécient ou non, les moments d'hésitation, les allées et venues dans la salle, etc. Les détails techniques relatifs à l'assemblée générale, les pratiques, l'atmosphère, les

interactions, etc. ont été consignés au moyen d'une grille d'observation par une prise de notes discrète pendant l'assemblée (voir Appendice C : Grille d'observation – Assemblée générale).

Cette observation a permis de préciser certaines données favorisant une meilleure compréhension de l'expérience vécue par les participants lors de l'instance et d'échanger informellement sur l'assemblée générale pendant l'événement. De même, les questions prévues pour les entrevues de groupe ont pu être précisées en fonction de la forme de l'assemblée générale telle que nous l'avons observée. Des références ont notamment été faites à certaines pratiques ou moments précis de l'assemblée afin d'alimenter les discussions ou de donner des exemples faisant appel à l'expérience vécue par les participants. Les informations recueillies lors de l'observation ont également facilité la compréhension des perceptions exprimées par les participants lors des entrevues de groupe en permettant de faire le lien entre leurs discours et la réalité observée lors de l'assemblée générale.

La présence d'observateurs est permise lors de la tenue des assemblées générales de l'organisme. Toutefois, afin d'obtenir la permission d'assister à cette dernière sous le chapeau de « chercheuse » et d'observer le groupe de participants aux ateliers l'alpha pendant cette assemblée, un processus éthique a été élaboré conjointement avec la personne-ressource dans l'organisme. Ainsi, lors des pré-entrevues effectuées avec chacun des groupes d'atelier en alphabétisation populaire au cours des jours précédents l'assemblée, nous nous sommes présentés aux participants, avons expliqué le but de la recherche à laquelle ils sont invités à participer ainsi que les implications de cette démarche. Les participants ont alors été consultés et ont accepté de participer aux entrevues et de faire l'objet d'observation lors de l'assemblée.

3.2.3 Consultation des documents

Nous avons également procédé à une consultation des documents écrits relatifs à la tenue de l'assemblée générale de l'année précédente, des documents de préparation de l'assemblée générale de l'année en cours et à une lecture de l'historique de l'organisme. La consultation de ces documents a permis de cerner la réalité et le contexte de l'organisme étudié ainsi que les suivis qui sont effectués d'une assemblée générale à l'autre.

3.2.4 Entrevues de groupe auprès des participants en alphabétisation populaire

Afin de recueillir le discours des participants en alphabétisation populaire, il fut décidé, en collaboration avec les animatrices, que la méthode de cueillette de données qui conviendrait le mieux serait l'entrevue de groupe. En effet, les participants en alphabétisation populaire se connaissent et sont habitués à s'exprimer en présence les uns des autres, ce qui facilite la réflexion autour du sujet étudié. Cette méthode permet également l'émergence d'une réflexion collective dans un contexte moins stressant que l'entrevue individuelle.

Les entrevues ont été réalisées en deux temps : nous avons tout d'abord effectué trois pré-entrevues dans les ateliers d'alphabétisation (une entrevue dans chacun des trois ateliers d'alphabétisation) avant la tenue de l'assemblée. Nous avons ainsi pu prendre contact et débroussailler le sujet de la participation en assemblée générale avec les participants. Puis, le lendemain de l'assemblée générale, quatre autres entrevues ont été réalisées avec les participants en alphabétisation pour évaluer l'assemblée générale sous l'angle de la réponse aux besoins psychosociaux.

i) Pré-entrevues - Tournée des ateliers d'alphabétisation populaire

La veille et l'avant-veille de l'assemblée générale, une visite d'une durée d'environ trente minutes des ateliers d'alphabétisation populaire a été réalisée par la chercheuse (voir Appendice A : Grille de pré-entrevues). Ces pré-entrevues se sont faites sans la présence d'animatrice ou d'animateur afin d'éviter le plus possible que les participants cherchent à répondre aux questions posées selon les réponses qu'ils savent correspondre à ce que les animateurs « espèrent ». Elles ont été enregistrées avec le consentement oral des participants présents dans chacun des ateliers (voir Appendice B : Formulaire de consentement).

Ces pré-entrevues ont permis tout d'abord de présenter la chercheuse aux participants et vice-versa, car certains participants n'avaient pas été rencontrés lors de l'activité de jeux de société à laquelle nous avons participé la semaine précédente. Nous avons pu prendre le temps d'expliquer les objectifs de notre étude et la participation attendue des participants; puis nous avons discuté ensemble de l'assemblée générale. Cette rencontre semble avoir favorisé la création d'un climat de confiance dans le processus de collecte de données, atténuant les barrières de gêne ou de méfiance

qui peuvent être ressenties par les participants face à une personne extérieure à l'organisme. En effet, après quelques minutes de retenue ou d'hésitation, les participants semblaient de plus en plus à l'aise d'émettre des critiques ou de s'exprimer sans crainte d'être jugés.

Les pré-entrevues ont également permis d'amorcer un dialogue avec les participants en alpha sur le sujet de l'assemblée générale. Ainsi, au cours de ces rencontres, ils ont été invités à décrire comment se déroule une assemblée générale dans l'organisme. À travers l'échange avec les participants, nous avons pu les questionner plus largement sur les raisons pour lesquelles ils participent à l'assemblée générale et les éléments qui sont importants pour eux lors de l'événement. Cela nous a permis de valider par un moyen contourné l'importance des besoins de pouvoir, plaisir, appartenance et liberté pour les participants. Par exemple, lorsque certains participants ont exprimé que leur motivation à participer à l'assemblée générale était, lors des élections, de choisir quelqu'un qui les représente au conseil d'administration, cette donnée sera plus tard associée au besoin d'exercer un pouvoir dans l'assemblée.

Les échanges eus lors des pré-entrevues ont également permis d'adapter les entrevues d'évaluation de l'assemblée générale tel que nous le verrons dans la prochaine section.

ii) Entrevues d'évaluation de l'assemblée générale

Les entrevues de groupe visant à évaluer l'assemblée générale avec les participants se sont déroulées le lendemain de l'assemblée générale afin qu'ils aient encore l'assemblée générale en mémoire.

Les participants en alphabétisation présents aux entrevues d'évaluation de l'assemblée générale ont été recrutés sur la base de leur présence à l'assemblée générale. Ils ont été invités à se présenter le lendemain de l'assemblée pour les entrevues, et ce, par des invitations dans les classes, une tournée téléphonique faite par un animateur et un rappel fait à la fin de l'assemblée générale.

Les entrevues évaluant l'assemblée générale devaient être structurées de façon à explorer en profondeur la satisfaction de chacun des besoins des participants sans induire de réponses. Ceci représente un certain défi considérant que le thème étudié n'a pas fait l'objet d'une réflexion

préalable chez les participants qui ne perçoivent souvent pas leurs besoins lorsqu'ils participent à l'assemblée générale. Dans ce cadre, considérant que nous avons préalablement défini les besoins des participants par la catégorisation des besoins psychosociaux de Glasser (1983), nous avons choisi de procéder à quatre entrevues spécifiques, soit une entrevue par besoin (pouvoir, plaisir, liberté et appartenance). De cette façon, nous avons en quelque sorte imposé un cadre d'analyse de leurs besoins aux participants, mais ceci nous a permis de recueillir des données spécifiques sur chacun des quatre besoins étudiés (voir Appendice D : Canevas d'entrevues d'évaluation de l'assemblée générale).

Voici le déroulement des entrevues d'évaluation de l'assemblée générale. Dans un premier temps, les quatre besoins de base ont été définis. Pour ce faire, nous avons expliqué chacun d'entre eux en reprenant les expressions utilisées par les participants lors des pré-entrevues. Par exemple, quand les participants avaient mentionné qu'un moment précis était « le fun », nous avons décrit que nous considérons que cela correspond au besoin de plaisir. Les pré-entrevues ont donc servi à définir nos concepts de base selon les mots des participants. Par ailleurs, chacun des besoins était associé à un symbole (voir Appendice E : Symboles représentant les différents besoins). Pour définir ces derniers, nous nous sommes servi du travail réalisé par les élèves d'un des ateliers à qui l'animatrice avait préalablement demandé de dessiner le pouvoir, la liberté, le plaisir et l'appartenance.

Les participants ont ensuite été séparés au hasard en deux sous-groupes de 7 à 8 personnes. Ces deux groupes ont chacun été responsable de l'étude de deux des quatre besoins des participants : un premier groupe étudiait le plaisir et la liberté et un deuxième, le pouvoir et l'appartenance. Une heure et quart a été allouée pour la réalisation des entrevues en sous-groupe. Ces entrevues ne devaient pas être trop longues afin d'y favoriser une participation active des participants.

Chacun des deux groupes était animé par deux animatrices, lesquelles s'étaient approprié le canevas d'animation relatif à l'un des besoins dont le groupe était responsable (voir Appendice D : Canevas d'entrevues d'évaluation de l'assemblée générale). Ce canevas d'entrevue, revu préalablement par la chercheuse avec les animatrices, a été conçu pour favoriser une uniformité

dans l'étude de la satisfaction des besoins malgré le fait que les entrevues soient animées par des personnes différentes. Il contient un plan de l'entrevue, une définition du besoin à présenter aux participants, des exemples de questions pour animer la discussion portant sur la façon dont chacun des éléments de l'assemblée peuvent avoir ou non contribué à satisfaire le besoin.

Les ateliers étaient structurés de façon à laisser des traces du discours des participants (dessin, mots clés, etc.) ce qui représente du matériel essentiel au traitement des données. En premier lieu, l'animatrice explique le besoin étudié aux participants selon une définition reprenant leurs mots. Ensuite, les participants reçoivent chacun onze images représentant les divers moments de l'assemblée (accueil, présentation des états financiers, etc.). En lien avec le besoin étudié, les participants doivent identifier, par un maximum de trois images, à quel moment ce besoin a été satisfait pendant l'assemblée et expliquer leurs réponses au groupe. Par la suite, les participants ont été questionnés sur l'importance de ce besoin pour eux. Une discussion a ensuite eu lieu sur les images n'ayant pas été choisies et les raisons pour lesquelles les moments de l'assemblée qu'elles représentent ne permettaient pas de satisfaire le besoin étudié. Finalement, chaque groupe a émis des recommandations afin d'améliorer la réponse au besoin lors de l'assemblée générale suivante. Ensuite, la seconde animatrice anime, selon le même processus, l'étude du second besoin. À la suite des entrevues en sous-groupe, le grand groupe s'est rassemblé à nouveau pour partager les recommandations qui avaient été émises par chacun.

Afin de conserver une trace des discours des participants, un enregistrement audio de chacune des entrevues de groupes a été réalisé. Les participants qui désirent avoir accès à ce matériel ont été informés qu'ils pouvaient en faire la demande. Au début de l'entrevue, les participants ont été amenés à se prononcer une seconde fois sur leur consentement libre et éclairé à leur participation à la recherche et à l'enregistrement audio des entrevues et pouvaient refuser de participer à la recherche s'ils ne se sentaient pas à l'aise.

La procédure d'entrevue précédemment décrite a permis aux participants de comprendre les sujets étudiés de façon concrète, soit en faisant référence par des images à des moments qu'ils ont vécus très récemment. Tout au long du processus d'élaboration des entrevues, cela fut une préoccupation constante des animatrices. De plus, cette méthode a induit une tangente pragmatique

à la réflexion sur les besoins des participants, car les participants devaient justifier concrètement ce qui a contribué ou non à satisfaire ce besoin.

iii) Instruments de collecte de données

Les instruments de collecte de données, notamment les entrevues ont alors été structurées selon une méthode inspirant de nombreuses pratiques en alphabétisation populaire, la méthode *Reflect* (Archer et Newman, 2003). Cette approche, s'inspirant notamment de l'approche de philosophie politique de Freire (*ibid*), s'inscrit dans une vision de l'alphabétisation comme un moyen de reprise de pouvoir des individus et des communautés sur leur vie et leur environnement. Les techniques et stratégies d'apprentissage de la méthode *Reflect* se basent sur la réalité des personnes en apprentissage pour donner du sens à ce qu'elles apprennent. Différents moyens d'apprentissage faisant appel à l'image, au théâtre, aux cartes, à la photographie, etc. peuvent alors être utilisés et adaptés selon les participants et le contexte d'apprentissage.

Cette approche a inspiré différentes stratégies dans le cadre de notre collecte de données. D'une part, l'utilisation de dessins(symboles) s'avérait nécessaire pour l'explication des besoins de plaisir, de pouvoir, de liberté et d'appartenance aux participants lors des entrevues de groupe, ces derniers faisant appel à des concepts abstraits (voir Appendice E : Symboles représentant les besoins des participants). Tel que décrit précédemment, les symboles choisis étaient le fruit de dessins réalisés par quelques participants.

De même, lors des entrevues qui ont suivi l'assemblée générale, nous avons utilisé des photos qui ont été prises par les animateurs lors de l'assemblée générale pour identifier les différents moments de l'assemblée. De cette façon, les participants ont pu se remémorer plus facilement les temps de l'assemblée générale de l'organisme et ont pu se construire une représentation commune de l'événement. Les photos utilisées sont présentées à l'Appendice F : Photos représentant différents moments de l'assemblée générale.

iv) Difficultés rencontrées lors des entrevues de groupes

Pendant la tenue des entrevues de groupes, diverses difficultés ont été rencontrées, notamment en ce qui a trait à l'enregistrement des entrevues et à la longueur de ces dernières.

Ainsi, pour des raisons techniques, l'enregistrement audio d'un des deux groupes n'a pas été réussi, ce qui entraînait la perte d'une partie des données reliées à l'étude des besoins de plaisir et de liberté. Afin de transmettre un maximum de données à la chercheuse, une entrevue a été réalisée avec les deux animatrices immédiatement après l'entrevue de groupe portant sur ces deux besoins. Bien que cet incident ait amené la perte de témoignages précieux pour l'analyse, les animatrices, en se basant sur leurs souvenirs ainsi que sur le canevas d'entrevue et leurs notes, ont pu faire état de plusieurs réponses données par les participants. Par ailleurs, certains témoignages recueillis lors des pré-entrevues ainsi que dans les entrevues sur le pouvoir et l'appartenance (les réponses des participants bifurquaient parfois sur la satisfaction des besoins de liberté et de plaisir) ont également fourni des données complétant l'entrevue non enregistrée.

Autre difficulté : dans le groupe étudiant les besoins de pouvoir et d'appartenance, le contenu livré par les participants sur le pouvoir a occupé la totalité du temps alloué à l'entrevue. Le groupe n'a ainsi pas eu le temps de traiter du besoin d'appartenance. L'entrevue relative à l'importance de ce besoin a donc été réalisée lors du retour en grand groupe avec la totalité des participants (15 personnes). Le temps alloué à cette entrevue étant plus court, la procédure d'entrevue a été quelque peu modifiée, faisant davantage place à la discussion en grand groupe qu'à la réflexion individuelle suscitée par le choix des images.

3.3 Méthode d'analyse des données

Les données recueillies ont été transcrites sous forme de verbatim et ont été codifiées pour faciliter le regroupement des données par thèmes (Savoie-Zajc, 2000), soit dans le cas présent, le classement des éléments ayant contribué à satisfaire chacun des besoins. Ainsi, à la suite de plusieurs lectures de l'ensemble du corpus (pré-entrevues et entrevues) que nous avons annoté selon les thèmes récurrents et à partir des objectifs de recherche, une grille de codification a été élaborée pour permettre une organisation des données.

Nous avons choisi de diviser notre grille de codification en quatre grandes catégories correspondant à chacun des besoins des participants. Pour chacun de ces besoins, nous avons établi des sous-catégories représentant des éléments pouvant correspondre à ce besoin. Par exemple, le

plaisir se subdivisait en « humour », « bien-être », « plaisir d'être utile », « sociabilité ». Les pré-entrevues et des entrevues de groupes réalisées auprès des participants ont ensuite été codifiées à partir de cette grille. La structure de cette dernière est restée souple tout au long du processus, laissant place à des ajouts et modifications de sous-catégories lors de la codification.

Cette méthode de codification a permis d'utiliser au maximum le matériel recueilli dans l'ensemble des pré-entrevues et entrevues. En effet, malgré le fait que certaines de ces entrevues portaient spécifiquement sur la satisfaction d'un besoin en particulier, les discussions de groupes menaient inévitablement à fournir des données sur la satisfaction d'autres besoins. Par exemple, l'entrevue sur le besoin de liberté fournissait également de nombreuses données sur celui de pouvoir et les participants ont abordé le besoin d'appartenance lors de l'entrevue sur le plaisir. À travers le processus de codification, nous avons donc « décontextualisé » (Savoie-Zajc, 2000 : 102) les données en les extrayant de leur contexte initial. Puis, nous les avons « recontextualisé » (*ibid.*, p. 103), en les classant par grandes catégories, soit par besoin.

Finalement, notons que le fait que chacun des groupes d'entrevues se soit ainsi penché sur la satisfaction de la plupart des besoins de participants (tel que décrit dans le paragraphe précédent) a permis une certaine triangulation des données recueillies (Swiss Federal Institute of Technologies Zurich, 2009). En effet, ces données proviennent de différents sous-groupes de participants ayant vécu une expérience semblable, ce qui aura permis de valider l'information recueillie à partir de sources diverses.

3.4 Limites de l'étude

Notre étude comporte diverses limites. Tout d'abord, les personnes interrogées ne représentent qu'une partie des participants, ceux du secteur alpha. Leur discours peut ne pas être représentatif de l'opinion de l'ensemble des participants en assemblée générale. Nous sommes donc conscients que cette méthodologie, si elle permet d'aller en profondeur dans l'analyse de ces discours, peut limiter la généralisation des résultats. Toutefois, dans les chapitres suivants, nous avons pris en compte cet élément et tenté de mettre en perspective l'impact des caractéristiques des participants sur leurs réponses. De même, nous constaterons que les données recueillies auprès des

participants en alpha recouper celles préalablement présentées dans notre recension des écrits qui porte sur des populations diverses.

Par ailleurs, nous avons étudié le discours d'une certaine catégorie de personnes : les participants qui sont motivés à participer à l'assemblée générale et à une étude. Nous n'aurons pas de données sur les besoins des personnes qui ne participent pas à l'assemblée générale pour diverses raisons, bien que ces données soient d'un intérêt certain si l'on souhaite étudier les éléments favorisant la participation en assemblée générale.

Finalement, en pré-définissant une catégorie de besoins psychosociaux, cette étude laisse peu de place aux participants pour définir eux-mêmes leurs besoins, ou établir une classification selon les besoins qu'ils considèrent eux-mêmes comme les plus importants. De même, l'imposition d'une réflexion sur ce thème précis relativement abstrait (les besoins des participants) a également pu limiter la profondeur de l'analyse lors des entrevues. Ainsi, d'une part, nous avons constaté qu'un certain temps a été nécessaire aux participants pour s'approprier la définition des besoins et identifier comment les satisfaire. Cela a eu comme impact que les participants avaient ensuite moins d'imagination et d'énergie pour faire des recommandations, possiblement car il était demandé de se projeter dans une situation fictive où le besoin serait satisfait. D'autre part, on constate que la satisfaction des différents besoins a varié pendant l'assemblée générale. Par exemple, plusieurs pratiques ont favorisé l'appartenance et peu, le pouvoir. Cela a ainsi limité l'évaluation de pratiques visant à satisfaire certains des besoins évalués, notamment les besoins de pouvoir et de liberté.

Nonobstant ces limites, les données recueillies furent très riches et la collecte aura permis de fournir amplement de matériel pour nous permettre de répondre à nos questions de recherche comme nous le verrons maintenant.

DEUXIÈME PARTIE

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Le présent chapitre fera état des résultats obtenus dans notre collecte de données. En nous basant sur les entrevues réalisées avec les participants en alpha et sur nos observations, nous ferons tout d'abord une brève description de l'assemblée générale et de son déroulement. Ensuite, nous présenterons les données recueillies en lien avec la satisfaction des besoins d'appartenance, de liberté, de pouvoir et de plaisir.

4.1 Mise en contexte - Description de l'assemblée générale

L'assemblée générale et les activités qui y étaient reliées se sont déroulées de 16h à 21h30 un mardi soir de novembre 2010 dans la grande salle centrale de l'organisme. Une centaine de personnes étaient présentes provenant de différentes catégories de membres (employés, bénévoles, participants, membres de la communauté). Parmi elles, on retrouvait environ 25 participants aux ateliers d'alphabétisation que nous désignerons simplement par le terme « participants ».

La salle où avait lieu l'assemblée était disposée de la façon suivante : sur la scène en avant siège l'ensemble du conseil d'administration, derrière une table face à l'assemblée. La présidente et le secrétaire d'assemblée se retrouvent également à une table sur la scène, mais un peu plus en avant que le reste du conseil d'administration. Les membres, quant à eux, sont assis à des tables d'environ dix personnes disposées en rangées face à la scène. Tout autour de la salle, on retrouve des kiosques interactifs faisant état des réalisations de l'organisme au cours de l'année écoulée. À l'extérieur de la salle, à l'entrée de l'organisme, une table d'accueil est installée.

4.1.1 Déroulement des activités entourant l'assemblée générale

Voici une description des différents moments de l'assemblée générale ainsi que des activités entourant cette dernière, à laquelle nous avons ajouté nos observations relatives à la participation des participants en alphabétisation populaire.

4.1.1.1 Activités préparatoires à l'assemblée générale

Conseil d'administration ouvert (CA ouvert)

Quelques jours avant l'assemblée générale, les membres étaient invités à assister à la dernière rencontre du conseil d'administration. Deux participantes ont répondu à cette invitation. Cette activité leur a permis de mieux comprendre le fonctionnement du conseil et a favorisé un rapprochement entre les membres présents et les administrateurs.

4.1.1.2 Activités entourant l'assemblée générale

Accueil (à partir de 16h)

À leur arrivée, les membres sont accueillis à la table d'accueil où des employés de l'organisme les inscrivent, leur donnent la documentation relative à l'assemblée générale (rapport annuel, des états financiers), un carton d'identification ainsi que les feuilles pour répondre au rallye organisé avant l'assemblée. On leur souhaite une bonne assemblée.

Kiosques et rallye (de 16h à 18h)

Les membres de l'organisme sont invités à visiter les kiosques traitant des différents volets et activités de l'organisme. Ces kiosques présentent visuellement l'information contenue dans le rapport d'activités et dans les états financiers.

En lien avec le contenu des kiosques, l'organisme avait préparé un rallye et les membres devaient répondre à des questions en visitant ces derniers. La majorité des participants provenant du secteur alpha sont arrivés avant le début officiel de l'assemblée générale (à 18h) pour faire la tournée des kiosques et participer au rallye.

On retrouvait également un kiosque d'information sur les élections au conseil d'administration où le processus électoral était expliqué et où les membres pouvaient se porter

candidats et faire signer quatre personnes appuyant leur candidature. La liste des candidats était affichée et ces derniers recevaient une petite étiquette « candidats » pour que l'assemblée puisse les identifier comme tels. Une participante a pris sur place la décision de se présenter.

Repas (17h45)

Un repas fut servi avant le début de l'assemblée. Les membres se sont réunis par affinités et connaissances; ce fut le cas du secteur alpha où participants et animateurs ont mangé ensemble sur de grandes tablées.

Vin d'honneur (à partir de 21h30)

Un vin était offert aux personnes présentes à la fin de l'assemblée. Compte tenu de l'heure à laquelle s'est terminée l'assemblée, plusieurs membres et participants ne sont pas restés pour cette activité (plus de la moitié).

4.1.2 Déroulement de l'assemblée générale (18h15 à 21h30)

Points statutaires

Lors des points statutaires (ouverture/levée de l'assemblée, mot de bienvenue, élection d'une présidente et d'un secrétaire d'assemblée, lecture et adoption de l'ordre du jour ainsi que du procès-verbal de la dernière assemblée), la présidente d'assemblée demande à plusieurs reprises des proposeurs et appuieurs et plusieurs participants en alpha lèvent la main à cette fin.

Réponses au rallye et priorités du conseil d'administration

Pour présenter le rapport d'activités de l'année qui se termine, le conseil d'administration a invité les membres à donner les réponses au rallye sur les kiosques. Les participants ont contribué en grand nombre à cette activité en levant la main pour donner leurs réponses.

Ensuite, deux administrateurs ont présenté de façon synthétique le bilan des priorités sur lesquelles le conseil d'administration a travaillé lors de l'année écoulée et ont exposé les priorités choisies pour la présente année. Ces priorités concordent généralement avec les enjeux importants dans l'organisme. Cette présentation s'est faite de façon ludique pour susciter l'intérêt des membres. Ainsi, des images sont projetées sur un écran et sont accompagnées de divers effets

sonores selon que chacune des priorités ait été atteinte, soit en cours de réalisation ou soit non atteinte. La présidente d'assemblée demandait régulièrement aux membres s'il y avait des questions, mais peu se sont prononcés ou ont commenté les priorités (dont aucun participant du secteur alpha).

Une des questions suscitant un intérêt certain de la part des participants en alphabétisation est le sujet des locaux de l'organisme. L'enjeu de cette question est que l'organisme, qui bénéficie actuellement d'un prêt de locaux par un organisme tiers pour se loger, risque de perdre cet avantage, entraînant ainsi un déménagement et un changement significatif dans la vie de l'organisation. Ce sujet a été brièvement abordé dans les priorités du conseil d'administration et un participant a également posé une question sur ce sujet. Toutefois, peu de participants se souvenaient qu'il en avait été question, bien qu'ils semblent personnellement touchés et inquiétés par l'issue de ce dossier.

Finalement, une participante a posé une question sur les coupures dans le programme Interagir, programme de soutien financier auquel ont accès plusieurs participants dans le cadre de leur participation aux groupes d'alphabétisation. Elle a posé sa question à ce moment malgré le fait que c'était hors sujet, car elle ne savait pas quand elle pourrait en parler.

À la fin de la présentation, l'assemblée a adopté le rapport d'activités de l'année 2009 et les priorités du CA pour l'année 2010.

États financiers

Les états financiers sont expliqués par la responsable des finances et projetés sur un écran. Peu de questions sont posées dont aucune par les participants en alphabétisation. L'assemblée adopte les états financiers et nomme les vérificateurs.

Explication du processus électoral et élections

L'organisme ayant développé son propre système de votation, le processus électoral est expliqué aux membres par une animatrice qui utilise une présentation power point très imagée.

Ensuite, par catégories de membres, les candidats aux élections se présentent devant l'assemblée à partir de questions qui leur sont posées par la même animatrice afin de mieux les connaître, comprendre ce que l'organisme représente pour eux et quelles sont leurs motivations à s'impliquer au conseil d'administration. Les membres votent finalement par bulletins secrets après la présentation des candidats de chacune des catégories. Les élections semblent être le seul moment où les participants sont réellement amenés à participer à la prise de décision de façon significative. En effet, malgré le fait que d'autres points tels l'adoption des priorités de l'organisme et des états financiers ainsi que la nomination des vérificateurs demandent aux membres de l'assemblée de faire un choix, il semble que ces derniers points aient davantage été traités comme des formalités, étant plutôt considérés comme des points d'entérinement ou de routine que comme de véritables décisions que doit prendre l'assemblée.

4.2 Satisfaction des besoins des participants lors de l'assemblée générale et pratiques correspondantes

Les entrevues ainsi que notre observation de l'assemblée générale ont permis de recueillir des données sur le degré de satisfaction de leur besoin éprouvé par les participants dans le cadre de leur présence à cette instance. Nous ferons ici un état des résultats obtenus en rapport avec chaque besoin afin d'identifier ce qui selon les participants a contribué ou non à satisfaire ce besoin lors de l'assemblée générale. Nous présenterons ensuite les suggestions émises par les participants pour favoriser la satisfaction de l'appartenance, de la liberté, du pouvoir et du plaisir en assemblée générale. Finalement, nous discuterons de l'importance qu'attribuent les participants à ce que ces besoins soient satisfaits dans le cadre de leur participation.

4.2.1 Satisfaction du besoin d'appartenance pendant l'assemblée générale

Glasser (1983) définit l'appartenance comme une résultante de la création de liens privilégiés entre des individus, groupes, institutions et dans l'adhésion à des valeurs. Les participants ont décrit avoir principalement ressenti une appartenance à trois moments : lors d'activités réalisées avec leur groupe de pairs, c'est-à-dire les autres participants en alphabétisation populaire, en discutant de sujets qui les intéressent et lorsqu'ils se sont sentis importants dans l'organisme.

4.2.1.1 Partager des moments avec leur groupe de pairs

Les participants disent avoir ressenti une appartenance lors des moments partagés avec leur groupe de pairs, c'est-à-dire le rallye, le vin d'honneur et le repas : « parce qu'on a tous mangé ensemble »³. Les activités favorisant l'interaction entre eux sont significatives à leurs yeux : « ben c't'important qu'on soit ensemble, nos amis pis ceux qu'on connaît. ». Un autre souligne : « c'est pas tous les organismes... nous on est chanceux... ». Lors de l'assemblée générale, nous avons effectivement pu observer que les participants en alpha recherchent la compagnie de leurs pairs lorsque cela est possible. Par exemple, ils font la tournée des kiosques en petits groupes de participants et s'assoient en grandes tablées les uns avec les autres pour le repas.

Plusieurs d'entre eux ont souligné que ce groupe d'appartenance leur permet d'évoluer dans un espace qui leur donne une certaine reconnaissance et dans lequel ils ne se sentent pas jugés. Par exemple, un participant explique que lors du repas passé en groupe « Ben on mange ensemble, on parle, on peut discuter sur l'assemblée, sur toutes sortes de sujets », ce à quoi une autre participante ajoute : « Pis t'es pas jugé. Parce que eux vont pas te juger, pis toi tu vas pas les juger ». Dans ce cadre, notons que ce sentiment d'être accepté par le groupe peut être d'autant plus important pour ces participants du fait qu'étant considérés analphabètes, ils témoignent souvent d'un sentiment d'être jugés uniquement à partir de cette seule caractéristique.

Nos observations laissent croire que ce sentiment d'appartenance au groupe peut également favoriser une participation active dans l'assemblée générale. Par exemple, lorsqu'une participante hésitait à poser une question, les autres l'ont encouragée à le faire et l'ont félicitée après qu'elle ait pris la parole, ce qui a semblé rassurant pour elle.

4.2.1.2 Discuter de sujets qui les concernent

Lors des entrevues, plusieurs participants ont rapporté que lorsque l'assemblée a discuté – parfois très brièvement – de sujets les concernant, cela a généré chez eux un sentiment d'appartenance relié au fait de partager des préoccupations communes. Par exemple, suite à la question d'une participante sur le programme Interagir, les participants disaient : « on était contents

³ L'ensemble des citations proviennent des entrevues réalisées auprès des participants en alphabétisation.

qu'elle pose cette question là, c'était la question... », « parce qu'on pensait à la même chose ». Dans ce cadre, la question de la participante a suscité un sentiment d'appartenance, car les membres du groupe se reconnaissaient et accordaient de l'importance à ce sujet. Toutefois, il semble que peu de contenu traité lors de l'assemblée générale ait suscité un tel sentiment. Pourtant, d'autres enjeux intéressaient les participants, comme l'avenir des locaux de l'organisme, mais il semble que le sujet a été abordé trop rapidement ou en surface. Ainsi, plusieurs d'entre eux n'avaient pas de souvenir que ce sujet ait été traité et d'autres mentionnent qu'ils auraient souhaité en discuter davantage: « y'auraient pu parler plus sur la bâtisse parce que y'a beaucoup de monde qui s'inquiètent sur ça, parce qu'on sait pas, moi j'ai entendu par hasard que supposément ça va être fermé ou vendu ».

Par ailleurs, on observe que lorsque de l'information est disponible et accessible, par exemple par le biais des kiosques, les participants l'apprécient et le remarquent en mentionnant que cela leur permet de voir ce qui se passe dans l'organisme et d'être au courant de ses activités, ce qui les amène à sentir qu'ils font partie de l'organisme.

4.2.1.3 Se sentir important dans l'organisme

Les participants en alpha ont également décrit qu'ils ressentent une appartenance à l'organisme lorsqu'ils se sentent importants dans l'organisme, soit parce qu'ils ont l'impression d'être reconnus ou lors de l'accueil.

a) Se sentir reconnu dans l'organisme

Le fait d'être présents sur plusieurs photos exposées lors de l'assemblée générale et dans le rapport d'activités a permis aux participants d'avoir un témoignage visuel de leur participation dans l'organisme. Cela valorisait leur implication à leurs yeux et à ceux des autres membres de l'organisme. Ils soulignent que lorsqu'ils se voient sur des photos : « ça fait du bien, tu vois que tu fais des activités », « le monde voit où est-ce qu'on est ». Il en va de même pour l'ensemble des témoignages affichant la contribution des participants en alpha dans les activités de l'organisme (photos, résultats du travail d'un comité, etc.). Ils expliquent que lorsqu'ils constatent les traces de leur action, « c'est sûr que t'es fier d'avoir participé à ça », « ça t'encourage pis en même temps tu sens que tu fais pas tout ça pour rien ». Exposer la contribution des participants devient alors un

moyen pour exprimer une reconnaissance envers eux, contribuant à ce qu'ils sentent que leur présence est importante dans l'organisme. Par ailleurs, un participant ayant été responsable de présenter un kiosque témoigne : « Moi je faisais partie d'un kiosque [...], j'étais fier de montrer qu'est-ce qu'on faisait nous autres, en alpha, pis tout quessé qui se passait là, comme le recrutement pis... c'était une fierté ». Dans ce cadre, on constate que le fait de présenter eux-mêmes le fruit de leur travail peut également susciter un sentiment de fierté significatif pour eux.

b) Se sentir accueilli

Le fait de se sentir accueilli lors de l'assemblée générale a également été nommé par les participants comme favorisant un sentiment d'appartenance. Dans le cadre de l'assemblée générale, les membres étaient accueillis de façon personnalisée par des représentants de l'organisme. Les participants soulignent : « on est accueillis, on a un sourire », ce qui contribue à ce qu'ils se sentent importants pour l'organisme. Ils soulignent que cet accueil a un impact sur la qualité de leur expérience. Ainsi, une participante explique : « J'ai déjà été à des places que l'accueil était pas bonne pis c'était... ché pas, on se sentait moins accueillis... c'était plate, ça manquait... ».

4.2.1.4 Pratiques favorisant l'appartenance et pistes d'action

En résumé, les participants en alpha ont décrit que les pratiques suivantes ont favorisé le sentiment d'appartenance :

- passer des moments conviviaux comme le repas, le rallye et le vin d'honneur avec les autres participants;
- discuter de sujets qui les concernent, relevant de préoccupations communes au groupe de participants (dans le cas présent, les sujets chauds : les coupures dans le programme Interagir, les locaux, les projets de mobilisation auxquels ils ont participé, etc.);
- voir des photos d'eux dans les kiosques et dans le rapport annuel comme témoignage et reconnaissance de leur participation au sein de l'organisme;
- être bien accueilli, ce qui leur fait sentir qu'ils ont leur place dans l'organisation et qu'ils sont les bienvenus à l'assemblée;
- avoir de l'information sur l'organisme, leur permettant de sentir qu'ils font partie d'un tout.

Lors de l'entrevue sur l'appartenance, nous avons manqué de temps pour identifier des pistes visant à favoriser le sentiment d'appartenance dans l'assemblée générale. Toutefois, à travers l'ensemble des entrevues, certaines suggestions faites par les participants peuvent s'appliquer à ce besoin. Ainsi, ils ont suggéré de mettre le vin d'honneur au début plutôt qu'à la fin, parce qu'après l'assemblée, il se fait trop tard pour partager un verre. Malgré le fait qu'il puisse être difficilement concevable de servir un verre d'alcool avant l'assemblée, on peut traduire cette suggestion par le plaisir que les participants ont à recevoir un petit quelque chose lors de leur arrivée : une boisson, une collation, un macaron, etc., plaisir qui a déjà été observé lors d'autres activités de l'organisme où les participants recevaient un objet symbolique.

De même, considérant que les discussions sur certains sujets favorisent un sentiment d'appartenance au groupe de pairs ou à l'organisme, comme l'avenir des locaux de l'organisme ou le programme de financement des participants en alpha, il peut être intéressant, lorsque c'est possible, de cibler certains de ces sujets et de prendre le temps de les aborder lors de l'assemblée générale.

4.2.2 Satisfaction du besoin de liberté pendant l'assemblée générale

Selon Glasser (1983), le concept de liberté est relatif à la possibilité de choisir, de penser, d'agir et d'en assumer les conséquences. Il est, tel que nous en avons discuté précédemment, étroitement lié au concept du pouvoir. Lors des entrevues, les participants ont dit avoir ressenti de la liberté à cause du caractère libre et volontaire de leur participation et lorsqu'ils ont eu l'information nécessaire pour faire un choix éclairé. De même, certains ont dit s'être sentis libres de prendre la parole.

4.2.2.1 Une participation libre et volontaire

Lors de l'entrevue sur la liberté, l'un des participants a décrit que « personne n'est obligé de venir à l'assemblée générale, de dire quelque chose » ce qui témoigne du fait qu'ils ne sentent pas de pression relativement au fait d'être présents ou non à l'assemblée ou à celui de prendre la parole. De plus, selon nos observations, les participants en alpha semblent à l'aise dans le cadre de l'assemblée et agissent de façon libre, un peu comme s'ils étaient « chez eux » : ils circulent sans

gêne autour des kiosques, vont et viennent pendant l'assemblée et chuchotent à l'oreille de leurs voisins pendant la tenue de l'instance. Leur sentiment de liberté semble ainsi relié au fait d'être dans des lieux familiers en compagnie de personnes avec lesquelles ils sont à l'aise.

4.2.2.2 Avoir l'information nécessaire pour prendre des décisions

La plupart des participants en alpha ont dit avoir ressenti de la liberté lorsqu'ils avaient des informations nécessaires leur permettant de faire un choix, c'est-à-dire lors du processus électoral. L'animatrice responsable de l'entrevue souligne qu'« ils ont été spontanément vers les élections parce qu'ils sentaient qu'ils avaient les informations pour choisir ». Les participants en alpha ont souligné que le fait que les candidats se présentent à l'assemblée et qu'ils soient soumis à des questions précises sur leurs motivations et idées a été un élément les outillant pour faire un bon choix.

L'accès à l'information a d'ailleurs été identifié par plusieurs participants lors des entrevues préalables comme un élément essentiel pour faire un bon choix. Ils avaient souligné qu'il était important de savoir des candidats quels étaient « leurs attentes, leurs buts, parce que sinon on sait même pas c'est qui... ». Et un autre complète : « ils doivent se présenter au public... faut écouter la personne, comment il va nous parler. »

Par ailleurs, une activité préparatoire organisée par l'organisme avant l'assemblée générale, le « conseil d'administration ouvert » (CA ouvert), a permis à certains participants en alpha d'avoir de l'information pertinente au rôle des administrateurs et de l'assemblée générale dans un contexte où ils se sentaient plus à l'aise de poser des questions. Une participante décrit ainsi : « j'ai assisté [au CA ouvert], on a posé beaucoup de questions pour comprendre plus ce qu'est un CA ». Cette même participante renchérit en disant : « Le CA ouvert, c'est important aussi la préparation, on comprend plus ce qui va se passer [en assemblée] ».

4.2.2.3 Prendre la parole

Certains participants en alpha ont identifié la liberté comme étant la possibilité de se lever et d'aller parler au micro. Pendant l'assemblée générale, deux d'entre eux ont ainsi pris la parole pendant l'assemblée pour poser des questions spécifiques. Sinon, la prise de parole des participants

s'est principalement faite lorsqu'on a demandé à l'assemblée les réponses aux questions du rallye. Ayant fait le tour des kiosques, les participants connaissaient plusieurs des réponses et furent nombreux à lever la main pour les donner sans gêne au micro.

Cette grande participation pour donner les réponses aux questions du rallye contraste cependant avec la faible prise de parole des participants sur les autres sujets discutés tout au long de l'assemblée générale. Il semble donc y avoir un fossé entre la facilité à parler lorsque les participants sont certains de leurs réponses et la réticence qu'ils ont à dire leur opinion, poser des questions ou participer à des discussions.

De même, cette faible prise de parole diffère avec l'impression première que donnent les participants de leur aisance à prendre la parole lors de l'assemblée. Par exemple, l'animatrice responsable de l'entrevue de groupe sur la liberté décrit que lorsqu'elle a demandé aux participants s'ils pouvaient poser des questions et prendre la parole pendant l'assemblée : « les gens semblaient dire est-ce qu'ils pouvaient le faire "oui", mais moi j'ai dit est-ce qu'on est capable de le faire pis je voyais les gens faire "non", pis c'est ça le problème. ». Ainsi, il semble y avoir un décalage entre la conception abstraite donnant la possibilité de poser une question et la capacité de faire concrètement ce geste. Cet écart entre la perception et la réalité a également été observé dans les pré-entrevues et l'entrevue portant sur le pouvoir, ce qui a amené les animatrices à questionner davantage les participants sur les obstacles à une prise de parole concrète pendant l'assemblée. Les principales difficultés identifiées par les participants en alpha sont les suivantes : la gêne à prendre la parole, une confusion autour des moments où ils peuvent s'exprimer et une difficulté à comprendre les sujets discutés.

a) Gêne à prendre la parole en assemblée

Plusieurs participants accusent la gêne de les empêcher de prendre la parole lors de l'assemblée. Ainsi, une participante explique qu'elle n'irait pas poser sa question devant tout le monde parce que « je pense que je me sens mal quand y'a beaucoup de monde pis aller m'exprimer en avant... chuis pas ben là dedans. ». Un participant, approuvé par les autres, souligne que ce qui aide à parler devant l'assemblée, c'est de ne pas être gêné : « ben ça aide quand t'es pas gêné... moi je suis pas gêné... je suis habitué à parler... c'est vrai qu'il y a des gens qui sont gênés. ».

b) Confusion autour du droit de parole

Il semble que pour plusieurs participants, il y ait une certaine confusion autour de l'usage du droit de parole, c'est-à-dire sur les moments pendant lesquels les participants pensent avoir le droit de s'exprimer lors de l'instance et sur ce qu'ils peuvent dire ou demander. Par exemple, plusieurs d'entre eux semblent incertains des questions qu'ils peuvent poser pendant l'assemblée. Ainsi, lorsqu'une animatrice explique que si les participants ne comprennent pas un sujet, ils peuvent demander des explications, un d'entre eux répond : « toi tu dis qu'on a le pouvoir de poser des questions quand ils présentent ça? ». Le même type d'échange s'est déroulé lors de l'entrevue sur la liberté, où les participants ont demandé à propos d'une personne parlant rapidement : « est-ce qu'on a le droit de lui dire de parler moins vite ? ». Dans ce cadre, on peut se questionner sur l'aisance qu'auront les participants en alpha à poser une question de fond sur un sujet discuté à l'assemblée si, dans les faits, certains d'entre eux ne sont pas à l'aise de simplement demander des explications sur quelque chose qu'ils ne comprennent pas.

c) Difficulté à comprendre les sujets discutés

À plusieurs moments pendant les entrevues, les participants ont rapporté ne pas toujours comprendre l'information qui était présentée lors de l'assemblée générale. Par exemple, après avoir demandé au groupe quels sujets discutés avaient une importance pour eux, un participant décrit : « y'a des affaires qu'ils parlaient en avant là, on comprenait rien pantoute! ». Une autre ajoute : « On aimerait ça qu'on comprenne rien que un ptit peu mieux... [...] d'expliquer en même temps un ptit peu plus... [...] y'en a qui aimeraient comprendre plus de quessé qu'ils parlent en avant. »

Les difficultés à comprendre les sujets traités semblent relever de divers éléments. D'une part, les contenus présentés – souvent complexes - ne semblent pas toujours expliqués de façon à être compris par les participants en alpha. Par exemple, une participante explique que pour qu'ils comprennent mieux les sujets présentés, il « faut qu'ils le disent avec des mots clairs et précis parce qu'il y en a beaucoup qui savent pas lire... fais que sinon on comprend pas... ». Si cela n'est pas fait, l'information présentée semble abstraite pour les participants et il leur est difficile de prendre

position. Par exemple, lors d'une discussion sur les états financiers, un participant souligne : « qu'est-ce qu'ils veulent dire eux autres, c'est que supposons qu'il y'a tant d'argent pour le bureau, tant pour une autre dépense, on peut pas dire que c'est trop, parce qu'on sait pas si c'est trop ou pas trop... fait que on n'ose pas parler ». D'autres participants ajoutent « on n'est pas assez au courant de ça » et « ouais... faut que tu sois pas mal au courant dans des affaires de même ».

Cet extrait souligne un deuxième élément favorisant une compréhension de l'information, soit le fait d'être davantage « au courant », c'est-à-dire de recevoir une information régulière. Sans cette information, les participants disent avoir de la difficulté à mettre les sujets en contexte, affirmant qu' : « on sait pas ce qui se passe avec [l'organisme]... On est rien qu'informé quand y'a une élection [...] » et qu' « on sait pas quoi qui se passe, on nous l'explique une fois pis après on sait plus ».

Fait intéressant : tout de suite après l'échange où les participants soulignaient qu'il leur est difficile de se prononcer sur les montants présentés lors des états financiers, ils se sont mis à discuter entre eux d'un don de 50\$ qui apparaissait dans les entrées des états financiers. Plusieurs d'entre eux demandent : « le don de 50\$ ça vient de où? ». La plupart des participants se rappelaient du 50\$ alors que cela représente un montant négligeable par rapport au budget de l'organisme. Tel que nous le verrons dans le prochain chapitre, cela témoigne du fait que lorsque l'information donnée est accessible, les participants s'y intéressent.

4.2.2.4 Pratiques favorisant la liberté et pistes d'action

Les participants ont émis plusieurs idées pour favoriser le sentiment de liberté lors de l'assemblée générale. Ces suggestions gravitent autour de deux thèmes : la compréhension de l'information et la facilitation de la prise de parole.

En lien avec la compréhension de l'information, ils ont souligné que certaines des pratiques mises en place par l'organisme étaient favorables, soit la vulgarisation du processus électoral et la présentation des candidats. Toutefois, lorsqu'il s'agit de contenus complexes, les participants font les suggestions suivantes :

- Établir une meilleure communication et circulation de l'information dans l'organisme. Cela peut se faire par un suivi des dossiers importants et des états financiers 2 à 3 fois par année. Ce suivi pourrait prendre la forme d'une séance d'information ouverte à tous ou être réalisé dans les classes;
- donner un accès à l'information discutée en assemblée générale avant la tenue de cette dernière, ceci afin de permettre aux participants d'en parler ensemble, de se faire une idée et de déterminer les questions qu'ils souhaiteraient poser;
- outiller davantage les participants à l'assemblée afin de mieux comprendre les dossiers, par exemple en donnant une petite formation sur les états financiers;
- prendre des moyens pour faciliter la compréhension des présentations par les participants : ton et vitesse de la voix, vocabulaire utilisé, vérification de la compréhension des participants;
- organiser une assemblée « préparatoire » à l'assemblée générale où seraient expliqués et discutés les points à l'ordre du jour.

En lien avec la faible prise de parole reliée à la difficulté à s'exprimer dans le cadre de l'assemblée générale, les participants recommandent de:

- réserver des temps spécifiquement dédiés à la discussion de sujets précis où les membres de l'assemblée peuvent se prononcer et sont encouragés à le faire, ce qui réduirait la confusion autour des moments de prise de parole;
- adapter les moyens de prise de parole lors de l'assemblée. Par exemple, on pourrait déplacer le micro jusqu'aux personnes souhaitant prendre la parole plutôt que le contraire (ce qui peut être intimidant). De même, les participants suggèrent qu'un porte-parole soit nommé parmi eux pour qu'il puisse transmettre les propos des participants trop gênés de parler devant l'assemblée;
- varier les structures de prise de parole en assemblée, par exemple en favorisant le travail en petits groupes. Tel que mentionné par les participants, cette structure donne un contexte de prise de parole moins intimidant qui leur permet d'être plus à l'aise de prendre la parole.

4.2.3 Satisfaction du besoin de pouvoir pendant l'assemblée générale

Le pouvoir est défini par Glasser (1983) comme la possibilité d'avoir un contrôle sur soi-même et sur son environnement. Les participants ont dit avoir ressenti du pouvoir lorsqu'ils ont pris des décisions, lorsqu'ils ont posé des questions sur des sujets les concernant et lorsqu'ils ont influencé les autres.

4.2.3.1 Prendre des décisions

De façon spontanée, les participants en alpha ont relié le pouvoir en assemblée générale à la prise de décisions, ce qui a eu lieu lors des élections. À plusieurs reprises, ils ont décrit que le fait de voter pour une personne et de participer au choix de cette dernière leur donne un sentiment d'importance dans l'organisme: « Moi je me sentais importante quand j'avais le choix de choisir pour qui j'allais voter », « Les élections on se sent important parce qu'on pouvait voter ».

Les participants prennent leur droit de vote au sérieux et ont à cœur de l'exercer correctement en choisissant des élus qui administreront correctement l'organisme. Une participante souligne que c'est une des raisons de venir à l'assemblée générale: « pour élire un conseil d'administration qui va te représenter. C'est important d'élire les personnes qui vont travailler pour toi, de savoir qui elles sont, d'où elles viennent pourquoi elle le fait... c'est important... pis c'est nous qui les élit ».

Lorsqu'on demande aux participants si d'autres décisions sont prises ou non en assemblée, l'un d'eux répond : « oui, y'a du parlage, les gens demandent pourquoi ça, pourquoi l'année passée c'était pas comme ça? ». Un autre répond à la question de la façon suivante : « bah on a le droit de parole parce qu'on est membres, pis on a le droit de se lever pis de dire c'qu'on pense... ». Il apparaît dans leur discours que le concept de « décider » semble flou, pouvant signifier à la fois « prendre des décisions », « poser des questions » et « dire son opinion ».

Toutefois, outre les élections, les participants ne sont pas en mesure d'identifier d'autres moments où des décisions ont été prises que ce soit lors de l'assemblée générale de cette année ou d'une année précédente. Cela rejoint nos observations comme quoi les autres points décisionnels (adoption du rapport d'activités et des états financiers, nomination des vérificateurs financiers) ont

d'avantage été traités dans l'assemblée comme des formalités, ne plaçant pas les participants dans une situation où ils avaient réellement l'impression de faire un choix.

4.2.3.2 Avoir une influence

Influencer les autres a également été identifié comme une façon d'avoir du pouvoir dans l'assemblée. Pour les participants, ce pouvoir peut s'exercer dans les structures formelles et informelles de l'assemblée générale.

a) À l'intérieur des structures formelles de l'assemblée générale

La structure formelle de l'assemblée générale correspond à l'espace organisé pour permettre la discussion entre les membres. Les participants en alpha considèrent pouvoir y avoir de l'influence en obtenant des explications ou en donnant leur opinion.

Selon les participants en alpha, le fait de poser des questions est une façon d'exercer un pouvoir, notamment lorsqu'ils obtiennent ainsi des explications à propos de sujets qui sont importants pour eux. Plusieurs identifient cela comme l'une des raisons de leur présence en assemblée générale. Ainsi, lorsqu'on leur demande : « Pourquoi vous allez à l'AG? », ils répondent : « pour poser des questions sur les finances, le budget, ou les activités... ».

Les participants semblent ainsi s'attribuer un certain rôle de « surveillance » par leurs questions sur la gestion de l'organisme. Cela étant, on constate que seulement deux d'entre eux ont réellement posé des questions pendant l'assemblée générale, mais que plusieurs autres n'ayant pas pris la parole ont tout de même décrit avoir eux aussi ressenti du pouvoir en lien avec le fait de poser des questions. Il semble alors que l'appartenance créée dans un groupe autour de préoccupations communes peut avoir un impact sur le sentiment de pouvoir vécu par les membres de ce groupe. Ainsi, même lorsqu'elles sont posées par d'autres participants, les questions touchant des préoccupations communes donnent un sentiment de pouvoir à l'ensemble des participants en alpha. Par exemple, plusieurs d'entre eux ont fait référence à la question posée par une des leurs sur les coupures dans le programme Interagir lorsqu'ils ont dû décrire les moments où ils ont ressenti du pouvoir lors de l'assemblée. Une participante souligne : « Je me sentais importante (...) quand

elle a posé sa question sur Interagir, on a posé ça devant le CA, pis eux aussi y'ont dû répondre pis là j'ai trouvé ça pas pire... ».

De même, certains participants décrivent qu'en disant leur opinion lors de l'assemblée générale, ils peuvent exercer une influence en amenant les membres à se positionner sur un sujet. L'un d'entre eux explique : « Les gens qui sont là, ils peuvent dire oui, il a raison! Et ceux qui sont là peuvent dire non non, c'est vrai il a raison! C'est déjà arrivé... ».

Toutefois, quelques minutes plus tard lorsqu'on demande au groupe s'il y a des moments où ils auraient aimé avoir plus de pouvoir pendant l'assemblée, le même participant dit : « ben le pouvoir c'est quand même gros et vaste... tsé le pouvoir quand t'as 20 personnes qui sont prêtes à changer quelque chose pis le CA il voit qu'on a raison, mais c'est eux qui ont le bout du bâton [...] c'est eux autres qui ont le dernier boutte... ». Par cette intervention, il semble remettre en question la réelle influence que peut avoir un petit groupe de personnes face au conseil d'administration de l'organisme.

Encore une fois ici, plusieurs participants ont décrit avoir, sur le plan théorique, le pouvoir d'influencer, notamment en exprimant leur opinion en instance. De même, ils disent souvent que : « si t'es pas d'accord tu peux donner ton avis ». Toutefois, il semble que la réalité soit autre et que très peu de participants aient dit leur opinion dans le cadre formel de l'assemblée générale.

b) Dans la structure informelle de l'assemblée générale

Lorsque nous les avons questionnés sur les moments pendant lesquels ils avaient eu de l'influence, les participants ont souvent fait référence à des moments informels lors de l'assemblée générale. Ainsi, une des animatrices relatant les propos d'une participante décrit : « Y'en a une qui a influencé sa voisine pendant les élections pour qu'elle vote pas pour untel. Elle dit "elle la connaissait pas elle, pis moi je la connaissais fais que j'y ai dit qu'il fallait pas qu'elle vote pour". Fais que c'est un moment pendant l'assemblée où elle a donné son opinion... À sa voisine pendant le vote. ». Ce témoignage est revenu d'une façon presque identique dans une autre entrevue, une

participante désignant son pouvoir d'influence comme celui de donner son opinion sur les candidats à ses voisins lors des élections.

Dans le même ordre d'idées, les participants ne considèrent pas spontanément la structure formelle de l'assemblée générale comme étant un lieu où ils peuvent faire des recommandations ou suggérer des sujets à aborder pour que l'assemblée en discute, tel qu'en témoigne l'échange suivant:

Q: Mais par exemple si vous vouliez plus d'ordinateurs... est-ce qu'il y a un moment pendant l'assemblée générale qu'on demande ça? [...]

R: Ben j'demanderais avant...

R: Tu demandes ça après, pas avant...

Q: Fais que c'est pas pendant l'assemblée devant tout le monde

R: Non, sont trop occupés, sont toutes la tête concentrée, tu veux pas les déranger

R: T'attends qu'ils ont fini, tu leur demandes

De même, lorsqu'on questionne les participants pour savoir s'il y a un moment pendant l'assemblée où ils peuvent dire leur avis, l'un d'entre eux répond : « ben quand on mange c'est là que tu peux vraiment parler avec des gens et des membres, tsé, donner des idées pour vraiment changer des choses... ». Dans ce cadre, il apparaît qu'ils se sentent plus à l'aise de parler de leurs préoccupations directement avec des personnes qu'ils connaissent (groupe de pairs, animateurs, membres du conseil d'administration) soit de manière informelle plutôt que devant l'ensemble des membres de l'assemblée.

4.2.3.3 Pratiques favorisant le pouvoir et pistes d'action

Diverses pratiques contribuent à la satisfaction du besoin de pouvoir des participants. Considérant la proximité existant entre les besoins de liberté et de pouvoir, plusieurs des recommandations émises pour favoriser le besoin de liberté ont ainsi un impact sur la capacité à exercer un pouvoir en assemblée générale. C'est pourquoi, lors de l'entrevue sur le pouvoir, plusieurs des suggestions des participants visant à favoriser le pouvoir ont été classées dans les pratiques favorisant la liberté. Pour les participants, il apparaissait difficile d'identifier des mesures directement en lien avec le pouvoir (et même parfois de concevoir le fait d'exercer concrètement un

pouvoir). Dans ce cadre, il semble que les mesures prioritaires à prendre dans l'organisme soient davantage des préalables à l'exercice du pouvoir qu'à des mesures relatives au pouvoir lui-même.

Outre les recommandations favorisant à la fois la liberté et le pouvoir, les participants ont demandé à être inclus dans l'équipe de scrutateurs suite au vote, ce qui correspond à une façon d'exercer un rôle dans l'assemblée, qui plus est, un rôle de surveillance. Dans notre chapitre d'analyse nous suggérerons également que les responsables de l'organisme mandatent l'assemblée générale pour prendre certaines décisions concernant différents sujets d'intérêt pour les membres.

4.2.4 Satisfaction du besoin de plaisir pendant l'assemblée générale

Glasser (1983) décrit que le besoin de plaisir se manifeste de différentes façons, provoquant amusement, joie et détente. Les participants ont rapporté éprouver du plaisir à différents moments lors de l'assemblée générale. Ce besoin apparaît comme une composante importante dans leur expérience de participation. Le fait de passer des moments agréables et en bonne compagnie, d'être actif, de rire, de comprendre et d'apprendre sont les éléments qui ont généré un plaisir chez eux. Les participants ont souligné que l'ensemble de ces activités étaient nécessaires, car sinon la rencontre aurait été longue, « longue dans le sens de plate ».

4.2.4.1 Passer des moments agréables en bonne compagnie

Plusieurs participants ont identifié que le partage de moments agréables, notamment le repas servi avant l'assemblée, avait été source de plaisir. Dans ce cadre, on constate que le sentiment d'appartenance dans certains groupes génère un sentiment de plaisir chez les membres lorsqu'ils passent des moments agréables ensemble. Pour certains, ce fut le moment le plus plaisant de l'assemblée, tel qu'en témoigne un participant: « ben moi l'repas, c'est ça que j'ai trouvé l'fun ». Un autre précise : « ça fait plaisir à tout le monde » et une autre ajoute : « c'est pour célébrer ta journée ». Lors de l'entrevue sur le plaisir, les participants en alpha ont également souligné que le repas était bon. Selon nos observations, la majorité des participants ayant assisté à l'assemblée générale étaient présents à ce moment.

Les participants ont rapporté que le fait de passer des moments en bonne compagnie donnait lieu à des moments drôles qu'ils ont appréciés. Par exemple, une des tables où n'étaient assis que

des participants en alpha et une animatrice a été pigée en dernier pour aller se servir au buffet. Les participants riaient en accusant cette animatrice d'être toujours à la dernière table à être pigée. L'animatrice responsable de l'entrevue décrit : « c'était comme un running gag... le plaisir de taquiner ».

Certains participants ont toutefois précisé que si le repas est un atout dans l'assemblée, ce n'est pas ce qui les motive à venir assister à la rencontre. Un autre renchérit en disant que « c'est pas supposé », et souligne que le repas a aussi une fonction pratique, car il leur permet de rester sur les lieux de l'organisme entre la fin de leurs ateliers et le début de l'assemblée : « ben c'est là, c'est dans le budget, pis c'est pratique parce que l'assemblée c'est de bonne heure... ».

4.2.4.2 Participer lorsqu'ils sont sollicités à le faire

Les participants ont apprécié le fait d'être actifs dans l'assemblée générale, par exemple en participant au rallye. Nos observations démontrent que la majorité des participants étaient arrivés avant l'assemblée pour participer à cette activité. De même, lorsque ce fut le temps, pendant l'assemblée, de donner les réponses au rallye, plusieurs participants ont levé la main et donné des réponses devant l'assemblée. En faisant référence à ce moment, l'animatrice responsable de l'entrevue sur le plaisir souligne que les participants disaient « ah oui, avoir la réponse c'tait l'fun, j'étais content ».

Par ailleurs, l'un des participants qui avait été responsable de la présentation d'un kiosque pendant l'assemblée a mentionné avoir eu du plaisir à être au kiosque, à répondre aux questions et à présenter aux autres le contenu de son kiosque.

4.2.4.3 Rire (utilisation de l'humour)

L'utilisation de l'humour a également été identifiée comme un point favorisant le plaisir dans l'assemblée générale. Par exemple, les participants ont dit avoir eu du plaisir lors du point sur les priorités du conseil d'administration. Ce plaisir était induit par le diaporama accompagnant la présentation, diaporama qui montrait des images drôles ainsi qu'une musique amusante en lien avec l'état d'avancement des travaux. Certains participants ont affirmé que cela avait été leur partie préférée.

L'ensemble des entrevues a toutefois démontré que plusieurs participants n'ont pas compris le contenu de ce point, « mais ils ont aimé à cause de la musique pis du bonhomme », relate l'animatrice responsable de l'entrevue. D'ailleurs, de façon générale, lorsqu'on voulait faire référence au point des priorités du conseil d'administration pendant les entrevues, on disait « le point lâche pas la patate » (titre d'une des chansons) ou « tsé le bonhomme en marche » (pour faire référence à l'une des images présentées) pour que les participants comprennent de quel point on parlait. Dans ce cadre, il semble que l'emphase semble avoir été mise davantage sur une mise en scène ludique que sur les enjeux qui étaient traités dans ce point.

4.2.4.4 Apprendre et comprendre

Certains participants ont également nommé le plaisir d'en apprendre sur l'organisme, de comprendre et d'être au courant de ce qui s'y passe. L'animatrice responsable de l'entrevue décrit : « y'a le plaisir "rire", mais y'a un autre plaisir d'acquérir des connaissances, de mieux comprendre ». Pendant les entrevues, l'animatrice relate qu'« un participant a nommé qu'il avait eu du plaisir pendant la présentation des finances pour comprendre, connaître, [et que] ça c'était son élément de plaisir ». Ce plaisir n'a possiblement pas été partagé par tous les participants du fait que plusieurs ont décrit ne pas avoir compris la plupart du contenu présenté en assemblée.

4.2.4.5 Pratiques favorisant le plaisir et pistes d'action

Les participants ont souligné que les éléments suivants avaient favorisé pour eux un sentiment de plaisir lors de l'assemblée générale :

- le repas, parce qu'il permet de passer de bons moments en bonne compagnie;
- les activités où ils étaient actifs, comme le rallye et le moment où ils donnaient leurs réponses au rallye pendant l'assemblée;
- les moments où l'humour a été utilisé, notamment pendant la présentation du point sur les priorités où un visuel amusant accompagnait le contenu;
- les moments où ils apprenaient et comprenaient les éléments discutés (états financiers, priorités, etc.).

Les suggestions faites par les participants pour favoriser le plaisir pendant l'assemblée générale touchent principalement la durée de l'assemblée générale. Il s'agissait en effet de l'un des principaux éléments qui a entravé leur plaisir. Dans ce cadre, ils suggèrent une assemblée générale plus courte. Pour ce faire, diverses idées sont émises comme scinder l'assemblée en deux et donner les explications habituellement données lors de l'assemblée (états financiers, processus électoral, etc.) dans une rencontre avant l'assemblée. Les participants sont toutefois conscients de la difficulté de raccourcir la durée de la rencontre. Ils suggèrent alors d'avoir congé le lendemain matin pour être à l'aise de rester jusqu'à la fin de l'assemblée sans crainte d'être fatigués pour les ateliers du matin suivant.

Finalement, les participants ont mentionné ressentir du plaisir lorsqu'ils apprennent des choses et comprennent le contenu présenté. On peut penser que les recommandations présentées en lien avec le besoin de liberté et visant à soutenir la compréhension du contenu peuvent également favoriser un sentiment de plaisir chez les participants.

4.3 Importance des besoins pour les participants

Après avoir vérifié ce qui contribue ou non à satisfaire les besoins psychosociaux des participants dans le cadre de l'assemblée générale, nous avons validé l'importance de ces besoins pour eux. Dans chacune des entrevues, il a été demandé aux participants si les pratiques identifiées en lien avec ces quatre besoins étaient importantes pour eux, ou si certaines avaient pu être retranchées. Chaque fois, l'ensemble des participants a dit que ces pratiques visant à satisfaire un besoin spécifique ont leur place dans l'assemblée générale et que sans ces dernières, l'assemblée générale ne serait pas une assemblée réussie. Cette affirmation a de la valeur dans la mesure où elle est cohérente avec l'ensemble des résultats des entrevues et de nos observations. En effet, la spontanéité dont les participants ont fait preuve en identifiant des pratiques ayant contribué à satisfaire l'appartenance, la liberté, le pouvoir et le plaisir en assemblée générale et l'intérêt qu'ils ont eu à émettre des recommandations en lien avec chacun de ces besoins témoigne de l'importance qu'ils accordent à leur satisfaction.

Nous avons identifié dans ce chapitre les éléments des discours des participants portant sur leurs besoins d'appartenance, de liberté, de pouvoir et de plaisir. Dans le prochain chapitre, nous

ferons le lien entre ces données et notre question de recherche et nous chercherons à identifier comment les pratiques relevées peuvent contribuer à favoriser une participation active des membres lors de l'assemblée générale.

CHAPITRE V

ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans un contexte où l'on observe une faible présence et participation des membres en assemblée générale, l'objectif de cette étude est d'identifier les éléments favorisant leur participation active lors de la tenue de l'instance. La participation active ayant été définie comme la possibilité pour les membres de prendre la parole et de participer aux décisions, la question a été étudiée sous l'angle des besoins des participants de façon à mettre en évidence les pratiques qui contribuent à les satisfaire.

Dans un premier temps, nous discuterons de l'angle d'analyse choisi dans le cadre de cette étude en regard des résultats obtenus. Ensuite, nous répondrons à notre question de recherche en identifiant et analysant les éléments favorisant la participation active en assemblée générale.

5.1 Les besoins des membres dans un contexte de participation active

L'angle d'analyse choisi dans le cadre de cette étude, soit les besoins des participants, aura permis d'approfondir la notion de participation active en lui donnant diverses composantes. Dans cette section, la relation particulière entre le besoin de pouvoir et le concept de la participation active sera analysée. Nous constatons ensuite qu'il existe une forte interdépendance entre l'ensemble des besoins de Glasser (1983), ce qui entraîne la nécessité pour l'organisme visant une pleine participation de ses membres de maintenir un équilibre dans les mesures favorisant la satisfaction de ces besoins.

5.1.1 Pouvoir et participation active

L'étude des données de cette recherche sous l'angle de la participation active démontre de nombreux recoupements avec la notion de pouvoir. Cela n'est pas une surprise, car le pouvoir se

définit comme la possibilité de contrôle sur sa vie et son environnement (Glasser, 1983) et s'actualiserait dans le cadre de l'assemblée générale comme la capacité des personnes à jouer un rôle, à exercer une influence et à prendre des décisions, ce qui rejoint notre définition de la participation active.

Favoriser la participation active reviendrait-il alors à se centrer sur la recherche de pratiques favorisant le pouvoir pour les membres? Si l'exercice d'un pouvoir dans l'expérience de participation est une notion centrale du concept de la participation active, les données recueillies dans cette étude permettent de constater que le besoin de pouvoir est un élément complexe dont l'exercice est intimement relié à la satisfaction des autres besoins des membres lors de l'assemblée générale. Tel que nous le verrons maintenant, l'interdépendance existant entre les différents besoins nécessite alors l'établissement de mesures visant la satisfaction de l'ensemble de ceux-ci afin de favoriser l'exercice d'une participation active en assemblée générale.

5.1.2 Interdépendance des besoins des membres

On constate une importance interdépendance entre l'ensemble des besoins des participants, la satisfaction d'un des besoins étant souvent reliée à celle d'un autre.

La relation entre les besoins de pouvoir et de liberté en est une bonne illustration, la satisfaction du besoin de pouvoir étant intimement liée à celle de la liberté. Ainsi, pour soutenir le pouvoir des membres en assemblée et faire en sorte que ces derniers soient en mesure d'exercer leur droit de parole et d'influencer les décisions, nous avons constaté qu'il est nécessaire de mettre en place des pratiques favorisant la liberté des participants afin de s'assurer que ces derniers soient capables d'exercer ce pouvoir. Dans ce cadre, une mesure visant à laisser les membres prendre des décisions pendant l'assemblée (favorisant le pouvoir) doit être jumelée avec un soutien à la compréhension des sujets traités et à la prise de parole en assemblée (pratiques favorisant la liberté).

De même, il semble que l'établissement d'un climat de confiance et de convivialité, visant à satisfaire des besoins de plaisir et d'appartenance, contribue également à l'exercice de la liberté et, ultimement, du pouvoir. Selon les participants, un tel climat les amène à se sentir à l'aise et en confiance au sein du groupe, ce qui favorise leur capacité à prendre la parole et à dire leur opinion

pendant la tenue de l'assemblée générale. Favoriser la liberté revient alors non seulement à travailler à donner des conditions de prise de parole, mais également à créer un climat qui amène les membres à être à l'aise de parler. Cela rejoint les propos de Guberman (2004b) selon qui l'établissement d'un sentiment d'appartenance et d'un climat de confiance et de respect au sein de toutes les activités et des différentes instances de l'organisme serait une condition préalable aux pratiques cherchant à favoriser la participation.

Nous avons également constaté que le sentiment d'appartenance envers un groupe peut amener ses membres à ressentir un certain pouvoir collectif lorsque des préoccupations communes sont abordées par l'un d'entre eux lors de l'assemblée générale. Notons que dans un tel cadre, certains participants moins habitués à exercer un pouvoir ou une influence peuvent expérimenter la possibilité de jouer un tel rôle dans l'assemblée générale.

La satisfaction du besoin de plaisir est également souvent reliée à celle d'autres besoins. Ainsi, les moments conviviaux et d'accueil associés au sentiment d'appartenance génèrent aussi du plaisir. De même, lorsque les participants ont eu de l'influence pendant l'assemblée en obtenant une réponse à leur question, ils ont dit s'être sentis importants et avoir « trouvé ça l'un ». Dans ce cadre, le plaisir, s'il est traditionnellement associé à l'humour et au jeu, peut également être généré par d'autres éléments tels le sentiment de satisfaction dû à l'exercice d'un pouvoir et la reconnaissance du groupe de pairs.

Nous constatons ainsi que la participation active résulte de la satisfaction d'un ensemble de besoins reliés entre eux et que la classification de besoins de Glasser (1983) donne une certaine profondeur au concept de participation active. L'organisme a alors le défi complexe de maintenir un équilibre dans les mesures favorisant la satisfaction de ces différents besoins, considérant leur interdépendance et le fait que les participants ont eux-mêmes des besoins différents lorsqu'ils participent en assemblée générale.

5.2 Réponse à la question de recherche

Que nous apprennent les résultats sur la satisfaction des besoins de membres en assemblée générale? Comment peuvent-ils aider à répondre à notre objet de recherche, soit l'identification

d'éléments favorisant la participation active des membres en assemblée générale? Nous verrons ici comment les données recueillies alimentent nos réflexions sur les pratiques permettant aux membres d'exercer un pouvoir et d'influencer les décisions prises dans cette instance.

Les résultats obtenus à partir de notre collecte de données nous permettent d'identifier cinq catégories d'éléments et de pratiques qui favorisent une participation active en assemblée générale en fonction de leur objectif : établir un climat convivial, faciliter la compréhension du contenu, favoriser la prise de parole, offrir des espaces de prise de décision et associer les différents acteurs concernés dans la mise en place de pratiques visant la participation active. Cette catégorisation diffère de celle utilisée au point 1.4 du Chapitre 1 : « Éléments et pratiques favorisant la participation » dans laquelle les pratiques étaient classées selon qu'elles soient relatives à la tenue de l'assemblée, aux membres ou à l'organisme. Cette dernière structure nous apparaissait cependant moins adaptée à la présentation de l'analyse des résultats, d'où le choix d'utiliser une nouvelle catégorisation favorisant une exposition plus claire et précise des données et des conclusions que l'on peut en tirer.

Dans chaque section se retrouve une analyse des pratiques ayant favorisé la participation active des membres à l'assemblée générale, pratiques recueillies à partir de nos observations, des entrevues et des recommandations des participants en alphabétisation populaire. Nous compléterons, s'il y a lieu, en suggérant des pistes d'action, des pratiques qui pourraient favoriser la participation en assemblée générale. Précisons que ces propositions d'idées sont présentées à titre d'exemples et non de prescriptions, et qu'elles n'ont pas toujours fait l'objet d'évaluation. Toutes sont destinées à des organismes dont le contexte peut être différent de celui étudié, afin de favoriser une appropriation de l'information présentée et de soutenir le développement de pratiques.

Finalement, tel que mentionné en introduction, nous croyons que l'exploration et l'analyse de certaines pratiques peuvent être inspirantes pour diverses organisations. Toutefois, rappelons que l'objectif de l'exercice n'est pas de définir les « meilleures pratiques » en matière de participation en assemblée générale – chaque pratique se définissant selon un contexte bien particulier –, mais d'analyser certaines d'entre elles pour en extraire des principes qui eux, peuvent davantage faire l'objet de généralisations et s'adapter aux différentes réalités.

5.2.1 Établir un climat convivial

L'établissement d'un climat convivial est une première étape pour actualiser une participation active en assemblée générale. Les pratiques suivantes contribuent à établir un tel climat : créer un espace accueillant et accessible, reconnaître les membres et favoriser la création de liens.

5.2.1.1 Créer un espace accueillant et accessible

Les mesures visant à faire de l'assemblée générale un lieu accueillant et accessible favorisent une participation active des membres. En effet, elles mènent à la création d'un sentiment d'appartenance contribuant à l'émergence d'espaces de confiance et d'aisance dans lesquels les participants se sont dits plus à l'aise de prendre la parole.

Un accueil convivial amène les membres à se sentir importants et appréciés dans l'assemblée générale, ce qui favorise un sentiment de pouvoir et d'appartenance chez eux. Les mesures d'accueil vont toutefois au-delà d'accueillir les membres lors de leur arrivée et consistent dans l'ensemble des pratiques visant à faire de l'assemblée générale un espace de convivialité. Ainsi, le partage d'un repas a amené plusieurs membres à se sentir comme des « invités » et on peut penser que les kiosques présentant les activités de l'organisme peuvent également avoir contribué au sentiment des membres d'être accueillis. De plus, on peut imaginer qu'une telle pratique, dans un contexte différent de celui observé, c'est-à-dire où les membres ne seraient pas familiers les uns avec les autres ou avec l'organisme, peut leur permettre de se sentir à l'aise dès leur arrivée en ayant de quoi s'occuper en attendant le début de l'assemblée en faisant le tour des kiosques.

Certains éléments ont favorisé une grande accessibilité de l'assemblée générale. Le fait que la rencontre se soit tenue dans des lieux qui sont familiers aux participants semble avoir favorisé leur sentiment d'y être à l'aise et de s'y sentir « chez eux ». Ainsi, les participants connaissaient l'endroit de l'assemblée et y avaient déjà des repères : lieux où ils pouvaient fumer, circulation dans la salle, toilettes, etc. Cela leur permettait également de prendre part à l'exécution de divers éléments logistiques (mise en place du repas, organisation du dessert, etc.).

D'autre part, le repas offert par l'organisme entre la fermeture des kiosques et l'assemblée générale a été nommé par les participants comme une mesure ayant favorisé leur présence à l'assemblée générale, car il leur a permis de ne pas avoir à retourner chez eux pour manger après les classes. La durée de l'assemblée a par contre été identifiée comme un facteur négatif dans la mesure où la rencontre a semblé longue pour les participants. Dès la levée de l'assemblée, on a pu voir une majorité d'entre eux partir sans participer au vin d'honneur. Dans ce cadre, les participants ont suggéré que pour rendre la rencontre plus courte ou en « supporter » la longueur, l'assemblée pourrait être scindée en deux. Toutefois, considérant le fait que les élections sont un élément très mobilisateur ainsi que le principal moment où les participants ont identifié avoir du pouvoir, il faudrait que la seconde assemblée permette aux participants de retrouver ce sentiment d'influence qu'ils ont lors de l'élection par d'autres moyens. Tel que nous le verrons plus tard, cela peut être fait en structurant davantage l'espace de prise de parole et de décision.

5.2.1.2 Reconnaître les membres

Les participants en alpha ont apprécié être reconnus par l'organisme dans le cadre de l'assemblée et cela a favorisé chez eux à la fois un sentiment de fierté et d'appartenance. Les participants ont ainsi vu dans les formes publiques de reconnaissance comme la publication de photos d'eux dans le rapport annuel et dans les kiosques, un témoignage de leur apport dans l'organisme. Dans ce cadre, on peut imaginer que, selon le contexte, d'autres moyens pourraient être utilisés en assemblée générale pour montrer l'importance que le membre a pour l'organisme. On pourrait par exemple considérer l'organisation d'une activité de remerciement, une remise de prix, ou simplement, la présentation des membres des comités et la mention du travail accompli pendant l'année.

Par ailleurs, dans un cadre où l'on cherche à stimuler le sentiment de pouvoir des membres dans l'assemblée, les reconnaître peut prendre une autre dimension que les remerciements ou l'exposition de leurs réalisations. En effet, en observant la fierté du participant qui faisait la présentation d'un kiosque et celle de celui qui siégeait au conseil d'administration, on constate que le fait de jouer un rôle significatif est un élément important pour eux. Reconnaître les membres peut ainsi devenir une occasion de leur confier des responsabilités ainsi que de susciter et d'écouter leurs points de vue. De cette façon, la reconnaissance qui stimulait l'appartenance à l'organisme pourrait

également favoriser le pouvoir du membre dans l'organisme, ce dernier étant valorisé pour son apport comme partie prenante des décisions concernant l'organisme.

5.2.1.3 Favoriser la création de liens

Les participants en alpha ont mentionné que les moments partagés avec leur groupe de pairs sont importants pour eux et engendrent un sentiment de plaisir et d'appartenance. Voyons maintenant les bénéfices d'une telle appartenance sur la participation active, ce qui nous amènera à discuter de la pertinence de favoriser la création de liens entre les différents membres de l'assemblée.

Le partage du repas et le rallye ont permis aux participants d'établir ou de solidifier des liens entre eux ainsi que de consolider leur appartenance à leur groupe de pairs. Pour certains membres, cette appartenance favorise l'émergence d'un espace de sécurité où ils ne se sentent pas jugés. Les participants ont souligné que cela peut les amener à s'exprimer davantage lors de l'assemblée, leurs propos ayant été validés par leurs pairs qui les encourageaient à prendre la parole. Par ailleurs, il semble que lorsque l'un d'entre eux s'exprimait ainsi devant l'assemblée sur des préoccupations communes, cela a favorisé l'apparition d'un certain sentiment de pouvoir chez les autres participants, ces derniers s'identifiant à ses propos.

Il semble cependant y avoir peu de contacts entre les différentes catégories de membres présents à l'assemblée (participants en alpha, bénévoles, administrateurs, employés, etc.) et nous n'avons pas observé de pratiques spécifiques visant à susciter un rapprochement entre eux ou à développer un sentiment d'appartenance à l'organisme et à l'ensemble de ses membres. Pourtant, en constatant les bénéfices que les participants retirent du sentiment d'appartenance à leur groupe de pairs, il semble pertinent de s'interroger sur les retombées qu'aurait un tel rapprochement entre les différentes catégories de membres sur la participation active en assemblée générale. Ce rapprochement pourrait notamment favoriser leur sentiment d'aisance à prendre la parole en assemblée sans se sentir jugés. De même, il semble que le développement d'une appartenance plus forte à l'organisme aurait divers bénéfices. En effet, cela contribuerait à moyen terme à contrer l'apparition de « cliques » résultant d'une trop grande appartenance au groupe de pairs. De même, cela pourrait faciliter le développement d'une appartenance des membres de l'organisme autour de

préoccupations communes. Dans ce cadre, lorsqu'une participante a abordé la question du financement Interagir lors de l'assemblée, plusieurs personnes du secteur alpha concernées par la question se sont senties interpellées, mais le sujet a peu ou pas touché les autres catégories de membres non informés. Une interaction régulière entre différentes catégories de membres pourrait alors faciliter la compréhension mutuelle et le partage d'enjeux touchant des sujets parfois reliés plus spécifiquement à l'une ou l'autre des catégories de membres, permettant à tous d'œuvrer dans une vision plus globale de l'organisme.

Diverses pratiques peuvent être mises en place pendant l'assemblée générale pour favoriser la création de liens entre les différentes catégories de membres. Par exemple, à l'image du rallye organisé par l'organisme qui a permis aux participants de se rapprocher entre eux, une activité brise-glace ludique pourrait être organisée en début d'assemblée pour que les membres de différents secteurs puissent se rencontrer ou mieux se connaître. De même, les participants ayant mentionné trouver plus facile de s'exprimer devant un nombre limité de personnes, un travail en petits groupes mixtes peut être structuré pour creuser certains sujets qui concernent les membres comme les priorités et orientations de l'organisme. Cela favoriserait la création de liens entre les membres et la compréhension des points de vue divers.

Selon nos observations, une attention peut également être portée au rapprochement entre les administrateurs et les membres. Lors de l'assemblée étudiée, l'ensemble des membres du conseil d'administration se retrouvait sur la scène, face au public, ce qui peut contribuer à maintenir une certaine distance entre eux et les membres. Le choix de l'emplacement des sièges des administrateurs peut être justifié pour des raisons logistiques et de reddition de compte. Toutefois, mentionnons que l'une des façons de rapprocher ces derniers des membres dans le cadre de l'assemblée générale peut être de les inviter à s'asseoir avec différents groupes de membres dans la salle pour favoriser une prise de contact. Par exemple, les administrateurs (ou même les travailleurs) peuvent se donner le mot d'ordre d'aller parler aux personnes qu'ils connaissent moins ou qui semblent isolées dans l'assemblée. Les participants ayant souligné qu'ils se sentaient plus à l'aise d'utiliser des structures informelles pour dire leur avis, de tels échanges à l'extérieur du cadre formel de l'assemblée générale seraient un bon moyen pour les administrateurs de recueillir la

parole de ces participants. Ultérieurement, ce rapprochement pourra mettre les membres en confiance et les amener à s'exprimer davantage au sein de la structure formelle de l'assemblée.

5.2.2 Faciliter la compréhension du contenu

La compréhension du contenu est un élément majeur pour la présence d'un sentiment de liberté et l'exercice du pouvoir des membres. Dans ce cadre, le fait de présenter un contenu accessible, d'assurer une circulation de l'information, de présenter cette information de façon attrayante et de soutenir le développement de connaissance et d'habiletés pour les participants contribue à rendre le contenu plus accessible pour les membres.

5.2.2.1 Présenter un contenu accessible

Les participants en alpha ont souligné que certains points étaient structurés de façon à être bien compris, ce qui a favorisé leur participation. Ainsi, la vulgarisation du processus électoral (encadrement des discours des candidats, explication de la procédure, etc.) a facilité leur connaissance des candidats et leur compréhension de la procédure d'élections. De même, la présentation des kiosques leur a permis de se familiariser avec le contenu du rapport d'activités dans une formule accessible et dynamique et de poser des questions aux responsables des kiosques ou d'autres participants, ce qu'ils n'auraient probablement pas fait dans le cadre formel de l'assemblée.

Les participants en alpha ont toutefois souligné que certains contenus plus complexes étaient plus ardues à comprendre, notamment la présentation des états financiers pour lesquels peu d'explications spécifiques ont été données. Ils ont précisé qu'il est difficile d'être critiques sur les sommes présentées, car ils n'ont aucune référence pour émettre une opinion. Dans le cas présent, on constate que le manque de liberté (capacité à se prononcer sur un sujet) aura nui à l'exercice du pouvoir pour les participants. On peut penser que cela ait un impact sur l'intérêt que les participants démontrent lors de la présentation de ces sujets s'ils ne sentent pas que leur présence est réellement utile.

Au contraire, observons-nous, lorsqu'ils comprennent ce dont il est question, les participants accordent une importance aux informations qui leur sont présentées. Par exemple, si

lors de l'entrevue, les participants n'ont pas émis d'opinion sur l'ensemble des états financiers, ils se sont tous préoccupés de la présence d'un don de 50\$ à l'organisme. Dans ce cadre, il semble que ce don de 50\$ soit une information accessible et compréhensible pour eux, ce qui a suscité leur intérêt, contrairement au reste des états financiers dans leur ensemble. Cet exemple illustre bien les propos de Meister (1974) qui souligne que dans plusieurs assemblées, ces éléments mineurs, mais accessibles susciteront les questions des membres, détournant leur attention des enjeux réels concernant l'organisation, enjeux dont la compréhension et le suivi sont complexes.

Certaines mesures plus spécifiques à la clarification du contenu gagneraient à être mises en place. Ainsi, les membres pourraient collaborer à la préparation et à la présentation de certains sujets en assemblée générale. Cela favorise leur compréhension du contenu en les incluant dans diverses étapes du processus et leur permettrait d'influencer la façon dont il sera présenté. De même, certains enjeux pourraient être présentés de façon concrète aux membres. Ainsi, le montant alloué à certains postes budgétaires, le surplus ou le déficit pourraient être illustrés par des exemples concrets de façon à ce que l'information soit accessible. Par exemple: qu'est-ce que ce montant représente en activités ajoutées ou retirées, en nombre d'employés, etc. De cette façon, l'information serait présentée en tenant compte des caractéristiques et de la culture des membres.

Présenter une information compréhensible et complète est capital puisque les membres ne mentionnent pas spontanément lorsqu'ils ne comprennent pas, par timidité ou par peur de déranger, ayant l'impression d'être les seuls à ne pas comprendre. Plusieurs d'entre eux semblent même trouver presque naturel de ne pas comprendre certains sujets. Par ailleurs, un manque d'information peu générer un sentiment d'inquiétude et d'insécurité chez les membres en lien avec un sujet qui leur tient à cœur. Par exemple, les participants s'exprimant sur la question des locaux de l'organisme soulignent qu'ils s'inquiètent des suites du dossier et semblent avoir une confiance limitée quant à la possibilité pour l'organisme de conserver leurs locaux présents, sentiment accru par le peu d'information donnée par l'organisme sur l'avancement de ce dossier.

5.2.2.2 Assurer une circulation de l'information

Présenter un contenu complexe d'une façon simple et accessible représente un défi pour plusieurs organismes. Dans ce cadre, les participants ont recommandé que l'information soit

diffusée tout au long de l'année par divers moyens (rencontres dans les classes, réunions ouvertes). De cette façon, ils pourraient faire un suivi des dossiers ce qui en faciliterait la compréhension. Par exemple, une présentation régulière des sommes allouées à chacun des postes peut leur permettre de suivre l'évolution des états financiers, de faire des comparaisons et d'acquérir peu à peu une connaissance de la structure de ce dossier. Une telle information pourrait également être discutée avant l'assemblée en petits groupes de pairs, favorisant les échanges autour de sujets plus complexes en plus de permettre aux participants moins familiers avec le sujet de se forger une opinion.

De plus, tel que constaté lors des entrevues, cette diffusion régulière de l'information sur des enjeux concernant l'organisme permet aux participants de se sentir dans le coup, ce qui contribue à favoriser leur sentiment d'appartenance à l'organisme.

5.2.2.3 Présenter l'information de façon attrayante

Lors de l'assemblée générale, l'information qui a été présentée de façon dynamique et attrayante semble avoir retenu l'attention des participants et a contribué à les intéresser à l'information présentée. Par exemple, les participants ont souligné leur appréciation des kiosques, dynamiques et colorés, pour comprendre ce qui s'est passé dans l'organisme pendant l'année. De même, la présentation du processus électoral par une animatrice, utilisant des images et une présentation dynamique, semble avoir retenu l'attention des participants et atteint son but de faire comprendre le processus électoral.

L'humour dans l'animation et la présentation de contenu peut également attirer l'attention des membres sur des contenus plus difficiles à comprendre et suscitant moins d'intérêt. C'est ce qui a été fait lors du point sur la présentation des priorités du conseil d'administration par un exposé très sympathique avec des images et une musique rigolote qui changeait selon que la priorité ait été atteinte ou non au cours de l'année. Cette mise en scène a beaucoup plu aux participants. Toutefois, dans ce cas précis, il semble que l'emphase ait été mise davantage sur une présentation ludique que sur les enjeux qui étaient traités dans ce point, amenant une très grande simplification de l'information présentée. Le lendemain de l'assemblée, les participants se rappelaient du volet

ludique de la présentation, mais non du contenu. Si la tentative de retenir l'attention des participants a fonctionné, elle n'a toutefois pas mené à l'objectif de les faire participer activement.

On constate ici que la satisfaction des différents besoins peut être plus ou moins complexe selon les circonstances. Dans la situation précédemment exposée, on observe que le fait de favoriser le plaisir ne demande pas le développement d'habiletés particulières chez les participants ni n'entraîne de questionnements particuliers au sein de l'organisme. En contrepartie, les pratiques visant à satisfaire certains besoins comme le pouvoir peuvent demander des mesures préalables et engendrer diverses remises en question. Une part de difficulté ne peut être éliminée dans la satisfaction de certains besoins et le défi consiste alors à réfléchir aux éléments favorisant la participation active dans une visée d'équilibre dans la satisfaction de l'ensemble des besoins des participants. Cela commande une grande attention de la part des responsables de l'organisme à ce que, si l'on reprend la conceptualisation des motivations du participant selon Meister (1974), la satisfaction de la composante émotionnelle, qui correspondrait aux besoins d'appartenance et de plaisir, serve de base à l'expression de la composante rationnelle, qui fait davantage référence aux besoins de liberté et de pouvoir.

5.2.2.4 Soutenir le développement de connaissance et d'habiletés

Les participants ont suggéré qu'il serait intéressant d'avoir davantage de formation avant l'assemblée générale sur certains sujets spécifiques comme les états financiers. Tel qu'il avait été discuté dans notre revue de littérature, l'ensemble des mesures visant à outiller les membres à prendre la parole en assemblée générale (formation sur certains sujets, accompagnement, préparation à l'assemblée générale, etc.) peut favoriser un développement de connaissances et d'habiletés chez les participants. Toutefois, la formation donnée aux membres doit être complétée par une possibilité d'appliquer ces apprentissages lors de l'assemblée générale, ce que l'organisme peut faire en structurant des espaces de prise de parole et de décision.

Un volet « formation » peut également être mis en place pendant l'assemblée lors de la présentation de certains points plus procéduraux, comme lorsqu'une animatrice a expliqué le processus électoral. On peut imaginer que selon le contexte de l'organisme, une telle formation

intégrée à l'assemblée pourrait également se faire sur les différentes procédures d'assemblée. Cela permettrait aux participants d'appliquer sur place leurs apprentissages.

5.2.3 Favoriser la prise de parole

Lorsque l'assemblée a été sollicitée pour donner les réponses aux questions du rallye, plusieurs participants ont pris la parole avec aisance et spontanéité. Dans ce cadre le fait que les participants comprenaient le sujet traité et connaissaient les informations demandées pouvait être un élément ayant favorisé leur participation. Pendant le reste de l'assemblée générale, les participants ont toutefois moins parlé. Plusieurs d'entre eux expliquent cela par leur réticence et leur gêne à prendre la parole devant tout le monde. De plus, dans leurs discours, les participants montrent peu de confiance dans leur capacité à jouer un rôle positif et actif dans l'assemblée générale, jugeant négativement la qualité des interventions qu'ils pourraient faire en disant qu'ils ne veulent pas déranger ou dire quelque chose de déplacé. Voyons ici diverses mesures qui peuvent favoriser la prise de parole des membres dans l'assemblée ainsi qu'une courte analyse du rôle que peut jouer la présidence d'assemblée dans cette optique.

5.2.3.1 Mesure de soutien à la prise de parole

Tout d'abord, afin de clarifier les temps réservés à la discussion autour des thèmes qui les intéressent, les participants ont suggéré l'établissement de plénières pendant lesquelles l'assemblée serait invitée et encouragée à discuter sur un sujet précis, par exemple celui des locaux de l'organisme. De même, plus spécifiquement en lien avec la timidité à prendre la parole, les participants suggèrent deux mesures : déplacer le micro vers les membres (plutôt que ces derniers aient à se lever devant tout le monde pour prendre la parole) et fonctionner avec des porte-paroles qui représentent l'avis de ceux qui ne souhaitent pas prendre la parole.

Certains participants ont également affirmé qu'ils se sentent plus à l'aise de prendre la parole en groupes plus restreints. Dans ce cadre, on peut imaginer que l'assemblée soit divisée en plusieurs petits groupes formés de membres provenant de différentes catégories. Ces petits groupes pourraient réfléchir à des questions variées (ex : discussions sur un enjeu relié à l'organisme, choix d'une recommandation pour les priorités de l'organisme pour l'année suivante). Les résultats du travail de ces petits groupes pourraient ensuite être transmis à l'assemblée ou au conseil

d'administration. On peut penser qu'une telle variation des structures d'animation dans l'assemblée peut favoriser la participation de certaines personnes pour qui le fait de rester assises et en mode d'écoute pendant une longue période de temps peut entraîner une difficulté à se concentrer.

Finalement nous suggérons que les participants puissent discuter préalablement des sujets de l'assemblée générale, lors de rencontres préparatoires par exemple. Cela serait une occasion de mieux comprendre les sujets présentés et, s'ils le souhaitent, de préparer individuellement ou collectivement des interventions qu'ils souhaiteraient faire en assemblée.

5.2.3.2 Rôle de la présidence d'assemblée

Selon nos observations, les participants se sont sentis à l'aise avec l'utilisation discrète du code de délibération pendant l'assemblée, ce qui permettait de garder un climat relativement informel. Toutefois, le ou la présidente d'assemblée pourrait jouer un rôle de soutien à la prise de parole en complémentarité avec son rôle de gardien des procédures. On peut ainsi imaginer que cette personne, à travers son animation, soutienne la prise de parole en demandant aux membres s'ils ont compris ou non, s'ils ont des questions, en normalisant le fait que certains sujets sont moins faciles à comprendre et en accordant une importance aux interventions faites par les membres. De même, pour clarifier le rôle des membres dans l'assemblée générale, la présidence d'assemblée peut prendre le temps de préciser ce que l'organisme attend d'eux en soulignant que leurs interventions sont encouragées et utiles. Ces mesures visant à favoriser la prise de parole doivent évidemment tenir compte de l'ensemble des personnes présentes ayant des besoins divers, cela afin de ne pas créer un clivage entre les différents groupes.

5.2.4 Offrir des espaces de prise de décision

Les participants en alpha ont souligné que le principal moment où ils ont exercé leur pouvoir pendant l'assemblée générale est lors des élections au conseil d'administration et que cet élément a eu beaucoup d'importance pour eux. Nous avons observé que les autres points décisionnels dans le déroulement de l'assemblée, soit l'adoption des états financiers, du rapport d'activités et des priorités de l'année suivante, tout comme le choix du vérificateur général, ne servent qu'à entériner des décisions du conseil d'administration et n'entraînent aucun débat ou discussion. En référence aux trois principaux degrés de participation citoyenne d'Arnstein (1969), il

semble que cela maintienne les participants dans les étapes de non-participation ou de coopération symbolique, leur influence se limitant à un pouvoir de recommandation. L'actualisation du pouvoir effectif dans lequel les membres participeraient activement aux décisions concernant l'organisme n'aurait alors lieu que lors des élections.

Dans ce cadre, pour atteindre une réelle implication des membres dans les décisions de l'organisme - ce qui correspond au désir que les participants ont identifié en entrevue de prendre une part plus active aux décisions qui les concernent - il est nécessaire de procéder à une décentralisation des décisions concernant l'organisme afin de donner à tous les acteurs concernés l'opportunité de se prononcer. Cela peut toutefois générer chez les représentants de l'organisme une certaine peur de perte de contrôle et une crainte que les membres prennent de mauvaises décisions ou des orientations contraires aux leurs. On peut imaginer que des mesures de sensibilisation des responsables de l'organisme (employés, gestionnaires, administrateurs, etc.) soient alors importantes afin que la volonté de faire une place aux membres soit partagée par l'ensemble de l'équipe et devienne une des priorités de l'organisme.

De façon concrète, l'organisme peut mettre en place différentes pratiques visant à structurer des espaces de prise de décision lors de l'assemblée générale. Ainsi, lors de l'assemblée observée, les priorités que le conseil d'administration avait choisies avant l'assemblée auraient pu être déterminées ou triées par ordre d'importance par les membres lors de l'assemblée générale. Aussi, tout au long de l'année, l'organisme peut gérer ses dossiers en identifiant des décisions qui reviendront aux membres de l'assemblée. Tel que souligné dans notre recension des écrits, une attention doit cependant être portée à ce que les décisions que l'on réserve pour les membres soient des éléments significatifs et non des positions factices ou dont l'issue est évidente, car de tels éléments pourraient, à moyen terme, amener un désintéressement des membres si ces derniers n'ont pas l'impression d'exercer un pouvoir réel (Filion, 2005).

De même, avant l'assemblée, les membres peuvent être consultés à propos des sujets sur lesquels ils aimeraient se prononcer (ou tout simplement discuter). De cette façon, les membres se sentiront davantage concernés par les décisions prises et verront les répercussions de leur implication. De plus, si la décision prise en assemblée générale ne correspond pas au point de vue

de certains membres, ces derniers risquent tout de même davantage de se rallier, car ils auront participé au processus de décision (Sintomer dans Rui et Villechaise-Dupont, 2005).

Structurer l'assemblée générale de telle sorte revient à appliquer une conception de la démocratie reposant sur sa substance, tel que théorisé par Touraine (1996). Suivant cette perspective, la structure de délibération se redéfinit constamment à partir des décisions à prendre et des contenus à discuter.

Notons finalement que les mesures visant à soutenir l'implication des membres dans la prise de décision pourront non seulement les amener à être plus actifs dans l'instance, mais favorise également leur rétention dans la vie de l'organisme. En effet, ces mesures prennent en compte les besoins de liberté et de pouvoir des membres en leur fournissant des occasions pour qu'ils puissent jouer un rôle significatif. Dans le contexte actuel d'individualisation où les membres basent notamment leurs motivations sur des réalisations personnelles qui reposent sur leurs qualités et leurs richesses et non sur de grandes morales politiques et religieuses, il est pertinent de leur donner la possibilité de mettre à profit leur contribution dans l'organisme, sans quoi ils risquent, à moyen terme, de délaissé leur participation à l'instance (Vermeerch, 2004).

5.2.5 Associer les acteurs concernés dans la mise en place de pratiques visant la participation active

Le fait d'associer un ensemble d'acteurs concernés par cette démarche apparaît comme un élément favorisant la mise en place d'actions efficaces et assurant la pérennité de celles-ci.

Dans l'expérience observée, les animatrices en alphabétisation ont été responsables de la structuration de divers moments comme la tenue des kiosques ainsi que l'organisation et la vulgarisation du processus électoral. Ces employées connaissant les caractéristiques des différentes catégories de membres, elles ont pu adapter une partie des activités à l'ensemble des membres de l'assemblée. Le fait de donner un leadership à une ou des personnes habilitées à développer des pratiques visant l'exercice d'une participation active des membres favorise ainsi la mise en place d'actions pertinentes dans ce sens.

De plus, nous avons constaté que, souvent, les animatrices travaillent en équipe lorsqu'elles structurent des activités destinées aux participants en alpha. C'est notamment de cette façon que le processus de collecte de données a été élaboré. Cette pratique permet aux personnes responsables d'avoir un temps de ressourcement, de confrontation d'idées et de partage de visions. Ces moments d'échanges sont également recommandés par Filion (2005) et peuvent être très bénéfiques lors d'une démarche d'expérimentation de pratiques visant une participation active, car ils permettent de faire régulièrement le point et d'évaluer les actions entamées.

De même, l'implication des membres comme principales personnes concernées est essentielle à ce processus. Ainsi, comme la collecte de données et nos résultats l'ont démontré, les participants ont un point de vue sur la qualité de la participation qu'ils souhaiteraient avoir et peuvent émettre des recommandations pour améliorer la situation lorsqu'ils sont partie prenante de la démarche. Dans le cadre de notre recherche, le processus d'entrevues sur la satisfaction de leurs besoins en assemblée générale aura permis une certaine « prise de conscience » nécessaire à la transformation des « besoins non ressentis en besoins ressentis » (Demunter et Vespieren dans Kenaïssi, 1998). Les participants ont ainsi été amenés à mieux cibler les manques reliés à leur participation en assemblée et les moyens à préconiser pour les soutenir dans l'exercice d'une participation active. Cette information permet à l'organisme de laisser ses actions se faire influencer par les caractéristiques et la culture de ses membres. De plus, nous avons constaté lors des entrevues que le temps pris à discuter avec les participants de leurs besoins semble les avoir amenés à se sentir concernés par la démarche, ce qui selon nous fait partie du processus de « prise de conscience ».

Finalement, si les membres doivent être actifs dans la démarche, il en va de même pour l'ensemble des acteurs de l'organisme. En effet, tel que souligné par Sintomer (dans Rui et Villechaise-Dupont, 2005), le fait de concerter les membres et de leur faire une place dans le changement pourra favoriser leur adhésion aux actions et mener vers une plus grande efficacité du processus. Dans ce cadre, le terme « efficacité » devra possiblement être redéfini. En effet, plutôt que de signifier par exemple que les décisions se prennent vite et que l'on assiste rapidement à des résultats, un processus efficace pourrait vouloir dire, à moyen terme, une mobilisation, un engagement et une participation plus grande des membres dans la vie de l'organisme.

La présente section nous aura permis d'utiliser l'étude des besoins des participants pour approfondir le concept de la participation active et pour identifier des pratiques favorisant la prise de parole et de décision. Cela aura mis en évidence l'étroite relation entre la satisfaction du besoin de pouvoir et l'actualisation d'une réelle participation en assemblée générale. Nous avons également constaté une importante interdépendance dans la satisfaction des besoins de plaisir, d'appartenance, de liberté et de pouvoir, ce qui a mis en lumière l'importance de maintenir un équilibre dans l'établissement de mesures visant à satisfaire l'ensemble de ces besoins.

Diverses pratiques visant à favoriser la participation active des membres en assemblée générale ont ensuite été identifiées. Elles mettent l'accent sur la nécessité de créer un climat convivial, de favoriser la compréhension des sujets, de favoriser la prise de parole, de créer des espaces de décisions et d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés dans la démarche. Bien sûr, l'assemblée générale n'étant qu'une étape ponctuelle dans l'exercice de la démocratie, la mise en œuvre de l'ensemble de ces pratiques doit être accompagnée de mesures visant l'établissement d'une participation active dans l'ensemble de la vie et des instances de l'organisme.

L'angle d'analyse choisi a permis de mettre en lumière la relation existant entre la satisfaction des besoins des participants et la participation active. C'est dans cette optique que nous espérons avoir enrichi la notion de participation active. Dans ce cadre, la prise en compte de notions individuelles comme celle des besoins des participants n'aura pas été une fin en soi. En effet, l'objectif de notre étude n'était pas de nous limiter à l'étude de facteurs de satisfaction individuelle des besoins des membres en assemblée générale, mais de voir comment la prise en compte de ces facteurs personnels peut permettre l'établissement d'un mieux-être collectif, soit la participation active des membres en assemblée générale.

CONCLUSION

Traditionnellement, l'assemblée générale dans les organismes communautaires représente un lieu symbolique dans l'exercice de la démocratie. Toutefois, force est de constater que cette instance n'incarne pas dans la réalité cet espace privilégié de participation des membres. En effet, ces derniers y sont souvent peu présents, prennent peu la parole et participent de façon limitée aux décisions. Dans les organismes communautaires, on explique fréquemment cette situation par le fait que les membres ne sont pas intéressés par les enjeux collectifs et que le contenu à traiter est rébarbatif et difficile à comprendre. L'assemblée est alors souvent considérée comme un fardeau à la fois par les membres et les responsables de l'organisme. Toutefois, malgré les problèmes nommés précédemment, peu de pratiques visant à susciter l'intérêt des membres et à favoriser leur participation au sein de l'assemblée générale ont été développées, ce qui laisse les organismes relativement démunis face au problème de participation dans leurs instances décisionnelles.

Dans ce contexte, nous nous sommes questionnés sur les éléments qui favorisent une participation active des membres en assemblée générale. La question a été étudiée sous l'angle des besoins des participants afin d'identifier des pratiques qui peuvent contribuer à les satisfaire. Nous avons ensuite cherché à déterminer comment ces pratiques peuvent également soutenir la prise de parole et de décision des membres en assemblée générale.

Notre étude démontre que – contrairement à l'impression courante que les participants sont peu intéressés à être partie prenante des processus décisionnels – ces derniers souhaitent être présents et exercer un pouvoir lors de l'assemblée générale. Nos résultats témoignent cependant que l'actualisation d'une réelle participation dépend en grande partie des mesures présentes pour créer un climat favorable à la délibération et pour soutenir la prise de parole et de décision lors de l'assemblée.

Selon nous, cela confirme que les organismes ont la responsabilité de soutenir la participation active de leurs membres à l'assemblée générale et que cette responsabilité dépasse l'établissement de mesures ciblant le développement d'habiletés chez les membres. Nos résultats démontrent ainsi que si certaines pratiques visant à outiller les individus à prendre part aux discussions et décisions concernant l'organisme peuvent être mises en place, les principaux moyens à préconiser ne sont pas tant en lien avec le fait de combler des « lacunes » dans les habiletés des participants. En effet, nos résultats témoignent du fait que les mesures à établir sont davantage relatives à des problèmes d'ordre structurel nuisant à l'appropriation du pouvoir des participants dans l'assemblée générale. Dans ce cadre, la démarche visant à favoriser la participation active des membres demande une plus grande implication de l'organisme qui doit remettre en question des pratiques et façons de faire.

Nous croyons que les conclusions de cette étude peuvent être généralisées à un certain nombre d'organismes, même si leurs membres diffèrent de la population étudiée à savoir les participants en alphabétisation populaire. Malgré le fait que les caractéristiques de ce groupe puissent dans une certaine mesure avoir eu un impact sur les résultats, cela n'est pas, selon nous, suffisamment significatif pour limiter leur généralisation à d'autres groupes de participants. En effet, si les spécificités de la population étudiée teintent sans doute leurs perceptions et discours, on observe que les problèmes et solutions qu'ils identifient pour faciliter leur participation en assemblée générale rejoignent ceux dont il est fait état dans notre recension des écrits qui, elle, traite d'obstacles et de pratiques ayant cours dans des milieux divers : groupes de femmes, assemblées syndicales, groupes en alphabétisation, population en général. Cela nous amène à croire que malgré le fait que les problèmes de participation peuvent être vécus de façon plus grande par certaines populations, ils touchent potentiellement tout type d'assemblée générale.

Dans ce cadre, les résultats de cette étude peuvent enrichir la réflexion d'organisations diverses qui peuvent faire le parallèle entre ces derniers et la réalité de leur organisme. Par ailleurs, nous croyons également que l'approche choisie, soit l'étude de la participation active sous l'angle de la satisfaction des besoins, peut être utilisée pour étudier la participation à d'autres instances, notamment au conseil d'administration. En effet, le cadre d'analyse s'est révélé être pertinent pour étudier les pratiques visant à favoriser la prise de parole et de décision des membres, et ces

réflexions peuvent être utiles pour l'analyse de la vitalité démocratique des diverses instances de l'organisme.

Tel que mentionné précédemment, cette réflexion visant le soutien à la participation active des membres dans les assemblées générales et plus largement dans les instances décisionnelles est essentielle pour soutenir les organismes communautaires qui souhaitent s'enraciner dans leur mission d'intervenir « autrement » en soutenant la reprise de pouvoir des membres sur leur environnement. Cette démarche est particulièrement nécessaire dans le contexte où certaines modifications à la loi pourraient prochainement restreindre les pouvoirs des instances démocratiques. Pensons au projet de réforme sur le droit des associations personnalisées présenté en 2008 par le Ministère des Finances du Québec qui propose entre autres une réduction du nombre d'administrateurs et un quorum non obligatoire lors de l'assemblée générale. En se basant sur la faible participation au sein des instances décisionnelles, notamment en assemblée générale, on y suggère de rendre moins contraignante la gestion des organismes communautaires. Un tel projet de loi amène toutefois ces derniers à s'éloigner de leurs principes de gestion démocratique par lesquels ils se sont définis initialement et qu'ils revendiquent toujours. Le soutien à la vitalité démocratique des organismes communautaires devient dans ce cadre une mesure visant à démontrer non seulement la plus-value, mais également la nécessité de ces espaces de délibération.

Cela représente toutefois un défi important pour plusieurs organismes communautaires. En effet, l'établissement de mesures visant à favoriser la participation active se fait souvent dans un contexte où l'organisme dispose de peu de temps et de ressources à consacrer à ces réflexions. Il est alors complexe, lorsqu'on œuvre en situation d'urgence et de précarité, de prendre un recul sur ses propres pratiques et d'entrer dans une démarche créative.

Un tel processus demande à l'organisme de se pencher sur ses pratiques organisationnelles. L'exercice effectué dans le cadre de cette étude peut alors être réalisé au sein des organismes pour faire ressortir les problèmes associés à la participation active ainsi que les solutions possibles en lien avec la réalité de l'organisme. Les conclusions de cette recherche peuvent être un support et un guide, mais ne remplaceront pas une démarche réalisée avec les principaux acteurs concernés (membres, employés, conseil d'administration, etc.). Nous croyons qu'une telle démarche vaut la

peine d'être intégrée dans les priorités des organismes, non seulement pour les résultats qu'elle peut engendrer en terme de vitalité démocratique, mais également car elle permet à l'organisme qui développe de nouvelles pratiques d'assouplir sa structure et de s'ouvrir à des changements bénéfiques à différents niveaux.

De plus, nous souhaitons que les membres qui participent à ces démarches, prenant conscience de ce qu'ils recherchent à travers leur participation en assemblée générale, se fassent eux aussi les porteurs de ce message en tentant d'influencer les organismes de façon à ce qu'ils adaptent leurs pratiques. En tant que spécialistes de leur situation, nous croyons que les témoignages de ces acteurs ainsi que les suggestions qu'ils font à l'organisme peuvent susciter de belles remises en question et entraîner des changements chez ce dernier.

Nous espérons enfin que cette démarche dans laquelle certains organismes s'engageront peut-être, même si elle est parsemée d'obstacles et d'embûches, leur permette de cheminer sur les routes de la démocratie, la démocratie qui n'est pas une finalité en soi, mais plutôt un cheminement, tant elle se redéfinit constamment selon les caractéristiques du contexte social, des membres et des représentants de l'organisme. Nous leur souhaitons que ce processus leur permette de vivre, tout au long de cette démarche, des moments de grâce où l'on se rend compte que si seul, on va plus vite, à plusieurs, on va bien plus loin, riches d'une diversité de points de vue et portés par la force d'un groupe en mouvement, marchant vers un objectif commun.

APPENDICE A

GRILLE DE PRÉ-ENTREVUES

1) Expliquer aux participants que j'examinerai l'assemblée générale du (nom de l'organisme) pour voir comment on peut faire pour que ce soit plus facile d'y participer.

2) Formule de consentement.

3) Poser aux participants : « J'ai des questions pour vous parce que je veux comprendre pourquoi vous allez à l'assemblée générale, qu'est-ce que vous aimez et qu'est-ce que vous aimez moins » :

- « C'est quoi l'assemblée générale? »
- « Comment se passe l'assemblée générale ici ? » Faire ressortir les éléments dont ils se souviennent. Voir ce qu'ils perçoivent de ces activités. Rappeler d'autres activités de l'AG et voir qu'est-ce que ça change qu'on les fasse comme ça :
 - « Dans d'autres organismes, on donne un rapport aux gens pour dire ce qui s'est passé dans l'année. Ici, on fait un rallye... pourquoi? Vous trouvez ça comment? »
 - « On partage un repas à l'AG? Pourquoi? »
 - « Comment se passe la présentation des chiffres? Pourquoi? »
 - « Comment se passent les élections? »
 - « Est-ce qu'il y a un moment pour dire ce que vous pensez? »
- « Irez-vous à l'assemblée générale? Pourquoi? »

APPENDICE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

TRADUCTION ORALE du FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ⁴

Bonjour,

Nous sommes aujourd'hui le (date). (Merci...)

Je vais vous poser quelques questions avant que l'atelier commence. Ça va être un petit peu plus sérieux. Je dois faire ça parce qu'à l'université, ils veulent être sûrs que je ne force personne à participer à la recherche. Alors je vais vous lire des informations et ensuite je vais vous demander chacun votre tour si vous êtes d'accord.

Je m'appelle Marine Sériès. Je suis une étudiante chercheuse. Ma recherche s'appelle « Les pratiques favorisant la participation en assemblée générale sous l'angle des besoins des participants ». Ça veut dire que je veux comprendre pourquoi vous participez à l'assemblée générale du (nom de l'organisme) et qu'est-ce qu'on pourrait améliorer pour que vous participiez plus.

Les discussions que nous allons avoir dans l'atelier vont m'aider à trouver des réponses pour ma recherche. Par contre, tout ce que vous allez dire pendant l'atelier sera confidentiel. Personne sauf moi, les animateurs et vous ne va savoir ce que l'on aura dit ici. Je vais enregistrer la rencontre parce que c'est plus facile comme ça pour moi de me rappeler de ce que l'on aura dit.

À la fin de la recherche, je vais écrire un rapport. Dans ce rapport, je ne vais pas parler de personne en particulier, ni nommer de noms. Je vais toujours parler de l'ensemble des personnes. À la fin de la recherche, je vais devoir détruire tout ce que j'ai ramassé : les papiers, les notes, les cassettes vidéo, etc.

Si à un moment pendant l'atelier vous ne voulez plus participer, vous pouvez arrêter de parler quand vous voulez, sans donner de raison ou d'explication. À l'université, ils connaissent mon projet de recherche et ils sont d'accord. Moi je dois absolument suivre leurs recommandations pour faire la recherche.

(Objectifs et fonctionnement de l'entrevue ...)

Donc, *pouvez-vous me dire votre nom?*

Est-ce que vous acceptez de me donner des renseignements pour la recherche en participant à

⁴ Cette version est inspirée du formulaire créé par Esther Filion (2005) dans le cadre de son mémoire de maîtrise *Les pratiques démocratiques dans les groupes d'alphabétisation populaire : libération ou insertion culturelle ?*

l'atelier ? Est-ce que vous acceptez d'être enregistré ?

B. Ambiance générale	
Relation entre les personnes : dynamique générale	
Entre membres	
Membres – travailleurs	
Entre travailleurs	
Travailleurs et administrateurs	
Administrateurs et membres	
Discussions : dynamique générale (leader, qui parle, retraits, etc.)	
Droits de parole (respect, intégration des membres)	
Animation (techniques)	
Tensions ou conflits	
Circulation de l'information (souci que tous sachent, préoccupation que tous ont compris, disponibilité de l'information)	
C. Participation	
Décisions	
Mode de décision	
Ambiance et dynamique (discussion, compréhension des enjeux, silence, etc.)	
Concertation (prise en compte des différents points de vue)	
D. Éléments favorisant la participation	
Éléments favorisant la reconnaissance, l'appréciation, la valorisation	
Éléments favorisant le pouvoir	
Éléments favorisant le plaisir	
Éléments favorisant l'appartenance	
Éléments favorisant la liberté	
E. Contenu	
Rapport d'activité	
Présentation des états financiers	
Élections	
Autres	
F. Points à creuser en entrevue	

APPENDICE D

CANEVAS D'ENTREVUES D'ÉVALUATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CANEVAS D'ENTREVUE POUR LE BESOIN DE POUVOIR

Le pouvoir, à partir des définitions de Glasser (1983) et des pré-entrevues avec les participants :

- Sentir qu'on change quelque chose, avoir un rôle à jouer
- Être utile
- Prendre des décisions, influencer
- Faire un choix
- Faire des propositions

- 1) Demander si on peut enregistrer les discussions. Le tout sera effacé par la suite. Distribuer les images représentant les différents moments de l'assemblée.
- 2) Demander aux participants s'ils ont senti qu'ils ont eu du pouvoir lors de l'assemblée et à quel moment. À partir des images, les participants doivent choisir trois activités où ils ont senti qu'ils avaient du pouvoir. S'ils ont ressenti du pouvoir dans d'autres activités que celles illustrées sur les images, ils peuvent la représenter par la carte blanche.
- 3) Mise en commun et explications :
 - a. Les participants expliquent au groupe pourquoi ils ont choisi ces trois activités. On colle ensuite les images sur un carton.
 - b. Demander aux participants si, s'il n'y avait pas eu ces éléments-là pendant l'assemblée, est-ce que ça aurait été une assemblée réussie ou non? Est-ce qu'il y aurait manqué quelque chose?
- 4) Lorsque tout le monde a décrit les images choisies, on questionne le groupe sur les images qui restent : Quelles sont ces images? Pourquoi elles n'ont pas été choisies? Est-ce que dans certaines activités, on aurait dû avoir plus de pouvoir? Au besoin, utiliser la « Grille de suggestions de questions sur le pouvoir » (p. 109) pour alimenter la discussion.
- 5) Demander aux participants s'ils ont des recommandations à l'organisme pour favoriser davantage un sentiment de pouvoir dans l'assemblée générale.

Grille de questions sur le pouvoir

Moments de l'assemblée	Possibles questions sur le pouvoir
Conseil d'administration ouvert	Est-ce que ça aide à comprendre le contenu de l'assemblée?
Kiosques d'explication des élections	Est-ce que ça aide à comprendre comment fonctionnent les élections? Est-ce que ça peut vous aider à vous présenter aux élections?
Rapport d'activités sous forme de kiosques	Est-ce que ça aide à comprendre l'information contenue dans les kiosques? Avez-vous répondu aux questions du rallye? Pourquoi? Vous êtes-vous reconnus dans les kiosques? Comment?
Buffet	Est-ce que vous avez pu discuter en petits groupes de l'assemblée générale? Qu'est-ce que ça donne? Est-ce que ça vous aide à prendre la parole en assemblée après ?
Priorités de l'organisme	Est-ce que vous pouvez dire votre avis? Est-ce que vous pouvez faire des suggestions ou des propositions? Est-ce qu'il y a des sujets dont vous auriez aimé parler?
États financiers	Que retenez-vous de ce point? Est-ce que la présentation vous aide à comprendre les finances de l'organisme ? Avez-vous pris des décisions ou des orientations sur les finances? Auriez-vous aimé en prendre?
Rallye	Avez-vous pris la parole pour donner des réponses ? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi? Est-ce que vous étiez fiers de connaître les réponses?
Présentation des élections	Est-ce que ça aide à comprendre le processus électoral?
Élections	Est-ce que vous avez pu voter pour quelqu'un/ choisir quelqu'un qui va porter la voix des participants? Comment vous êtes-vous senti lors des élections? Est-ce que votre vote changeait quelque chose? Est-ce que vous vouliez/pouviez-vous présenter?
Vin d'honneur	Est-ce que vous avez parlé de l'assemblée générale?

CANEVAS D'ENTREVUE POUR LE BESOIN DE PLAISIR

Le plaisir, à partir des définitions de Glasser (1983) et des pré-entrevues avec les participants:

- Vivre des moments agréables
- Avoir du fun

- 1) Demander si on peut enregistrer les discussions. Le tout sera effacé par la suite. Distribuer les images représentant les différents moments de l'assemblée.
- 2) Demander aux participants s'ils ont senti qu'ils ont eu du plaisir lors de l'assemblée et à quel moment. À partir des images, les participants doivent choisir 3 activités où ils ont senti qu'ils avaient du plaisir. S'ils ont ressenti du plaisir dans d'autres activités que celles illustrées sur les images, ils peuvent la représenter par la carte blanche.
- 3) Mise en commun et explications.
 - a. Les participants expliquent au groupe pourquoi ils ont choisi ces trois activités. On colle ensuite les images sur un carton.
 - b. Demander aux participants si, s'il n'y avait pas eu ces éléments-là pendant l'assemblée, est-ce que ça aurait été une assemblée réussie ou non? Est-ce qu'il y aurait manqué quelque chose?
- 4) Lorsque tout le monde a décrit les images choisies, on questionne le groupe sur les images qui restent : Quelles sont ces images? Pourquoi elles n'ont pas été choisies? Est-ce que dans certaines activités, on aurait dû avoir plus de plaisir? Au besoin, utiliser la « Grille de suggestions de questions sur le plaisir » (p. 111) pour alimenter la discussion.
- 5) Demander aux participants s'ils ont des recommandations à l'organisme pour favoriser davantage un sentiment de plaisir dans l'assemblée générale.

Grille de questions sur le plaisir

Moments de l'assemblée	Possibles questions sur le plaisir
Conseil d'administration ouvert	À quoi cela sert? Est-ce que ça vous permet de mieux connaître différentes personnes dans l'organisme?
Kiosques d'explication des élections	Comment était la présentation du kiosque? Est-ce que ça rendait l'activité intéressante?
Rapport d'activités sous forme de kiosques	Est-ce que vous vous êtes reconnus dans les kiosques? Qu'est-ce que ça vous fait? Est-ce que vous avez fait le tour des kiosques seuls ou en groupe? Pourquoi? Comment avez-vous trouvé cette activité? Est-ce que vous vous reconnaissiez sur les photos? Qu'est-ce que ça vous fait?
Buffet	Comment trouvez-vous cela de manger lors de l'assemblée générale?
Priorités de l'organisme	Comment avez-vous trouvé la présentation? Étiez-vous intéressés par les sujets présentés?
États financiers	Est-ce que vous avez compris?
Rallye	Avez-vous eu du plaisir lors du retour sur les réponses du rallye? Qu'est-ce que ça fait de donner la bonne réponse?
Présentation des élections	Avez-vous aimé la présentation? Pourquoi?
Élections	Avez-vous voté? Est-ce que c'est un point que vous appréciez dans l'assemblée générale?
Vin d'honneur	Comment avez-vous trouvé ce moment?

CANEVAS D'ENTREVUE POUR LE BESOIN DE LIBERTÉ

La liberté, à partir des définitions de Glasser (1983) et des pré-entrevues avec les participants:

- Dire son avis
- Poser des questions
- Dire quand on n'est pas d'accord
- Comprendre les sujets discutés
- Être à l'aise

- 1) Demander si on peut enregistrer les discussions. Le tout sera effacé par la suite. Distribuer les images représentant les différents moments de l'assemblée.

- 2) Demander aux participants s'ils ont senti qu'ils ont eu de la liberté lors de l'assemblée et à quel moment. À partir des images, les participants doivent choisir 3 activités où ils ont senti qu'ils avaient de la liberté. S'ils ont ressenti de la liberté dans d'autres activités que celles illustrées sur les images, ils peuvent la représenter par la carte blanche.

- 3) Mise en commun et explications.
 - a. Les participants expliquent au groupe pourquoi ils ont choisi ces trois activités. On colle ensuite les images sur un carton.
 - b. Demander aux participants si, s'il n'y avait pas eu ces éléments-là pendant l'assemblée, est-ce que ça aurait été une assemblée réussie? Est-ce qu'il y aurait manqué quelque chose?

- 4) Lorsque tout le monde a décrit les images choisies, on questionne le groupe sur les images qui restent : Quelles sont ces images? Pourquoi elles n'ont pas été choisies? Est-ce que dans certaines activités, on aurait dû avoir plus de liberté? Au besoin, utiliser la « Grille de suggestions de questions sur la liberté » (p. 113) pour alimenter la discussion.

- 5) Demander aux participants s'ils ont des recommandations à l'organisme pour favoriser davantage un sentiment de liberté dans l'assemblée générale.

Grille de suggestions de questions sur la liberté

Moments de l'assemblée	Possibles questions en lien avec la liberté
Conseil d'administration ouvert	Comment vous vous sentiez lors de cette rencontre? Est-ce que ça vous rend plus à l'aise d'être candidat?
Kiosques d'explication des élections	Est-ce que ça vous rend plus à l'aise d'être candidat?
Rapport d'activités sous forme de kiosques	Est-ce que ça vous a aidé à comprendre l'information?
Buffet	Est-ce que vous avez parlé de l'assemblée générale pendant le repas? Est-ce que vous pouviez dire votre avis? Est-ce que ça vous aidait à parler devant tout le monde après?
Priorités de l'organisme	Est-ce que vous avez pu dire votre avis ou faire des suggestions? Est-ce que vous pouviez dire si vous étiez en accord ou non? Est-ce qu'il y a des sujets dont vous auriez aimé discuter?
États financiers	Est-ce que vous avez compris l'information présentée? Est-ce que vous étiez à l'aise de poser des questions ou de dire votre avis? Est-ce que c'est important de le faire?
Rallye	Est-ce que vous étiez à l'aise de donner des réponses aux questions du rallye? Pourquoi?
Présentation des élections	Est-ce que vous étiez à l'aise de vous présenter comme candidat?
Élections	Est-ce que vous étiez à l'aise de voter pour la personne de votre choix?
Vin d'honneur	Est-ce que vous étiez à l'aise de rester pour le vin d'honneur?

CANEVAS D'ENTREVUE POUR LE BESOIN D'APPARTENANCE

L'appartenance, à partir des définitions de Glasser (1983) et des pré-entrevues avec les participants:

- Être avec le monde
- Sentir qu'on est important pour l'organisme pour le groupe
- Sentir que l'organisme ou le groupe est important pour soi
- Sentir qu'on apporte quelque chose
- Sentir qu'on fait partie des décisions prises
- Sentir qu'on a sa place dans l'assemblée

- 1) Demander si on peut enregistrer les discussions. Le tout sera effacé par la suite. Distribuer les images représentant les différents moments de l'assemblée.
- 2) Demander aux participants s'ils ont ressenti de l'appartenance lors de l'assemblée et à quel moment. À partir des images, les participants doivent choisir 3 activités où ils ont eu un sentiment d'appartenance. S'ils ont ressenti du de l'appartenance dans d'autres activités que celles illustrées sur les images, ils peuvent la représenter par la carte blanche.
- 3) Mise en commun et explications.
 - a. Les participants expliquent au groupe pourquoi ils ont choisi ces trois activités. On colle ensuite les images choisies sur un carton.
 - b. Demander aux participants si, s'il n'y avait pas eu ces éléments-là pendant l'assemblée, est-ce que ça aurait été une assemblée réussie? Est-ce qu'il y aurait manqué quelque chose?
- 4) Lorsque tout le monde a décrit les images choisies, on questionne le groupe sur les images qui restent : Quelles sont ces images? Pourquoi elles n'ont pas été choisies? Est-ce que dans certaines activités, on aurait dû avoir plus d'appartenance? Au besoin, utiliser la « Grille de suggestions de questions sur l'appartenance » (p. 115) pour alimenter la discussion.
- 5) Demander aux participants s'ils ont des recommandations à l'organisme pour favoriser davantage un sentiment d'appartenance dans l'assemblée générale.

Grille de suggestions de questions sur l'appartenance

Moments de l'assemblée	Possibles questions sur l'appartenance
Conseil d'administration ouvert	Est-ce que vous compreniez ce dont il était question? Est-ce que vous sentiez que votre présence était importante?
Rapport d'activités sous forme de kiosques	Est-ce que ça vous permettait de comprendre l'information? Est-ce que vous vous reconnaissiez dans les kiosques? Comment? Qu'est-ce que ça vous fait? Est-ce que vous avez participé au rallye? Seuls ou en groupe? Comment avez-vous trouvé l'expérience?
Buffet	Comment avez-vous trouvé le repas? À quoi sert le repas selon vous?
Priorités de l'organisme	Est-ce que les priorités reflétaient vos préoccupations, ce qui est important pour vous?
États financiers	Est-ce que vous compreniez ce dont on parlait? Est-ce que vous aimez ce point? Est-ce que c'est important ce bien comprendre ce dont on parle?
Rallye	Est-ce que vous avez donné des réponses?
Élections	Avez-vous voté? Est-ce important de voter?
Vin d'honneur	Êtes-vous resté au vin d'honneur? Pourquoi?

APPENDICE E

SYMBOLES REPRÉSENTANT LES DIFFÉRENTS BESOINS

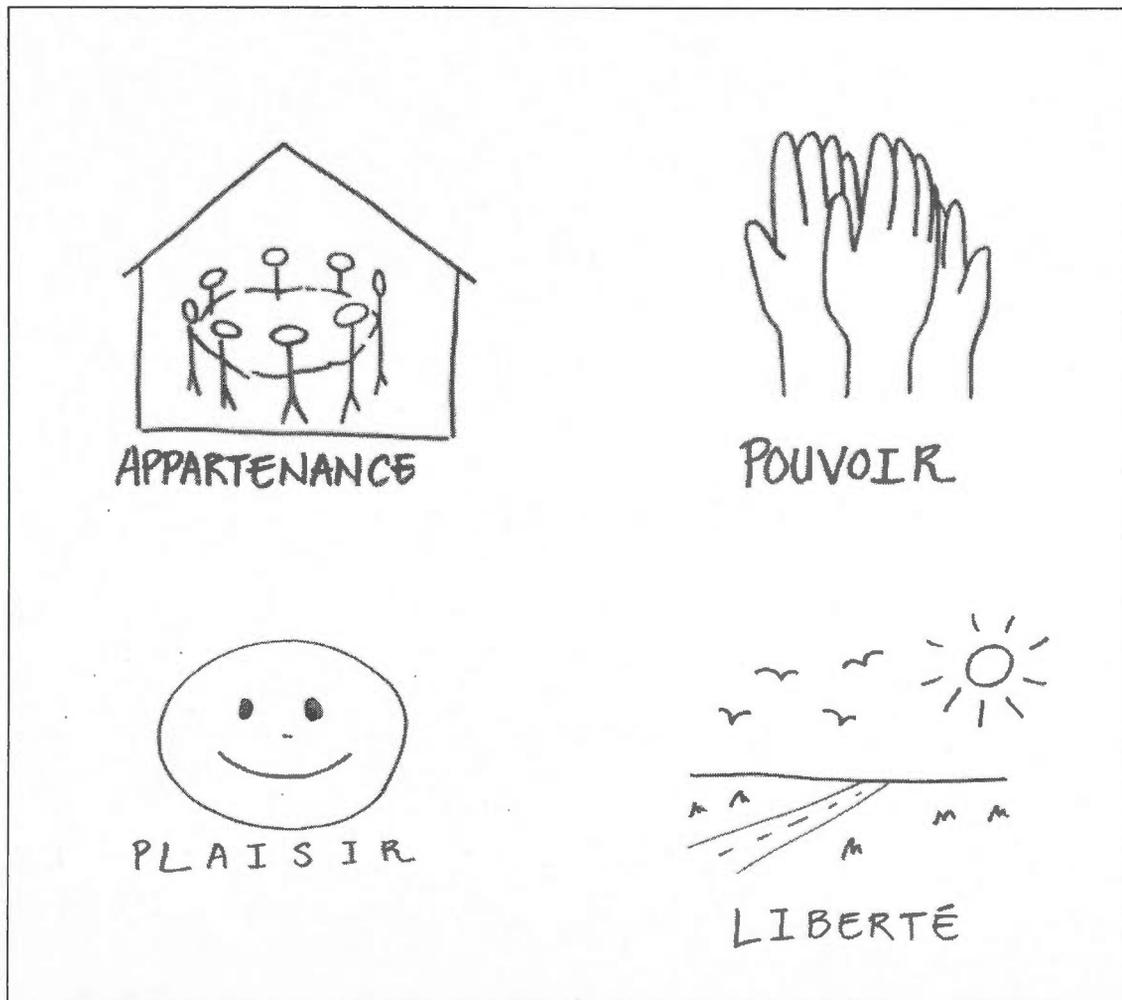


Figure E.1 Symboles représentant l'appartenance, le pouvoir, le plaisir et la liberté

APPENDICE F

PHOTOS REPRÉSENTANT DIFFÉRENTS MOMENTS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

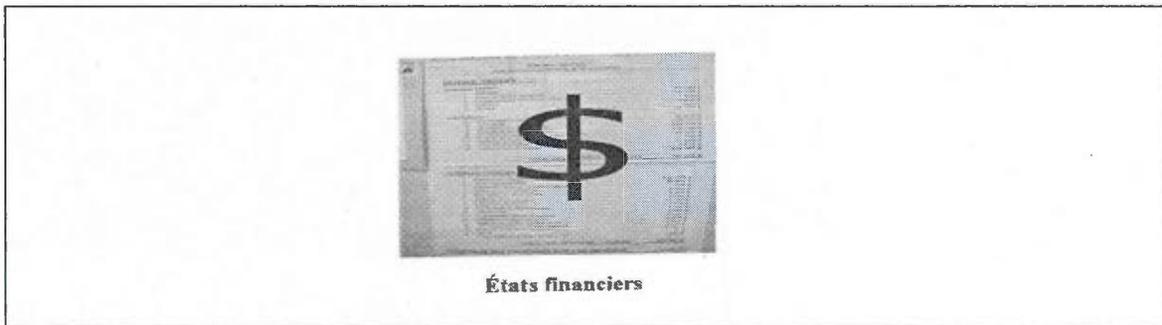


Figure F.1 Photo utilisée pour représenter les états financiers

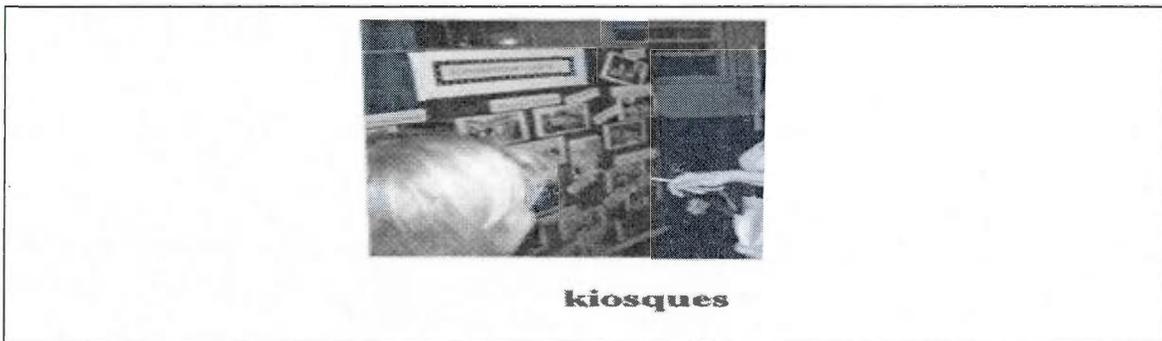


Figure F.2 Photo utilisée pour représenter la présentation des kiosques

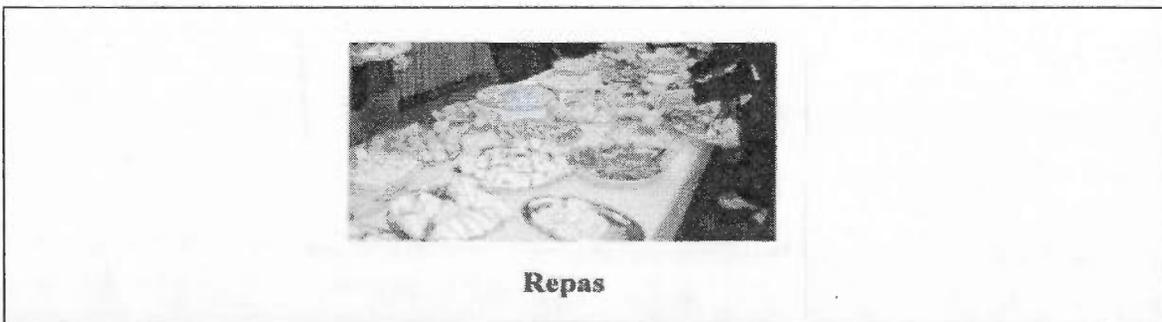


Figure F.3 Photo utilisée pour représenter le repas

BIBLIOGRAPHIE

- Akoun, André et Pierre Ansart. 1999. *Dictionnaire de sociologie*. Collection Dictionnaires le Robert/ Seuil. Tours : Le Robert, 587 p.
- Anadon, Martha (sous la dir.). 2007. *La recherche participative : multiples regards*, Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 225 p.
- Archer, David et Kate Newman. 2003. *Communication et pouvoir*. Cercle International Reflect Action et Communication, 148 p.
- Beeman, Jennifer. 2004. « Faire la démocratie : les composantes du processus » dans Guberman, Nancy. *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal : Éditions Saint-Martin, p. 125-150.
- Bouthat, Chantal. 1993. *Guide de présentation des mémoires et thèses*, Montréal : Université du Québec à Montréal (Décanat des études avancées et de la recherche), 110 p.
- Charles, Carol M. 1997. *La discipline en classe, Modèle, doctrine et conduite*, Montréal : Édition du Renouveau pédagogique, 352 p.
- Centre d'action bénévole Ottawa-Carleton (CABOC). 1992. *Pourquoi les gens font du bénévolat. Rapport à la direction du soutien aux organismes volontaires Multiculturalisme et Citoyenneté Canada*, Ottawa, 27 p.
- Coalition des tables régionales d'organismes communautaires (CTROC). 2009. *Mémoire déposé par la CTROC à la ministre des Finances du Québec, Mme Monique Jérôme-Forget dans le cadre des consultations sur le projet de réforme sur le droit des associations personnalisées*. 26 mars 2009, 18 p.
- Comeau, Yvan. 1995. « Vie quotidienne et participation aux associations communautaires ». *Nouvelles pratiques sociales*. vol. 8, n° 1 (printemps), Les Presses de l'Université du Québec à Montréal p. 121-136.
- Comité d'évaluation et de suivi (CES). 2006. *Une échelle de participation citoyenne – Sherry Arnstein*, 19 p.
- Comité sectoriel de la main d'œuvre en économie sociale et en action communautaire (CSMO – ESAC). 2007. *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique*, 472 p.

- Couillard, Marie-Andrée. 1994. « Le pouvoir dans les groupes de femmes de la région de Québec ». *Recherches sociographiques*. vol. 35, no 1, p. 39-65.
- Delignière, Denis. 2003. « Le plaisir en question ». *Revue Hyper*, no. 222, p.16.
- Demazière, Didier. 1997. « L'entretien compréhensif ». *Revue française de sociologie*. vol. 38, no.2, p. 398-399.
- Duval, Michelle. 2007. « Les organismes communautaires comme lieu d'élargissement de l'espace démocratique », dans M.-J. Fleury, M. Tremblay, H. Nguyen, L. Bordeleau (dir.), *Le système sociosanitaire au Québec : Gouvernance, régulation et participation*, Montréal : Gaëtan Morin, p. 467-478.
- Duval, Michelle. 2008. « L'action collective pensée par Hannah Arendt : comprendre l'agir ensemble pour le favoriser ». *Service social*. vol. 54, no 1, École de service social de l'Université Laval, p. 83-96.
- Duval, Michelle, Annie Fontaine, Danielle Fournier, Suzanne Garon, et Jean-François René. 2004. *Les organismes communautaires au Québec – enjeux et pratiques*, Montréal : Gaëtan Morin, 176 p.
- Elias, Norbert. 1991. *La société des individus*, France : Éditions Fayard, 301 p.
- Filion, Esther, avec la collaboration de Michelle Duval, Nancy Guberman et Lucie Saint-Germain. 2003. *La place des participants et des participantes dans les structures démocratiques des groupes membres et du RGPAQ*, Montréal, RGPAQ, 99 p.
- Filion, Esther. 2005. *Les pratiques démocratiques dans les groupes d'alphabétisation populaire : libération ou insertion culturelle?*, Mémoire de maîtrise à l'UQAM, 148 p.
- Futrell, Robert. 2002. « La gouvernance performative. Maîtrise des impressions, travail d'équipe et contrôle du conflit dans les débats d'une City Commission ». *Politix*. vol. 15, no. 57, p. 147-165.
- Freire, Paulo. 1977. *Pédagogie des opprimés*, Paris : François Maspero, 202 p.
- Gagnon, Éric et Andrée Fortin. 2002. « L'espace et le temps de l'engagement bénévole : essai de définition ». *Nouvelles pratiques sociales*. vol. 15, n° 2, p. 66-76.
- Gagnon, Éric, Andrée Fortin, Amélie-Elsa Ferland-Gagnon, Anick Mercier. 2004. « Donner du sens. Trajectoires de bénévoles et communautés morales ». *Lien social et politique*. no 51 (printemps), p. 49-57.
- Gagné, Jenny, Pascale Lehoux, Lucie Richard. 2006. « S'engager à titre de collaborateur bénévole dans un projet de recherche participative : les motivations d'un groupe d'aînés ». *Service social*. vol. 52, n° 1, p. 17-30.

- Gagnon, Éric et André Sévigny. 2000. « Permanence et mutations du monde bénévole, Recherches sociographiques », *Recherches sociologiques*. vol. 41, n° 3, p. 529-544.
- Glasser, William. 1983. *La théorie du choix*, Montréal : Chenelière/Mc Graw-Hill, 281 p.
- Godbout, Jacques T. 1992. *L'esprit du don*, Québec : Boréal (La découverte), 345 p.
- Godbout, Jacques T. 1983. *La participation contre la démocratie*. Pratiques sociales, Montréal : Éditions coopératives Albert Saint-Martin, 190 p.
- Gouvernement du Québec. 2011. *Loi sur les compagnies*, en ligne
 <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_38/C38.htm>. Consulté le 15 septembre 2011.
- Guberman, Nancy, Jocelyne Lamoureux, Jennifer Beeman, Danielle Fournier, Lise Gervais. 2004. *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal : Éditions Saint-Martin, 252 p.
- Guberman, Nancy. 2004a. « Démocratie et structures formelles dans les groupes de femmes » dans N. Guberman *et al.*, *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal : Éditions Saint-Martin, p. 103-124.
- Guberman, Nancy. 2004b. « Les pratiques démocratiques en action » dans Guberman, Nancy *et al.*, *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal : Éditions Saint-Martin, p. 151-182
- Kenaïssi, Abderrahim. 1998. *Du sens et de l'usage de la notion de besoin(s)*. En ligne
 <<http://pagesperso-orange.fr/abder.kenaïssi/besoinsracine.htm>>, consulté le 5 août 2010.
- Lamoureux, Henri. 1999. *Les dérives de la démocratie*, Montréal : VLB éditeur, 160 p.
- Lamoureux, Henri. 2003. *Éthique, travail social et action communautaire*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 243 p.
- Lamoureux, Henri, Jocelyne Lavoie, Robert Mayer, Jean Panet-Raymond. 1996. *La pratique de l'action communautaire*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 436 p.
- Lapointe, Jean-Jacques. 1992. *La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation*, Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 307 p.
- Mailloux, Louise, Heather Horak, Colette Godin. 2002. *Motivation en situation difficile : problèmes des femmes dans le secteur bénévole au Canada*. L'initiative sur le secteur bénévole et communautaire (INSB), 31 p.

- Mansbridge, Jane J. 1991. « Democracy, Deliberation and the expérience of Women » dans B. Murchland (sous la dir.) *Higher Education and the Practice of Democratic Politics : A Political Education Reader*. Dayton, Kettering Fondation
- Mansbridge, Jane J. 1995. « Does Participation Make Better Citizens? » Communication présentée à la Political Economy of a Good Society Conference, 11-12 févr. En ligne < <http://www.bsos.umd.edu/pegs/mansbrid.html> >.
- Marucchi-Foino, Alexia. 2007. *La participation sociale au quotidien. Une analyse de l'emploi du temps*. Mémoire de maîtrise à l'Université de Montréal, 113 p.
- Meister, Albert. 1974. *La participation dans les associations*, Paris : Éditions ouvrières, 277 p.
- Ministère des Finances du Québec. 2008. *Réforme, droit des associations personnalisées, document de consultation*, Gouvernement du Québec, 21 p.
- Oser, Fritz, Manuela Ullrich, Horst Biedermann. 2000. *Jeunesse et citoyenneté : Expériences de participation et compétences individuelles*, Fribourg, 52 p.
- Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec. 2004. *Déclaration de principes*, Montréal : RGPAQ, 3 p.
- Richer, Sophie, Robert Vallerand. 1998. *Construction et validation de l'échelle du sentiment d'appartenance sociale (ÉSAS)*. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*. vol. 48, no. 2, p. 129 -137.
- Robert, François. 2005. *Le couple-danseur et le cycle de l'engagement*. Mémoire de maîtrise à l'UQAM, 270 p.
- Roudet, Bernard. 2009. « Entre responsabilisation et individualisation : les évolutions de l'engagement associatif ». *Lien social et Politiques*. n° 51, p. 17-27.
- Rui, Sandrine, Agnès Villechaise-Dupont. 2005. *La participation, pour qui? Pour quoi?*. Synthèse des ateliers du Séminaire Participando Bordeaux, 6 p.
- Saint-Charles, Johanne. 2007. *Quelques définitions du pouvoir*, Montréal : Université du Québec à Montréal, 3 p.
- Saint-Pierre, Henri. 1975. *La participation, pour une véritable prise en charge responsable*, Saint-Ignace : Les Presses de l'Université Laval, 420 p.
- Savoie-Zajc, Lorraine. 2000. « L'analyse des données qualitatives : pratiques traditionnelles et assistées par le logiciel NUD-IST ». *Recherches qualitatives*. vol. 21, p. 99-123.
- Sillamy, Norbert. 2003. *Dictionnaire de la psychologie*, Paris : Larousse, 281 p.

- Swiss Federal Institute of Technologies Zurich. 2009. *Triangulation*. En ligne <http://www.evalguide.ethz.ch/eval_general/triangulation_FR>. Consulté le 9 mars 2012.
- Urfalino, Philippe. 2005. « La délibération n'est pas une conversation ». *Négociations*. vol. 2, no. 4, p. 99-114.
- Vermeersch, Stéphanie. 2004. « Entre individualisation et participation, l'engagement associatif bénévole ». *Revue française de sociologie*. vol. 45, no. 4, Paris, p. 681-710.