

COVID-19 IMPACTS SUR LA VIE ASSOCIATIVE ET DÉMOCRATIQUE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

De grands défis pour conserver le « cœur » de l'ACA

DANS CE CAHIER :

Maintien des liens avec les membres et soutien de leur implication	2
Grand stress entourant la tenue des AGA	6
Implication variable des conseils d'administration	10
Défis du maintien du fonctionnement démocratique en temps de crise	15

À partir des données issues d'une recension des rapports et analyses existantes, d'un sondage réalisé par l'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS) à l'automne 2020 et de groupes de discussion menés avec des organismes communautaires à l'hiver 2021, ce cahier présente certains des impacts de la crise de la COVID-19 sur la vie associative des groupes de base en ACA, à partir des données recueillies auprès des groupes de base et de leurs regroupements.

L'animation d'une vie associative et démocratique dynamique constitue une **partie essentielle du fonctionnement des organismes d'action communautaire autonome (ACA)**. Parmi les huit critères de l'ACA définis dans la [Politique gouvernementale sur l'action communautaire](#), non seulement un organisme d'ACA doit « entretenir une vie associative et démocratique » et « être enraciné dans la communauté », il doit également « être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public » et « être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations ».

Dans les organismes d'ACA, les occasions d'implication des membres sont variées (ateliers d'éducation populaire, comités de travail, conseil d'administration, assemblées générales, etc.). Ils constituent des **espaces de reprise de pouvoir et de participation citoyenne** pour des personnes vivant différentes formes de marginalisation. En permettant aux personnes rejointes de participer activement aux décisions visant à orienter collectivement les actions de l'organisme, les organismes d'ACA se distinguent d'une logique de service pour devenir des espaces *par* et *pour* les personnes rejointes, visant la transformation sociale au-delà de la seule réponse aux besoins de base.

Ce trait distinctif des organismes d'ACA a été **grandement affecté par la crise de la COVID-19**. En effet, cette dernière a engendré d'importants obstacles à la mobilisation des membres dans les organismes d'ACA et à leur implication dans les activités de la vie associative. La crise a eu des impacts à plusieurs niveaux : dans les relations avec les membres, la tenue des assemblées générales annuelles, les relations entre les équipes de travail et les conseils d'administration ainsi que dans les modes de prise de décisions.

Il est important de noter que les résultats présentés ici sont à placer dans le contexte bien précis de la crise de la COVID-19 qui est tout à fait exceptionnel. Les enjeux soulevés en matière de vie associative et démocratique des organismes d'ACA ne doivent pas être généralisés en dehors du contexte de cette crise.

MAINTIEN DES LIENS AVEC LES MEMBRES ET SOUTIEN DE LEUR IMPLICATION

Comme explicité dans le cahier de l'Observatoire de l'ACA sur les impacts de la crise sur l'accessibilité des organismes communautaires intitulé [Maintenir les liens avec les populations en temps de crise](#), les organismes ont développé diverses stratégies afin de maintenir les liens avec leur communauté. Or, les défis rencontrés ont été globalement de même nature pour **conserver les liens avec leurs membres**. En effet, pour de nombreux groupes de base, les membres de l'organisme, soient les personnes qui y adhèrent afin de pouvoir participer à sa vie associative et influencer son mode de fonctionnement, sont aussi les personnes rejointes par l'organisme.

Le premier réflexe a donc été de mener des tournées d'appels téléphoniques auprès des membres pour maintenir le lien et connaître leurs besoins afin de pouvoir assurer leur participation dans le contexte de la crise. Par la suite, vu que les contacts en présence étaient absents ou limités, les organismes en mis en place de **nouvelles stratégies de communication régulières** avec leurs membres, via des infolettres ou messages écrits (par courriel ou par la poste), via des appels téléphoniques ou les réseaux sociaux.



On couvre 14 municipalités, dont des petits villages. On a fait le tour de nos membres, on a 314 membres. On a téléphoné à chacune d'entre elles et on a aussi établi une liste, à partir de ces appels téléphoniques là, de femmes qui voulaient qu'on les rappelle.

Groupe de la Montérégie



En termes de **participation des membres aux activités et instances de l'organisme**, la crise posait des enjeux multiples aux organismes qui se retrouvaient à gérer **deux tensions** (voir le cahier de l'Observatoire de l'ACA intitulé [Gestion du risque sanitaire au sein des organismes communautaires](#)) :

- Peur de la contamination avec le maintien d'activités en présence
- Mise à l'écart de certaines personnes avec le transfert d'activités en mode virtuel



Ça me rend très nerveuse. On se dit que la fracture numérique est un grave problème en lien avec la participation ces temps-ci. On veut favoriser la participation, mais chaque fois qu'on le fait, on est comme craintives. En même temps, on ne veut pas mettre de côté des gens. Moi, quand je me retrouve trois dans une salle avec des gens, je suis stressée pour moi, pour eux et pour notre responsabilité d'organisme.

Groupe de la Capitale-Nationale



Ainsi, pour soutenir l'implication de leurs membres, les organismes ont mis en place différents moyens, tels que le développement d'habiletés pour les **communications virtuelles** ou le prêt de matériel informatique.



En temps normal, il y a deux rencontres par semaine de comités dans nos locaux. Rapidement, début avril, on a fait la liste de qui sont ces militants. On a regardé l'équipement qui leur manquait pour pouvoir participer aux réunions, mais par Zoom. À la suite de ça, on a créé un service de prêt d'équipement technologique. Il y en a que c'est le casque d'écoute, la tablette électronique, la webcam. Ça a permis que certains puissent continuer à participer et ça a été très apprécié.

Groupe de Montréal



Dans ce contexte, les organismes ont observé une **diminution de l'implication** de leurs membres dans les activités internes liées à la vie associative. Malgré tout, une grande partie d'entre eux (86% des répondants au sondage de l'IRIS) ont réussi à maintenir leurs comités internes actifs.

Modalités pour les activités de la vie associative

Pendant le premier confinement, les **groupes de base** qui ont continué d'organiser des rencontres de comités de travail internes (86%), ont utilisé les modalités suivantes :

- 68% entièrement à distance
- 29% à distance et en personne
- 2% entièrement en personne

Tandis que 14% des répondants ont indiqué que les rencontres étaient annulées.

Beaucoup de membres d'organismes d'ACA sont des personnes en situation de pauvreté et ont été touchées de plein fouet par la **fracture numérique**, les empêchant de participer aux activités transférées en mode virtuel. Le prêt de matériel n'était parfois pas suffisant puisque son utilisation nécessite l'accès à Internet.



Un organisme a été chercher le fond d'urgence pour pouvoir envoyer soit des cellulaires, des tablettes, des caméras. On a tout ça, mais même si on va porter ça aux gens, ils n'y ont pas accès, ils ne se paient pas Internet. Dans nos membres, on a plusieurs mères monoparentales que leur bande passante est tellement mince que c'est, d'abord et avant tout, pour leurs enfants qui ont besoin de ça pour étudier. La fracture numérique a vraiment été un enjeu.

Groupe de Montréal



Comme explicité dans le cahier de l'Observatoire de l'ACA intitulé *Actions des organismes communautaires en temps de crise : essentielles mais non recon-*
nues, les organismes ont été confrontés à des défis pour l'organisation d'**activités collectives** qui impliquent des espaces et du temps d'échange difficilement adaptables en mode virtuel. En effet, les membres et militantes semblaient moins intéressées à ces activités lorsqu'elles se tenaient en mode virtuel. Celle-ci perdaient une partie de leur sens alors que les possibilités d'échanges étaient limitées. De plus, le mode virtuel pose le défi de devoir disposer d'un moment de calme et de concentration, en particulier pour les personnes avec enfants dans un contexte de confinement.

Plusieurs organismes ont tout de même fait preuve d'une **grande créativité et capacité d'adaptation** pour tenir des activités de mobilisation malgré le contexte de la crise. Pour contrecarrer les obstacles du virtuel à la mobilisation des membres, les organismes qui le pouvaient ont maintenu des activités en présence. La condition était d'avoir accès à un local suffisamment grand pour permettre la distanciation physique. D'autres ont pu profiter de la période estivale pour utiliser les espaces extérieurs.



On a eu un « break » pendant l'été. On a pu voir nos membres, on a pu parler de quatre revendications qu'on voulait mener cet automne et on a préparé des choses avec eux. Je crois que ce sera plus intéressant cet automne pour la mobilisation. Nous, peut-être qu'on n'est pas correctes, mais on voit encore aux deux semaines nos membres dans une grande salle, où on peut être au moins 15 à une distance de deux mètres et demi, avec les masques, pour continuer d'avoir cette mobilisation-là.

Groupe de Montréal



De nombreux organismes ont aussi dû annuler, ou transférer en mode virtuel peu satisfaisant, les **activités sociales et ludiques** avec les membres, qui sont pourtant essentielles à leur mobilisation. Plusieurs personnes ont ainsi exprimé avoir perdu l'essence de ce qui constitue le cœur de leur organisme.



Notre « membership », c'est principalement des utilisateurs de services, et le « membership » est souvent amené dans nos activités un peu plus ludiques. On fait des ramassages de seringues dans la communauté, c'est toujours des grands moments de rassemblement où on parle de l'importance de s'impliquer dans nos structures. Nos déjeuners communautaires qu'on faisait une fois par semaine ont tous arrêté. On faisait des activités un peu plus mobilisatrices et le « fun » pour que les gens puissent se sentir bien dans notre milieu de vie. Tout ça a arrêté, et pour moi, c'est la plus grande catastrophe de cette pandémie-là.

Groupe de Montréal



De plus, le **volet informel** des interactions entre les équipes et les membres, a aussi été limité alors qu'il est essentiel pour mieux comprendre ce qui se passe au sein de l'organisme et dans la vie des personnes rejointes. Cette **proximité** avec le terrain, qui est une caractéristique essentielle de l'ACA, a ainsi été menacée par la crise.



Notre vie à nous et aux membres, ce n'est pas juste d'aller à la réunion, de prendre des décisions et de s'en aller. Il y a tout l'informel qui vient autour, et c'est ça qui donne envie aux gens de s'impliquer. L'informel est complètement disparu parce que quand on essaie de faire de l'informel sur Zoom, c'est très plate. Tout l'aspect informel et le « fun » de la réunion est enlevé, et ça donne moins envie aux gens de participer.

Groupe de la Capitale-Nationale



Finalement, afin de limiter les impacts négatifs de la crise sur le nombre d'adhésions, plusieurs organismes ont décidé de soutenir l'implication de leurs membres en instaurant un **renouvellement automatique exceptionnel** des adhésions pour l'année en cours.

GRAND STRESS ENTOURANT LA TENUE DES AGA

Les obstacles à la participation des membres liés au risque sanitaire et à la fracture numérique se sont cristallisés lors de l'organisation des assemblées générales annuelles (AGA) des groupes de base. En effet, cet événement est non seulement une **obligation légale** mais également une **occasion spéciale** de souligner les accomplissements de la dernière année et d'orienter collectivement les actions de l'année à venir. Or, la crise de la COVID-19 a complexifié l'organisation et, bien souvent, est venue dénaturer cette instance essentielle dans la vie associative des organismes d'ACA.

Des consignes non harmonisées et confuses

L'organisation des AGA a été une **source de stress majeure** durant la crise. Alors que les organismes mettaient des énergies considérables à soutenir les populations, ce stress généré par la pression des redditions de comptes, aurait pu être complètement évité par une meilleure compréhension de la situation de la part des bailleurs de fonds. Plusieurs refusaient de reconnaître les défis rencontrés par les organismes pour adopter des résolutions, produire les rapports financiers ou tenir leur AGA.

Concernant la reddition de comptes des financements à la mission, les consignes des différents ministères n'étaient **pas harmonisées**. Tout au long de la crise, les regroupements ont donc mené des **représentations constantes** afin de dénoncer l'absence de directives nationales claires et d'obtenir une approche cohérente et adaptée de la part du gouvernement du Québec (voir la [lettre du RQ-ACA](#) du 23 mars 2020).

Des **consignes variables** étaient données aux organismes selon les ministères. Par exemple, dans une [lettre](#) envoyée le 27 mars 2020, le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) demandait aux organismes de lui transmettre les documents disponibles pour la reddition de comptes par le portail habituel, d'indiquer et de justifier les documents manquants et de préciser la date à laquelle ces documents seront fournis. De son côté, le ministère de la Famille annonçait dans une [lettre](#) datée du 2 avril 2020, que la date du dépôt de la reddition de comptes était repoussée de trois mois, à compter de la date prévue initialement, pour tous les organismes qu'il finance. La saga autour des AGA a été particulièrement complexe pour les organismes financés par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). En effet, en mai 2020, après des négociations intenses, les regroupements avaient réussi à obtenir que « *les délais pour la reddition de comptes, incluant la tenue des AGA, [seraient] prolongés à 4 mois après la levée des mesures d'urgence, sans tenir compte de la période estivale* ». Cependant, le MSSS est revenu sur son engagement en septembre 2020 indiquant que « *la reddition de comptes du PSOC (mission globale) serait exigée d'ici au 31 décembre 2020 pour les groupes, regroupements et organismes dont l'exercice financier se terminait le ou avant le 30 juin* », conformément à la consigne émise par le MTESS le 26 juin (voir plus loin).

Références sur la saga des AGA dans le secteur de la Santé et des Services sociaux :

Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB), [Reddition de comptes durant la COVID-19 : Résultats des démarches – gain le 11 mai](#), mai 2020.

Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires (CTROC), [Report de la reddition de comptes annuelle 2020](#), mai 2020

Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA), [Reddition de comptes : Une pression de moins sur les épaules des organismes du PSOC !](#), mai 2020.

Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB) et Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires (CTROC), [Message de la Table et de la CTROC sur la décision du MSSS sur la reddition de comptes](#), septembre 2020.

Le 27 avril 2020, le ministère de la Justice annonce dans un [communiqué](#) la mise en place d'une nouvelle mesure temporaire pour permettre la tenue à distance d'assemblées, de réunions ou de séances pour lesquelles des lois ou règlements l'empêcheraient en temps normal. Cette annonce **légalisait la tenue à distance** des AGA et des rencontres des conseils d'administration.

Le 29 mai 2020, un [communiqué](#) du ministère des Finances vient complexifier encore plus les choses en indiquant que « *si l'assemblée annuelle est tenue plus de quatre mois après la fin de l'exercice financier, le conseil d'administration s'acquitte valablement de ses obligations en présentant aux membres, en plus du bilan annuel, un bilan intérimaire à une date se situant moins de quatre mois avant celle de l'assemblée* ». Cette obligation de présenter un **bilan financier intérimaire** en cas de délai pour la tenue de l'AGA, a donné lieu à des interprétations variables au sein des programmes de financement des organismes communautaires et donc à des consignes différentes selon les ministères. Les regroupements ont dû intervenir pour rappeler que ce document de comptabilité interne faisant le portrait récent des revenus et dépenses, était à l'usage unique des membres et non des bailleurs de fonds ([mise au point de la TRPOCB](#)).

C'est seulement le 26 juin 2020 que le MTESS invite les ministères et les organismes gouvernementaux à faire preuve de **souplesse** dans l'application de leurs exigences administratives et à autoriser, lorsque possible, le report de la date limite pour le dépôt des documents de reddition de comptes au plus tard le 31 décembre 2020.



Au printemps, on a reporté notre AG, et là cet automne, on a décidé qu'il fallait faire notre AG en octobre. On l'a faite, mais on a appris en novembre que finalement on aurait pu la laisser tomber. On a quand même placé des gens un peu en danger. L'annonce du report des assemblées générales a été faite trop tard.

Groupe du Bas-Saint-Laurent



Après énormément de stress et d'énergie déployées au détriment des activités, l'**autorisation de report** des AGA est finalement arrivée mais **beaucoup trop tard**. Dans une **lettre** datée du 11 novembre 2020, le MTESS invitait les ministères et les organismes gouvernementaux à permettre le dépôt des documents de reddition de comptes approuvés par le conseil d'administration, sans que ceux-ci n'aient été soumis à une AGA, avant l'échéance du 31 décembre 2020, et ce, pour les exercices financiers du 31 décembre 2019 au 31 décembre 2020.

Des stratégies diverses pour la tenue des AGA

Face au manque de clarté de la part des bailleurs de fonds, les organismes communautaires ont adopté **diverses stratégies** pour la tenue de leur AGA 2020 :

- Certains organismes ont maintenu leur AGA en mode virtuel selon les délais habituels, en tentant de soutenir au mieux la participation des membres en fonction de leurs réalités ;
- D'autres ont décidé de reporter leur AGA à l'automne 2020 afin de pouvoir la tenir en présence. Avec le prolongement de la crise, ces derniers ont finalement dû la tenir dans des conditions toujours aussi difficiles ;
- D'autres encore ont décidé de la reporter et ne l'avaient toujours pas tenue à l'automne 2020, dans la mesure où le présentiel n'était toujours pas possible.



On a fait notre AGA en format hybride puis ça a été une belle réussite, mais énormément de stress. On avait un grand malaise de dire qu'on veut faire une formule hybride pour que les gens victimes de la fracture numérique puissent participer, mais qu'en même temps, on est très conscients que s'il y a une personne qui a la COVID, on met tout le monde en danger ! Qu'est-ce qu'on fait ? En même temps, est-ce que c'est à nous de dire « Ne venez pas ! » aux gens qui ont 65 ans et plus, et de briser leur autonomie en prenant une décision pour eux ? Il y a cet enjeu-là que j'ai trouvé difficile. On a réussi puis personne n'a attrapé la COVID, mais c'était un peu un coup de dés.

Groupe de Montréal



Ainsi, certains organismes ont réussi à organiser leur AGA en présence avec des mesures de distanciation physique, d'autres ont adopté un mode mixte (virtuel et présence) alors que la majorité ont dû opter exclusivement pour le virtuel. Or, la tenue d'AGA en mode virtuel, ne permet pas la participation de nombreuses personnes vivant la **fracture numérique**, même avec la mise en place de soutien comme du prêt de matériel ou de la formation. De plus, le mode virtuel ne permet pas la participation active de tous et toutes dans une vision délibérative et démocratique. D'après les témoignages recueillis, les personnes les plus satisfaites semblent être celles ayant pu maintenir leur AGA en présence.

Tenue des assemblées générales annuelles

82% des groupes de base dont l'AGA devait avoir lieu avant le 30 juin 2020, ont décidé de la maintenir malgré le contexte sanitaire. Parmi ceux-ci, voici les modalités qui ont été adoptées :

- 67% entièrement à distance
- 15% à distance et en personne
- 18% entièrement en personne

De façon globale, les organismes ont ressenti cette pression sur la tenue des AGA comme **un manque de confiance** des bailleurs de fonds envers l'ensemble de leurs autres mécanismes de contrôle interne. Les bailleurs de fonds ont ainsi nuí au travail des organismes d'ACA en monopolisant leurs équipes sur l'organisation d'AGA non prioritaires. De plus, en ne reconnaissant pas l'impossibilité pour de nombreux organismes d'utiliser un mode virtuel, ils ont également mis des personnes à risque de contamination lors d'une crise sanitaire mondiale.

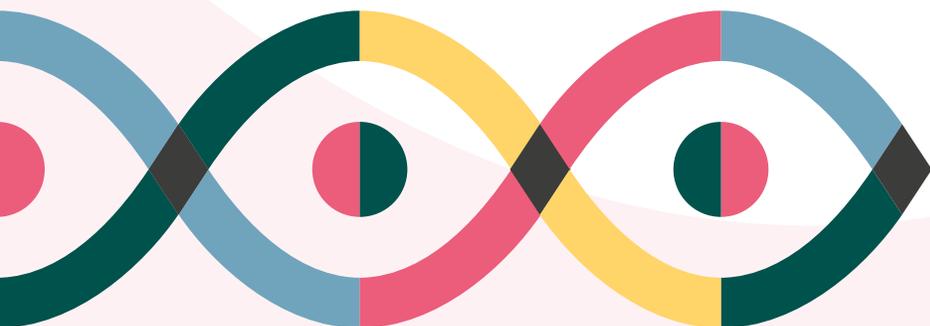


Je pense que c'est la plus mauvaise AGA que j'ai fait. Nous autres, l'AGA est un moment un peu festif, où les gens viennent voir ce que l'équipe a fait, l'équipe expose notre bilan d'activités et on mange ensemble. Tout ça a été sabré, et pour moi, c'est le plus gros impact pour l'ACA.

Groupe de Montréal



Au final, les AGA tenues ont souvent été **décevantes** en termes de participation avec de faibles retombées de mobilisation, voire carrément contreproductives lorsque la formule démobilisait les membres et effritait le lien de confiance. La vie démocratique des organismes a ainsi perdu tout son sens en excluant des groupes de populations, soit à cause de la fracture numérique en mode virtuel, soit en raison du risque sanitaire en présence. En étant obligé de tenir des AGA qui ne permettaient pas de véritables échanges et la pleine contribution de tous et toutes, ces instances ont ainsi **perdu leur visée collective** comme espace de participation citoyenne propre à l'action communautaire autonome.



IMPLICATION VARIABLE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Sur le plan du fonctionnement démocratique entre les AGA, l'instance responsable est le conseil d'administration (CA) réunissant les personnes administratrices officiellement élues en AGA, ainsi que l'équipe dirigeante, direction ou coordination, de l'organisme. Le fonctionnement de cette instance a également été affecté par la crise de la COVID-19. Ainsi, les situations ont été très variables selon les organismes : certains membres de conseil d'administration ont été très impliqués et ont grandement soutenu les coordinations, alors que d'autres se sont effacés et ont même parfois été difficiles à rejoindre.



La vie associative et démocratique, c'est vraiment ce qui prend le plus de place dans notre organisme. Au niveau du conseil d'administration, on a eu des rencontres quand même assez efficaces. J'en avais trois en conférence téléphonique, les autres en Zoom, avec le téléphone collé sur le haut-parleur pour que tout le monde entende tout le monde. Je dirais que les deux premières rencontres de CA ont été un peu cacophoniques, mais après ça, ça s'est replacé, les gens étaient plus habitués.

Groupe de la Montérégie



Le risque de contamination limitait la possibilité de mener des rencontres en présence. Ainsi, les organismes ont soutenu la participation des membres de CA en utilisant de nouveaux moyens de **communication à distance** et, parfois, en fournissant le matériel nécessaire. Pour les organismes dont les membres étaient déjà « branchés », disponibles et à l'aise avec l'informatique, la situation a été beaucoup plus facile et le fonctionnement du CA peu affecté. Par contre, la **fracture numérique** a également affecté de nombreuses personnes membres des CA, limitant leur accès aux communications à distance et leur participation aux rencontres.



Le plus gros défi, c'était vraiment de gérer le CA parce qu'il y avait trois administratrices seulement qui avaient accès à Internet. On avait trois administratrices par Zoom, deux par téléphone sur haut-parleur. Ceux qui n'étaient pas là, on envoyait par la poste, mais les délais de poste étaient interminables donc c'était vraiment plus compliqué. Dans Lanaudière, il y a des endroits où il n'y a pas du tout d'Internet. Il y a des gens qui ont encore des téléphones à cadran. Il y a même un secteur où c'est encore la même ligne pour toute la rue. C'est un gros enjeu qu'on doit vivre en ce moment.

Groupe de Lanaudière



De plus, les impacts de la crise sur leur propre vie ont également nui à l'implication de certains membres de CA, étant davantage marginalisés en raison de **multiples facteurs économiques et sociaux**. L'implication dans un CA est passée au second plan pour ces personnes directement affectées par la crise.



Mon CA est de 9 personnes dont 8 sont aussi assistées sociales... Ils sont effectivement super, voire même extraordinaires, mais confrontés à leurs propres enjeux comme tu dis... Gérer une crise quand tu es toi-même en crise... ouf

Groupe de la Montérégie



Modalités des conseils d'administration

Pendant le premier confinement, les groupes de base ont effectué leurs rencontres de CA selon les modalités suivantes :

- 70% entièrement à distance
- 25% à distance et en personne
- 2% entièrement en personne

Alors que 2% des répondants ont indiqué que les rencontres étaient annulées.

Le **soutien à l'implication des membres des CA** durant la crise, a été extrêmement exigeant pour les coordinations afin de s'assurer que les processus délibératifs puissent avoir lieu. Un enjeu primordial était de fournir les informations pertinentes pour que les membres des CA puissent prendre des décisions éclairées et soutenir la coordination en prenant une partie de la charge mentale liée aux décisions, qui avaient des conséquences importantes pour les personnes rejointes (accès à l'organisme) et pour les équipes (risque sanitaire et économique).



Au confinement, c'est là qu'on a vraiment compris l'ampleur de la fracture numérique qui s'opérait tant au niveau des gens qu'on dessert qu'auprès de nos membres. On observe une grande fracture numérique donc on a fait plusieurs CA par conférence téléphonique. À neuf personnes, ça demande un grand degré de concentration. On a quelques administrateurs qui ont démissionné parce qu'ils n'étaient juste plus capables d'avoir des CA téléphoniques. Habituellement, nos CA en présentiel, c'est une journée complète parce qu'on prend vraiment le temps et on dîne ensemble. Là, vu que c'était au téléphone, c'était deux heures donc c'était du bourrage de crâne.

Groupe de la Montérégie



Certains organismes ont mis en place de **nouvelles stratégies démocratiques ponctuelles**. Par exemple, au lieu de viser un consensus de l'ensemble des membres du CA, une décision pouvait être appliquée dès l'obtention de l'accord de la majorité des membres du CA même si la coordination n'avait pas reçu les réponses de tous.

Dans certains cas, l'implication de la présidence a fait une différence pour soutenir la coordination et communiquer rapidement pour prendre certaines décisions. Cependant, ces nouveaux types de fonctionnement demandent de la confiance entre les membres des CA.



Mon mandat est assez clair, mon rôle est bien défini, leur rôle est bien défini, je savais jusqu'où je pouvais aller dans la prise de décisions. Je me suis sentie vraiment supportée par mon CA. C'est un peu « plate » ce que je vais dire, mais des fois, j'envoyais des trucs pour des décisions et je n'avais pas rejoint tout le monde. Il y en a qui n'ont pas de courriel, pas d'Internet, je laissais des messages, mais ils me rappelaient le soir. Dès que j'avais la majorité, souvent on allait de l'avant.

Groupe de la Montérégie



Les organismes où les **rôles et responsabilités étaient déjà bien définis** entre la coordination et le CA avant la crise, semblent avoir connu moins de difficultés à mettre en place des processus démocratiques simplifiés, voire permettre, dans certains cas, des prises de décisions unilatérales par la coordination. Malheureusement, certains organismes ont connu des situations plus difficiles avec des membres de CA qui se retirent complètement et laissent tout entre les mains de la coordination.

Les **regroupements** des différents secteurs, ont publié **divers outils afin de soutenir les CA** des groupes de base dans cette période exceptionnelle, notamment en lien avec le financement (gestion des surplus, programmes et fonds d'urgence), la reddition de comptes (tenue des AGA), les conditions de travail (exigences en contexte de télétravail, protection face au risque sanitaire, etc.). Dès le 16 mars, la [consigne relayée par le RQ-ACA](#), et ses membres, était de « *maintenir les salaires à 100% afin de ne pas ajouter de stress et ce, même s'il y a diminution du rendement ou des heures travaillées ainsi qu'en cas de personnel infecté et mis en quarantaine, ou présentant des symptômes et mis en isolement préventif. Nous confirmons qu'il n'y aura aucune conséquence sur les subventions du gouvernement du Québec* ». Les coordinations avaient beaucoup de questions sur la gouvernance durant la première vague auprès de leurs regroupements, notamment sur le cadre juridique entourant la prise de décisions. Plusieurs directions ont d'ailleurs misé sur l'entraide pour se soutenir mutuellement face aux nombreux questionnements.

Exemples de publications visant à soutenir les CA des groupes de base :

Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine (CDEACF), [COVID-19 : des ressources pour soutenir les organismes](#), site web.

Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires (CTROC), [Bulletin Spécial COVID-19](#), mars 2020.

Regroupement des organismes en défense collective des droits (RODCD), [Page dédiée à la COVID-19](#), site web.

Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA), [La COVID-19 et l'ACA](#), site web.

Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB), [COVID-19 : Informations pour les OCASSS](#), site web.

Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCDC), [Page web dédiée à la COVID-19](#), mars à juin 2020.

Les coordinations rencontrées par l'Observatoire de l'ACA ont mis de l'avant **deux facteurs facilitants** à appliquer avec les CA en temps de crise : ne pas hésiter à demander explicitement de l'aide aux membres de son CA et prendre le temps d'obtenir toutes les informations pertinentes avant de prendre des décisions, même lorsqu'il y a d'énormes pressions ressenties pour agir rapidement.

Un autre facteur facilitant, soulevé par les coordinations et les membres des équipes de travail, était une excellente **communication entre les équipes et le CA** vis-à-vis des difficultés vécues et des peurs ressenties. En effet, les équipes étaient confrontées à de grands enjeux sur le terrain en lien avec les risques de contamination tout en devant s'assurer de n'exclure personne de leurs activités (voir le cahier de l'Observatoire de l'ACA intitulé [Gestion du risque sanitaire au sein des organismes communautaires](#)). À l'opposé, l'éloignement entre les membres du CA et l'équipe de travail, a parfois entraîné une perte de confiance en raison d'un manque de transparence perçu.



Un élément facilitant qu'on a essayé de mettre en place puis qui, je pense, est facilitant, c'est d'être la plus transparente possible avec notre CA sur comment on le vit comme travailleuses. On a quand même souvent mentionné la charge mentale liée à porter le risque de la COVID, ce qui a pour effet que, par exemple, à Noël, on a pris une semaine de plus de congés. Je pense que le fait d'être transparente dans ce qu'on vit et de montrer notre vulnérabilité, de « Non, on ne gère pas ça si bien que ça puis on se trompe », ça nous sert après comme équipe, et on a un CA qui est vraiment compréhensif et qui voit que ce n'est pas évident à gérer au quotidien.

Groupe de Montréal





Les équipes étaient aussi confrontées à d'importantes réflexions sur la nature des activités à mettre en place en lien avec les besoins immédiats tout en essayant de maintenir la mission de transformation sociale de l'organisme. Or, les **prises de décisions en équipe sont aussi devenues complexes** quand les travailleuses ne pouvaient pas être présentes en même temps dans l'organisme afin de respecter les mesures sanitaires (quarts de travail différents). Dans ce contexte, il était essentiel que les membres de CA comprennent les enjeux vécus par les équipes sur le terrain, afin de prendre des décisions cohérentes avec les valeurs de l'ACA, notamment en termes d'exigences en contexte de télétravail ou la protection des équipes face au risque sanitaire.

Les **décisions prises par les CA en lien avec les conditions de travail**, ont fait une grande différence sur la qualité de vie des travailleuses. Des décisions cohérentes avec leur réalité et leur niveau d'épuisement ont été appréciées et perçues comme une forme de reconnaissance de leur travail. À l'inverse, dans certains organismes, les décisions de CA ont été mal reçues par les équipes de travail. Les membres de CA ont été perçus comme déconnectés du terrain et pas en phase avec les valeurs de l'organisme. Certains membres du CA avaient des réticences à prendre des décisions influençant la situation financière de l'organisme, par exemple les bonifications salariales.

Au final, vu la complexité des enjeux rencontrés et étant donné le prolongement de la crise, plusieurs organismes ont pu bénéficier du **renouvellement des implications** des membres actuels au sein de leur CA. L'objectif étant d'assurer la **stabilité de l'organisme**. En effet, un roulement important au sein d'un CA est un obstacle supplémentaire à la création du lien de confiance et à l'appropriation des enjeux. Pour les organismes, qui avaient déjà des difficultés de recrutement sur leur CA, la crise est venue exacerber cette problématique.

DÉFIS DU MAINTIEN DU FONCTIONNEMENT DÉMOCRATIQUE EN TEMPS DE CRISE

La crise de la COVID-19 a eu des impacts sur le type de relations que les organismes pouvaient entretenir avec leurs membres. La militance, l'implication dans des actions collectives et le sentiment d'appartenance se retrouvant amoindris au profit d'une relation d'aide individuelle et de prestation de services. Avec la concentration de leurs énergies sur la réponse aux urgences liées à la crise et les obstacles à la création d'espaces d'échanges collectifs, formels et informels, plusieurs groupes de base ont ressenti que leur **vie associative** était passée **au second plan**. Cette dernière est pourtant au cœur de l'action communautaire autonome.

Les **consignes gouvernementales** en lien avec les redditions de comptes, par leur manque de clarté et d'adaptation aux réalités des organismes, ont entraîné un **stress supplémentaire important** pour les organismes, notamment en lien avec la tenue des AGA, qui aurait pu être évitable. Avec le prolongement de la crise, les défis pour sauvegarder une vie associative mobilisatrice et inclusive demeurent. Les organismes d'ACA requièrent davantage de **compréhension de la part des bailleurs de fonds** pour leur permettre, dans le **respect de leur autonomie**, de mettre en place des instances démocratiques qui correspondent aux réalités de leurs membres et à leurs objectifs de délibération collective.

La vie associative constitue **l'une des caractéristiques essentielles de l'ACA** qui, tout comme la mission de transformation sociale, ne peut être reléguée au second plan en temps de crise. D'ailleurs, les organismes soulignent l'importance de reconnaître toute sa pertinence dans le contexte de la crise pour orienter les actions des organismes en cohérence avec les réalités vécues par les personnes rejointes et maintenir leur ancrage dans la communauté.

SOURCE DES DONNÉES PRÉSENTÉES

L'Observatoire de l'ACA est un vaste **projet de recherche-action** visant à documenter les impacts de la crise de la COVID-19 sur les organismes d'action communautaire autonome (ACA) du Québec.

Les données présentées dans ce cahier sont issues d'**analyses** réalisées à l'été 2021 à partir de :

Volet qualitatif

15 groupes de discussion menés du 3 novembre 2020 au 24 février 2021 (97 personnes participantes)

Volet quantitatif

Sondage en ligne mené par l'IRIS du 23 octobre au 14 décembre 2020 (740 organismes répondants)

Volet documentaire

Consultation de rapports et analyses réalisés par des sources gouvernementales, des milieux de l'ACA et de la recherche, produits durant la crise de la COVID-19 jusqu'en juillet 2021.

Dans ce document, l'emploi du féminin générique désigne toutes les personnes peu importe leur identité de genre.

Pour plus d'informations:



observatoireaca.org



observatoire@rq-aca.org

Un projet initié par:



Ce projet est rendu possible grâce à la contribution financière de:

