

# LES CAHIERS du Volontariat

Magazine de la  
Plateforme francophone  
du **VOLONTARIAT**

Septembre 2018 – N°9



**La participation  
des volontaires :**  
le chantier de tous les  
possibles

**Préambule**  
Une place à construire ?

**Tour des membres**  
Centre d'Action Laïque (R.E.S Mangrove),  
CHU - UCL Namur,  
Vie Féminine Bruxelles

# Édito

« Donner un pouvoir de décision à nos volontaires ? Vous n'y pensez pas ! »

Que celui ou celle qui n'a jamais entendu cette phrase me jette la première pierre...

« **Management bienveillant** », « **entreprise libérée** », « **intelligence collective** » : ces mots, vous les avez sûrement lus dans la presse ou entendus dans la bouche de gestionnaires de ressources humaines. Ils sont en vogue et c'est tant mieux ! Ces concepts marquent un réel progrès dans l'approche du management des organisations, y compris non marchandes. Le bémol ? Ils semblent se limiter au cadre restreint des travailleurs salariés...

Où est la place des volontaires dans ces nouveaux modèles, dits participatifs ? Ne nous voilons pas la face : pour les responsables d'associations, il est parfois ardu de partager les « **décisions stratégiques** » de leur structure. Considérer que cette difficulté est liée à la crainte d'une perte de pouvoir vous semblera peut-être un peu facile. Mais une longue pratique des ressources humaines me conforte pourtant dans cette opinion : j'assume...

La cause est-elle perdue pour autant ? Certainement pas ! Bien sûr, mettre en place une participation qui fait sens demande du temps. C'est un chantier en progression constante, sur lequel les ouvriers ont aussi besoin d'outils concrets.

Avec ces Cahiers et le guide détachable qui l'accompagne, la PFV propose aux instances et à leurs délégué.e.s de prendre du recul sur leurs pratiques et d'élargir leurs horizons. Une source d'inspiration pour accompagner celles et ceux qui œuvrent, souvent dans l'ombre, en faveur de vos objectifs citoyens et sociétaux. Pour qu'à terme, les **volontaires** soient réellement **impliqués** dans la vie de leur association.

**Karin Toussaint,**  
Présidente de la Plateforme  
Francophone du Volontariat



# Sommaire

ÉDITO

2

## INSTANTANÉ

VOLONTAIRES, CITOYENS ENGAGÉS...  
QUEL SOUTIEN ?

## PRÉAMBULE

UNE PLACE À CONSTRUIRE ?

5

## GRAND ANGLE

BARCELONE ET GRENOBLE : LA DÉMOCRATIE  
PARTICIPATIVE, PLUS QU'UN MYTHE ?

## LE DOSSIER

LA PARTICIPATION DES VOLONTAIRES :  
LE CHANTIER DE TOUS LES POSSIBLES

19

## LA RENCONTRE

CHRISTINE DONJEAN

## TOUR DES MEMBRES

CHU UCL - NAMUR,  
CENTRE D'ACTION LAÏQUE (R.E.S MANGROVE),  
VIE FÉMININE BRUXELLES

33

## LA PFV VOUS PROPOSE AUSSI ...

46

# VOUS LE FAITES...



## ET LA COMMUNE, ELLE VOUS SOUTIENT ?

### Instantané

### Volontaires, citoyens engagés... quel soutien ?

Démocratie participative, liste citoyenne, bonne gouvernance... sont tendance en cette année d'élections communales. De quoi se demander s'il s'agit simplement d'amasser des votes ou si c'est une occasion réelle pour prendre une place en tant que citoyen.

**En Belgique, une personne sur huit s'engage comme volontaire.** Et c'est sans compter les citoyens qui s'engagent dans d'autres mouvements ou initiatives citoyennes ! Le poids que les volontaires, citoyens engagés représentent est non négligeable... Ils méritent d'être soutenus pour renforcer leur impact sur notre société. Au niveau communal, le soutien peut s'entendre à différents niveaux : financier, logistique, mise en réseau, participation, communication...

**Le volontariat est un véritable engagement citoyen** et un pilier important dans notre société.

Pour la PFV, **le soutenir, c'est donc renforcer la place et la participation des citoyens** à la vie communale. **Volontaires, citoyens engagés... quel soutien ?**

En tant qu'association, mieux comprendre les besoins des citoyens vous permettra de mieux mobiliser les volontaires et de porter des revendications collectives pour soutenir vos actions. Alors, qu'attendez-vous ? Renseignez-vous et passez à l'action !

#### Quel citoyen engagé êtes-vous ?

Au printemps 2018, La PFV a réalisé le sondage « Citoyen de ma commune, quel engagement ? Quel soutien ? » en partenariat avec Dedicated. Celui-ci démontre que la majorité des citoyens trouvent normal de s'engager à l'échelle locale. Néanmoins, ils ne savent pas toujours où et comment trouver un soutien pour leurs initiatives.

En effet, seuls 39% des citoyens estiment que leur commune fait assez d'efforts pour soutenir leurs initiatives. Moins de 25% des citoyens sollicitent les différents soutiens de leur commune.

- Retrouvez l'ensemble des [résultats de l'enquête en ligne](#).
- Participez à notre [quizz en ligne](#) «Et vous, la commune, elle vous soutient ?» !

## Préambule

### Une place à construire ?

Démocratie participative, méthodes de décision collective, autogestion, gouvernance partagée, entreprise libérée, budget participatif... Que ce soit en politique, en économie ou dans nos structures associatives, la participation se déploie sous toutes ses formes. Plongeons-nous au cœur de ce concept pour mieux comprendre les enjeux de la participation des volontaires.

### LA PARTICIPATION, C'EST PRENDRE PART... MAIS À QUOI ET POURQUOI ?

La participation se définit comme l'action de prendre part à quelque chose... Mais prendre part à quoi ? Cela varie en fonction du contexte.

**Dans le domaine économique,** la participation s'entend comme l'action de toucher une part d'un succès, un bénéfice. Par exemple, en France, un dispositif légal prévoit la distribution obligatoire d'une part des bénéfices aux salariés dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Le but est de concilier patronat et salariat autour d'un intérêt commun, le résultat de l'entreprise.

Par contre, **dans les domaines politique, social et associatif,** la participation fait référence à la contribution dans les discussions et les décisions touchant l'organisation, la politique générale et l'avenir d'une communauté.

**En politique,** la participation citoyenne répond à plusieurs enjeux. Premièrement, elle permet de renforcer la cohésion sociale et favorise la responsabilisation citoyenne. Dans un projet qui touche leur quartier, habitants, associations et commerçants ont la possibilité

d'exprimer leur opinion et de s'impliquer activement pour veiller à l'intérêt collectif. Ensuite, certains appels à projets ou décrets exigent la participation citoyenne en vue de légitimer un financement. À titre d'exemple, un centre culturel doit, dans le cadre de la reconnaissance de son projet d'action culturelle, mettre en place une analyse partagée avec des citoyens et des organisations, pour faire émerger les spécificités d'un territoire et les enjeux qui s'y posent. Enfin, le contexte des élections suscite souvent davantage de proximité entre élus et habitants, que ce soit à travers les réseaux sociaux, les événements organisés ou des dispositifs de consultation citoyenne. Des espaces où les élus rencontrent les citoyens, une aubaine pour mener sa campagne électorale !

**Dans le milieu associatif,** les apports sont nombreux. Ils sont intimement liés aux motivations d'engagement. Renforcer le sentiment d'appartenance à l'association et ses valeurs, reconnaître les volontaires pour leurs idées et leur expertise, favoriser →

*« Dans les domaines politique, social et associatif, la participation fait référence à la contribution dans les discussions et les décisions. »*



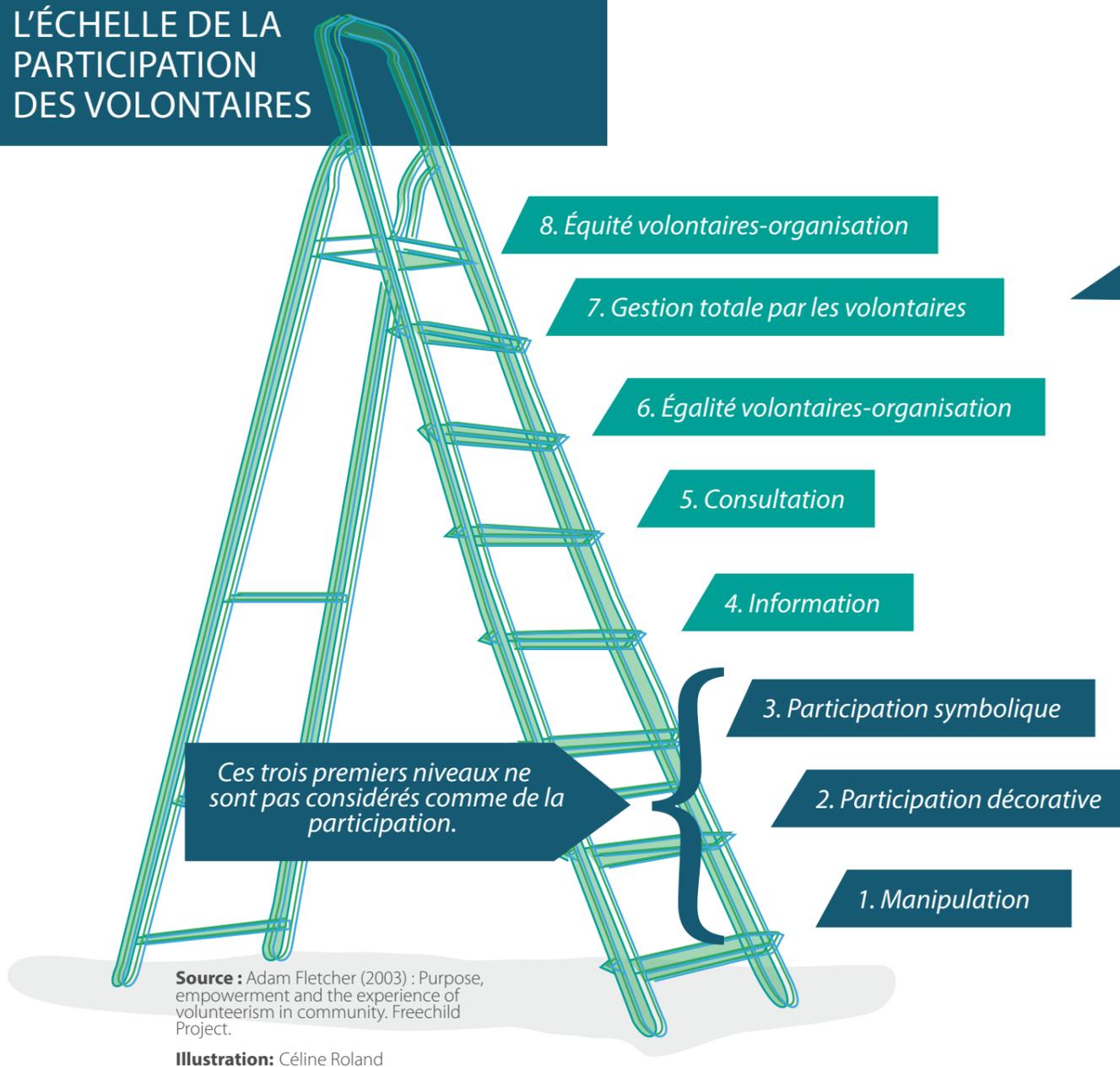
→ les liens entre volontaires et employés, vivre le plaisir de la rencontre et des échanges... Ces raisons sont autant de plus-values qui favorisent l'engagement des volontaires et leur volonté de prendre part à l'organisation.

La participation englobe aussi d'autres notions : cogestion, concertation, coopération, implication... Privilégier la participation des volontaires, c'est leur donner une place pour s'exprimer dans les discussions et processus décisionnels qui ont un impact sur l'organisation, ses orientations, ses actions et son futur. Permettre l'expression suppose l'existence d'espaces dédiés à ces enjeux et accessibles aux volontaires. Pour construire ou renouveler ces lieux d'expressions, l'association devra commencer par faire un état des lieux. A quoi ressemble la structure de l'association ? Quelles instances décisionnelles sont prévues avec ou pour les volontaires ? Quels volontaires ont accès aux différents types d'instances ?

Si l'existence de ces espaces est un premier pas, il est important de définir le processus de prise de décision effective. Quelle place les volontaires ont-ils pour s'exprimer et poser des questions ? Quel rôle peuvent-ils prendre dans ces instances ? Ces questionnements nous amènent à considérer les niveaux de pouvoir et les impacts qu'ont les volontaires sur les décisions touchant à l'organisation.

« Privilégier la participation des volontaires, c'est leur donner une place pour s'exprimer dans les discussions et processus décisionnels qui ont un impact sur l'organisation, ses orientations, ses actions et son futur. »

## L'ÉCHELLE DE LA PARTICIPATION DES VOLONTAIRES



### COMMENT COMPRENDRE CHAQUE ÉCHELON ?

1. La participation des volontaires est utilisée pour parvenir à d'autres buts (exemple : leur participation permet de justifier des financements demandant des processus participatifs)
2. Les volontaires sont représentés mais ne jouent pas de rôles particuliers (exemple : leur présence est là à titre décoratif, juste pour une question d'image vers l'extérieur)
3. Les volontaires sont amenés à remplir des missions mais n'ont aucune influence réelle sur les décisions (exemple : les volontaires n'ont aucun mot à dire sur les missions qui leur sont confiées)
4. Les volontaires sont informés et certaines missions leur sont déléguées, mais ils sont conscients des limites de leur influence
5. Les volontaires sont consultés et informés, ils ont l'occasion d'apporter leur avis et leurs idées et sont tenus au courant de l'impact de leurs suggestions sur les décisions finales ou les résultats
6. Les volontaires prennent part aux décisions de projets initiés par l'organisation, ils ont des responsabilités au même titre que les autres parties prenantes
7. Les volontaires initient et mènent des projets ou des idées, l'organisation peut apporter le soutien nécessaire si besoin
8. Les volontaires initient et mènent des projets ou des idées, l'organisation prend part au processus de décision en tant que partenaire

## PARTICIPER... À TOUS NIVEAUX !

Il existe plusieurs modèles de participation citoyenne. Celui de Sherry Arnstein (1969) semble intéressant à développer. La sociologue identifie huit niveaux de participation des citoyens à leur gouvernement, allant de l'échelon le plus bas - avec le niveau d'intervention le plus faible - vers l'échelon le plus haut - où les citoyens prennent pleinement part aux décisions.

Au dernier échelon les citoyens se voient déléguer un pouvoir total dans la prise de décision et les actions. A titre d'exemple, citons Rojava, territoire kurde au nord de la Syrie, où la population lutte pour s'organiser en autogestion. Elle expérimente une démocratie directe selon plusieurs principes. Assemblées populaires, coopératives, émancipation des femmes, auto-défense des régimes autoritaires et capitalistes... En 2003, Adam Fletcher, écrivain actif dans le milieu associatif et scolaire, adapte le modèle pour illus-

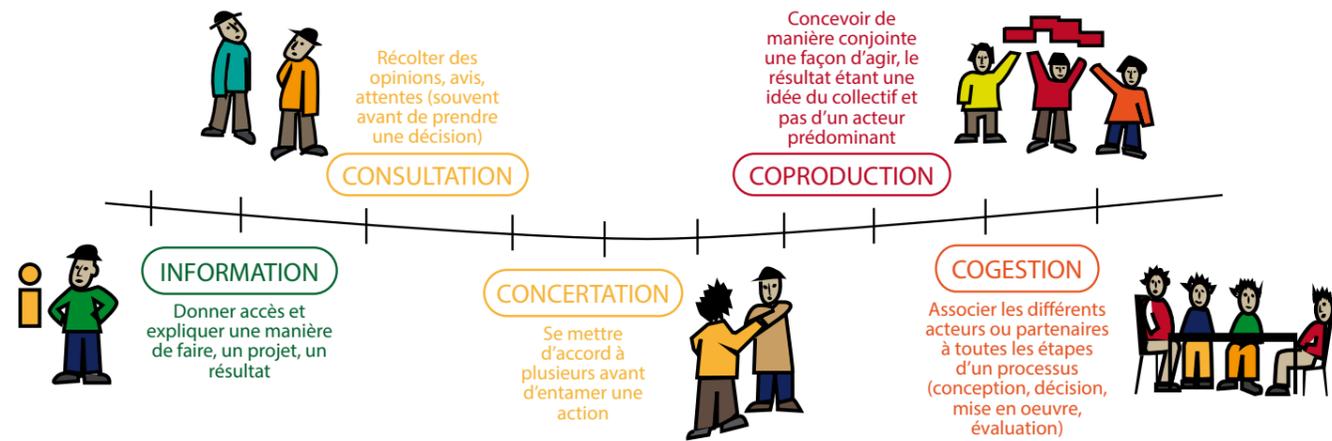
trer les niveaux de participation des volontaires et des étudiants.

Aujourd'hui, les organisations et le domaine politique se sont largement appropriés ce modèle. Chaque acteur le développe en fonction de sa réalité mais l'enjeu demeure : **identifier le pouvoir d'influence du participant, du volontaire ou du citoyen.**

En Belgique, l'organisation Periferia propose un modèle

comprenant cinq niveaux de participation, qui s'applique tant au domaine politique qu'aux projets associatifs.

**L'information** consiste à donner l'accès et partager des explications au sujet d'un projet, d'un résultat, d'un fonctionnement... Les volontaires ont alors davantage les clés en main pour comprendre leur environnement et les décisions. Ils peuvent aussi prendre conscience d'enjeux importants au sein de la structure. Cela leur permet de se sentir davantage concernés par →



Periferia aisbl,  
Mettre en place et transmettre des démarches de participation, 2014, p. 8

→ l'organisation, ils n'ont pas réellement l'occasion de donner leur avis ou d'avoir un quelconque impact en termes de décision.

Lors de **consultation**, les volontaires expriment leur opinion, partagent leurs attentes ou suggestions. C'est un lieu d'expression et non de décision, ils ne seront pas forcément présents lors de la prise de décision. La qualité de la consultation dépend de plusieurs facteurs : la prise en compte des opinions, l'information donnée au préalable, la clarté des objectifs et des sujets mis en discussion, le dispositif de récolte d'avis, ...

« Il est important pour les volontaires de savoir dans quelle démarche leur participation s'inscrit. »

**La concertation** a souvent lieu en amont de projets ou d'actions ; elle permet d'échanger les réflexions et de se mettre d'accord sur des objectifs communs. Les volontaires donnent leurs idées et font part de leurs attentes, leurs besoins ou leur expertise pour arriver à un accord sur le futur de l'organisation. Cela permet de réaliser des actions, des projets dans un cadre où les volontaires se reconnaissent et adhèrent.

**La coproduction, ou co-construction**, va un pas plus loin : il s'agit de prendre part à la définition d'un projet, ses finalités et les actions à mettre en place. Les volontaires échangent leurs idées et leur expertise pour définir le cadre, les pistes d'actions et modalités de réalisation. Les différents acteurs définissent ensemble les manières d'agir pour le futur de l'organisation.

Enfin, **la cogestion** réunit l'ensemble des parties prenantes à toutes les étapes d'un processus. La participation, tant en termes de décision qu'en termes de responsabilités, se fait de la définition du projet à son évaluation. Les volontaires sont

impliqués de A à Z au même titre que d'autres acteurs (employés, partenaires...).

Ces différents niveaux de participation ne sont pas exclusifs : au cours d'un même projet, la place des volontaires peut évoluer d'un niveau à l'autre. Il est donc important pour les volontaires de savoir quel sera l'impact de leur participation. Comment seront-ils informés une fois leurs idées proposées ? Comment seront-ils informés ou davantage impliqués tout au long d'un projet ou d'un processus ? Par quels canaux, moyens pourront-ils donner leur avis ou partager leurs idées ?

La participation n'est pas un long fleuve tranquille, elle nécessite une réelle volonté et implication de la part de l'organisation et des différents acteurs concernés. Elle demande du temps, des réflexions, des ressources humaines, matérielles et financières. Malgré ses nombreux intérêts, elle doit faire face à certaines limites.

## PARTICIPER À TOUT PRIX ?

Si les apports de la participation sont souvent mis en avant à l'heure actuelle, il est important de prendre conscience des écueils qu'elle peut représenter. En politique, la participation a pris une valeur juridique dans les années 1990. Par exemple, la participation citoyenne est obligatoire dans certains projets d'aménagement du territoire ou d'urbanisme. Entre effet de mode, injonction et limites, nous ouvrons le débat pour mieux réfléchir à la raison d'être de ces espaces de participation.

La participation s'entend comme l'action de prendre part aux décisions. Avec davantage d'acteurs, nous **partageons** donc un pou-

**voir de décision** qui n'était avant qu'aux mains de quelques personnes. Cela peut engendrer certaines inquiétudes. « Ça va ralentir les projets », « Les volontaires n'ont pas assez d'expertise », « Certains vont venir pour leurs propres intérêts et pas ceux de l'organisation », ... Sans accompagnement, ces mécanismes de défense (voire de domination) peuvent entraver la participation effective des volontaires. Il faut particulièrement être attentif à la circulation de l'information, accepter une part d'inconnu et la nouveauté.

Car, au-delà de l'évolution de nos pratiques, il s'agit d'offrir à chacun la possibilité de prendre davantage part au changement de notre société.

Par ailleurs, l'ouverture de ces espaces de décision amène la question des savoirs. Chacun enrichit les discussions et réflexions de ses connaissances. Participer, c'est donc aussi accepter que je ne sais pas tout et que j'ai besoin des autres pour prendre part à une vision plus large. Sans cette acceptation et reconnaissance des savoirs des volontaires, comment s'assurer qu'ils seront écoutés durant les échanges ? Quels mécanismes de blocages ou d'évitements seront utilisés à leur rencontre dans les discussions et décisions ?

Plusieurs sociologues observent que l'idéal participatif résonne dans le privé comme dans le non-marchand. « *Entreprise libérée* », « *Cercles* », « *Gouvernance partagée* », « *Intelligence collective* » visent tous à développer le partage du pouvoir. En entreprise, cela permet par exemple d'éviter des grèves ou revendications, de réunir les employés, de satisfaire le besoin d'accomplissement de l'individu ou encore de redorer l'image de l'entreprise. Ce qui ne sert, au final, qu'un intérêt global : les performances de l'entreprise. Contribuer à l'enrichissement de quelques-uns, est-ce réellement participer ? La participation peut être un moyen de parvenir à d'autres objectifs. Mais il est important qu'elle garde intacte son essence démocratique : permettre à chacun de contribuer et influencer sur les prises de décisions. →

« Participer, c'est donc aussi accepter que je ne sais pas tout et que j'ai besoin des autres pour prendre part à une vision plus large. »



→ Un dernier écueil consiste à croire que les instances décisionnelles et dispositifs de participation des associations, se suffisent à elles-mêmes pour impliquer les volontaires. La participation n'est pas innée, elle demande que chacun se sente à l'aise et trouve un intérêt à prendre part aux discussions et décisions. Des volontaires présents dans ces instances mais sans rôle réel, cela revient à une participation décorative.

Transmettre des informations précises, clarifier les attentes et besoins de l'organisation et des volontaires, identifier les savoirs et talents nécessaires, accompagner les volontaires. Tous ces éléments contribuent à améliorer la participation effective des volontaires et, ainsi, renforcer leur engagement dans nos organisations et dans la société.

Bibliographie

Arnstein S. R., « A Ladder Of Citizen Participation », in Journal of the American Planning Association, Volume 3 Issue 4, 1969, p. 216-224.  
 Bresson M., « La participation : un concept constamment réinventé », in Socio-logos [En ligne], n°9, 2014.  
 Goupil J., « L'échelle de participation (Arnstein et Hart) », in www.le-citoyen.fr, 23 février 2016.  
 Hart R. A., « Children's participation : The Theory and Practice of Involving Young Citizens in community Development and Environmental Care », UNICEF, 1997.  
 Laloux F., « Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées », Diatino, 2015.  
 Periferia aisbl, « Mettre en place et transmettre des démarches de participation : Parcours libre autour des « bonnes » questions à se poser », 2014.  
 Szwarcburt O. & Wustefeld E., Intervenantes lors du Midi de PAC « L'intelligence collective, cheval de troie de l'idéologie managériale au cœur de nos associations ? », Présence et Action Culturelles, Bruxelles, 8 mai 2018.  
 Tilman F., « Pluralité des formes de la « participation » : Une définition par comparaison », Méta Éduc – Atelier d'histoire et de projet pour l'éducation, 2007.  
 www.cnrtl.fr  
 www.participation-et-democratie.fr  
 www.toupie.org  
 www.urbansecurity.be

« La participation n'est pas innée, elle demande que chacun se sente à l'aise et trouve un intérêt à prendre part aux discussions et décisions. »



Illustration: Céline Roland

## Barcelone et Grenoble : la démocratie participative, plus qu'un mythe ?

À l'heure où les campagnes pour les élections communales s'arment d'arguments tendance tels que la « liste citoyenne », le « budget participatif », la « Ville alternative », la « transparence », d'autres villes expérimentent des dispositifs pour renouer avec les citoyens. Effet de mode ou véritable laboratoire de démocratie ? Voyage à Barcelone et Grenoble.

### BARCELONE EN COMÙ, UNE RÉBELLION DÉMOCRATIQUE

En 2015, Barcelona en Comù remporte les élections municipales. Cette plateforme citoyenne constituée en parti souhaite reprendre possession de la

ville, des biens publics et instaurer une démocratie davantage participative. Comment habitants et société civile ont-ils réussi à prendre ce pouvoir ? Quelles conséquences pour la vie associative ?

### Crise économique et politique provoquent l'indignation

Nous sommes en 2011, en Espagne. La crise bancaire, les expulsions immobi-

lières, les coupes budgétaires dans la santé et l'éducation, ... Toutes ces mesures attaquent le quotidien de la population et provoquent l'émergence d'un mouvement contestataire.

Une mobilisation citoyenne, qui s'appuie notamment sur les réseaux sociaux, démarre dans plusieurs villes. Elle parvient à toucher un public extrêmement large. Le 15 mai 2011, plus de 130 000 personnes sortent dans les rues espagnoles pour manifester. A Madrid, un groupe décide de →

→ rester dormir sur la place Puerta del Sol. Le lendemain, ces citoyens se font violemment déloger par les forces de l'ordre. Ces violences, filmées, deviennent virales sur internet. Elles suscitent l'indignation. En réaction, plusieurs individus et collectifs créent une petite ville sur place et s'y installent quelques semaines. Ils regagnent ensuite les quartiers, où ils développent cette mobilisation citoyenne autour de projets. Le Mouvement des Indignés, appelé aussi 15M – en référence à la date de la manifestation – est né. Il s'étend à d'autres villes : Londres, Bruxelles, Athènes... et Barcelone. Le 15M reste critique envers les partis et le pouvoir politique. Il permet de créer un environnement propice à une mobilisation citoyenne large : elle touche la population au-delà des « militants classiques ». La mobilisation suscite un sentiment de cohésion autour d'une ambition commune : changer le monde en passant d'une société consommatrice à une société redistributrice, afin de garantir des conditions de vie dignes à chacun.

### La ville dans des mains citoyennes et militantes

Au cœur de la mobilisation, des partis voient le jour. Leur ambition ? Atteindre le pouvoir institutionnel et assurer la continuité du combat.

A Barcelone, cela démarre par la création d'une plateforme citoyenne. Elle organise des événements et invite les habitants à la rejoindre à travers associations, quartiers ou mouvements sociaux. Elle récolte les propositions pour constituer son programme de 4 ans (durée d'un mandat politique). L'objectif est de concevoir un modèle politique « par le bas », qui assure transparence, ouverture et collaboration.

La plateforme envahit les espaces publics pour se faire connaître, récolter le nombre de signatures nécessaire pour se présenter aux élections, et rassembler

« L'objectif est de concevoir un modèle politique « par le bas », qui assure transparence, ouverture et collaboration. »

le tissu associatif et les citoyens autour de son objectif. En concertant les habitants et les associations, elle développe notamment un code éthique qui définit les lignes directrices et méthodes à suivre pour mettre en place son nouveau modèle politique. En mai 2015, Barcelona en Comú remporte les élections municipales. Ada Colau, issue d'un mouvement citoyen et non du monde politique, devient la maire de Barcelone.

### De nouvelles perspectives pour les associations ?

Barcelona en Comú a encore de nombreux défis à relever pour mettre en place son modèle politique. Il y a notamment les impératifs du contexte institutionnel et les autres partis plus traditionnels. Néanmoins, la participation au pouvoir municipal a réellement ouvert des opportunités et perspectives inédites, tant pour les citoyens que pour les associations.

En faisant le choix d'occuper la mairie, la plateforme a intégré un domaine institutionnel qu'elle avait l'habitude de critiquer. Malgré son souhait de changer les choses, la plateforme déçoit face à la réalité et aux enjeux de pouvoir. Blocages politiques, difficultés et contradictions pour former une majorité politique fidèle à ses idées, lenteur administrative, mécanismes contraires à ses idéaux d'égalité de genre sont autant de difficultés à affronter. Par ailleurs, associations et habitants se retrouvent « de l'autre côté » : ils ne sont plus cantonnés à un rôle d'électeurs, d'opposants ou d'alerteurs d'opinion, ils deviennent acteurs du pouvoir institutionnel.

Trouver sa place est un challenge : quand on est à la fois celui qui critique et celui qui est critiqué, comment trouver la posture adéquate ? A Barcelone, plusieurs actions et dispositifs permettent au gouvernement de poursuivre malgré tout son programme initial.

« L'organisation de rendez-vous dans les rues, d'assemblées de quartier et de conférences dans les espaces publics permettent ainsi de rester au plus proche des habitants et des associations. »

Autre exemple, le système **Decidim Barcelona** mis en ligne par la mairie, permet aux habitants et associations de faire des propositions d'actions

Barcelona en Comú (BC) continue, par exemple, d'utiliser les réseaux sociaux pour mobiliser la population. BC a ainsi informé sur les expulsions immobilières planifiées dans l'un ou l'autre quartier. Alertés, les citoyens ont pu poursuivre leur combat dans les rues...



puis de donner leur avis et de suivre leur mise en œuvre (étapes, rendez-vous prévus, résultats...). Par ailleurs, les citoyens continuent de prendre part aux projets, tout au long de leur réalisation grâce à d'autres dispositifs de participation.

L'organisation de rendez-vous dans les rues, d'assemblées de quartier et de conférences dans les espaces publics permettent ainsi de rester au plus proche des habitants et des associations.

A travers ces dispositifs innovants, habitants et associations sont informés de l'avancement des projets par la mairie, des difficultés institutionnelles rencontrées... Ils peuvent y interpellier les élus, exprimer leurs revendications et faire part de leurs idées pour résoudre

certaines problématiques. Militants, volontaires, associations, habitants et politiques se retrouvent dans ces espaces de partage, où, ensemble, ils co-construisent le futur de Barcelone. Les mots d'ordre de ces espaces sont ouverture et inclusion, en particulier par la participation active et encouragée des femmes au sein des discussions et du pouvoir.

Le chemin est encore long, mais la participation au pouvoir municipal a ouvert des perspectives inédites, tant pour les citoyens que pour les associations. Le tissu associatif reconnaît que la démocratie participative est en marche. Son rapport au pouvoir politique se réfléchit désormais en termes de partenariat, dans lequel l'association est aussi un acteur.

« Militants, volontaires, associations, habitants et politiques se retrouvent dans ces espaces de partage, où, ensemble, ils co-construisent le futur de Barcelone. »

Au-delà de Barcelone, des mouvements actifs un peu partout dans le monde

tendent à promouvoir ces nouvelles formes de pouvoir. « **Fearless Cities** » réunit villes et citoyens qui résistent aussi bien à la haine et à l'extrême-droite qu'aux multinationales et à la régression sociale. Leur argument ? « **La démocratie est née au niveau local, et c'est au niveau local que nous pouvons la reconquérir** ». Autre exemple, « **Les voies de la démocratie** » souhaitent promouvoir les initiatives de démocratie locale en Europe ; à travers leurs actions, ils diffusent idées et outils. De quoi nous inspirer pour de futures élections ? →

À Grenoble comme à Barcelone, les élus mettent un point d'honneur à assurer la transparence et l'accès à l'information pour leurs citoyens.

Réunions, espaces publics, brochures... s'ajoutent à leurs sites web pour suivre l'actualité et les projets de la ville.

#### En savoir plus :

Barcelone - [www.decidim.barcelona](http://www.decidim.barcelona)

Grenoble - [www.grenoble.fr](http://www.grenoble.fr), volet «Je participe»

**Niveau de participation selon étapes du projet**

**Dates, lieux et horaires des prochaines réunions**

**Description du projet**

**Objectifs**

**Rapport de réunions, informations, décisions, ...**

**L'ensemble des propositions de citoyens et d'associations**

**Parties prenantes**

**« Chacun peut s'engager à sa mesure, selon son temps disponible et ses motivations. »**

## Quand Grenoble dynamise la démocratie locale

Nous sommes à Grenoble, en 2013. Plusieurs mouvements sociaux, le Parti de Gauche et le parti des Écologistes se regroupent sous le nom de «Rassemblement». Ils défendent trois objectifs : renouveler la démocratie locale, construire un bouclier social et environnemental et faire de Grenoble une ville où il fait bon vivre pour chacun. En 2014, la liste «Rassemblement» gagne les élections et forme une majorité au pouvoir de la ville. Les tensions subsistent entre acteurs politiques et tissu associatif, mais les initiatives en faveur de la participation citoyenne ne manquent pas.

### Une démocratie sous toutes ses formes

A Grenoble, élus, habitants, collectifs, associations, commerçants peuvent participer à la démocratie locale sous plusieurs aspects, en-dehors des élections municipales.

La Ville encourage également la **démocratie d'interpellation**. Citoyens et associations peuvent lancer le débat par rapport à des projets de la Ville dans l'espace public. Ils peuvent aussi poser une question lors des Conseils municipaux. Pour cela, il faut récolter plus de 2000 signatures. Ce dispositif permet aussi de proposer des projets, des idées ou des alternatives. Mais à l'heure actuelle, peu de suites favorables sont données aux pétitions... Certains parlent donc de participation de façade.

Les citoyens peuvent également agir dans une logique de **démocratie directe**. Ils sont, par exemple, à la fois initiateurs et décideurs du budget partici-

patif ou du Fonds de participation des habitants. Le budget participatif, fortement promu par la Ville, permet de proposer des projets en vue d'obtenir un financement. Ce dispositif permet aussi et surtout de créer du lien social et de favoriser l'émergence d'idées dans les quartiers. Les citoyens se rencontrent, échangent et se mobilisent pour développer un projet ou choisir les projets à développer. La Ville les soutient tout au long du processus. Cet accompagnement s'inspire des évaluations des Grenoblois. Le but est d'améliorer chaque édition et de toucher davantage de monde.

Le Fonds de participation des habitants, de son côté, permet de financer (pour un montant de 800 euros maximum), des projets de quartier portés par des habitants, des collectifs ou des associations. Ce sont les habitants du quartier concerné qui choisissent les projets financés.

Tous ces dispositifs déploient une démocratie participative où chacun peut s'engager à sa mesure, selon son temps disponible et ses motivations.

### De l'information à la co-construction

Si de nombreux dispositifs de participation existent, cela ne signifie pas forcément qu'habitants ou associations soient au courant de leur existence, de leurs objectifs et de leur déroulement. **Informé** est le point de départ. A travers les réseaux sociaux, internet, les espaces publics ou municipaux, l'organisation de rencontres, ..., les acteurs ont plus d'outils pour comprendre leur rôle et le contexte. Par exemple, Grenoble communique largement sur le budget participatif. La Ville diffuse les idées proposées sur son site web, ses réseaux sociaux et dans les espaces publics. Habitants, associations et collectifs se mo-

bilisent davantage, pour proposer une idée, venir voter ou s'impliquer dans un projet.

La **consultation** permet, quant à elle, de récolter les avis des citoyens. La Ville consulte les citoyens sur des projets touchant essentiellement à l'urbanisme ou à la vie des quartiers. Elle peut ensuite agir en conséquence : établir un diagnostic, orienter les politiques futures... Pour assurer une certaine légitimité à cette consultation, l'avis des citoyens doit être pris en compte, d'une manière ou d'une autre.

### Un regard critique ? L'information et la consultation à la loupe...

Comment l'information est-elle transmise aux citoyens, en amont et tout au long du projet ?

Les avis ont-ils un réel impact sur la suite du projet et sont-ils récoltés à temps ?

Les points forts et les points faibles de différents scénarios sont-ils bien mis en avant auprès des citoyens ?

Comment les résultats de la consultation et les décisions sont-ils communiqués aux participants et aux autres citoyens ?

Les canaux de consultation sont-ils adaptés aux différents publics, y compris ceux plus éloignés de la participation ?

La Ville de Grenoble va un pas plus loin que la consultation. Elle favorise la **concertation** pour permettre aux citoyens de confronter les points de vue et de prendre une décision, dans un projet. →

→ Cette décision devra être prise en compte par les élus. Par exemple, les Conseils de citoyens indépendants (de la Ville) réunissent des citoyens volontaires et tirés au sort. En vue de renforcer leur pouvoir, leurs actions ont été étendues en 2018 pour collaborer avec des associations de quartier et établir des propositions et orientations à considérer dans les politiques de la Ville. Pour un bon déroulement du processus, il faut assurer une gestion de la parole cohérente et équitable entre les différents acteurs concernés par le projet.

### La concertation à la loupe...

Quel dispositif d'animation est prévu pour recueillir la parole de chacun ? S'inscrit-il bien dans une démarche de neutralité par rapport aux différents acteurs ?

Comment la diversité est-elle prise en compte : publics généralement éloignés ou peu impliqués, âge, facilité d'expression ou non... ?

Les zones négociables et non négociables sont-elles bien identifiées et communiquées ? Les différents acteurs potentiellement impactés par le projet sont-ils bien identifiés et représentés ?

Quel suivi est mis en place pour visibiliser la concertation ?

Citoyens et élus sont également amenés à **co-construire** des projets, au départ d'idées citoyennes ou d'initiatives de la Ville. Le budget participatif, par exemple, permet aux habitants, aux associations et aux collectifs de proposer ou rejoindre des projets, de constituer des réseaux... Outre le soutien financier,

« Le budget participatif, par exemple, permet aux habitants, aux associations et aux collectifs de proposer ou rejoindre des projets, de constituer des réseaux, ... »

la Ville leur propose un accompagnement en termes d'animation, de suivi et de procédures.

### La co-construction à la loupe...

Quel temps et quelles conditions sont requis pour participer ? Comment se répartissent les rôles et responsabilités ? Quelles sont les zones négociables et non négociables ?

Un comité de pilotage est-il bien identifié et réunit-il bien acteurs locaux, citoyens et élus ? Comment définit-il le calendrier, la méthodologie, les acteurs impliqués et le cadre du projet ?

Comment ces éléments sont-ils communiqués au public et acteurs impliqués dans le projet ?

Quel suivi est mis en place pour visibiliser cette co-construction et susciter l'intérêt auprès des habitants et du tissu associatif ?

Comment les citoyens sont-ils impliqués dans le suivi, la mise en place et l'évaluation du projet ?

### Une démocratie sous toutes ses formes

La Ville de Grenoble soutient donc la participation à travers plusieurs types de dispositifs pour favoriser la diversité d'engagement et toucher un maximum d'habitants, de collectifs et d'associations. Mais quelle place



Malgré la pétition du collectif « *Touchez pas à nos bibliothèques* » qui récolte suffisamment de signatures, la Ville a confirmé la fermeture de trois bibliothèques à Grenoble et envisage un « Plan Lecture 2018-2025 ». Une enquête publique pour récolter les attentes et besoins des habitants était en cours cet été, mais certains considèrent que les jeux sont déjà faits...

« Les rencontres et les espaces dédiés à la participation citoyenne permettent de mieux connaître les habitants et autres acteurs locaux. »

laisse-t-il aux associations ou collectifs qui mettent en place leurs propres actions? Qu'ont-ils à gagner dans les dispositifs de participation de la Ville ? La dynamique associative reste fortement présente à Grenoble. Elle favorise l'engagement des habitants, donne des idées aux citoyens et inspire les initiatives alternatives. Rencontres, échanges, regroupement... sont autant d'ingrédients qui permettent aux associations de rayonner et de s'organiser entre elles. Les dispositifs de participation représentent un soutien intéressant pour les associations. Ils peuvent être considérés non pas en remplacement mais dans la continuité de leurs actions.

Tout en gardant leur indépendance, les associations ont la possibilité de porter des revendications et de les faire connaître davantage au grand public, notamment par le dispositif de pétition. Grâce à son expertise, le tissu associatif peut veiller au cadre démocratique et conseiller les élus ou publics moins familiers avec les processus démocratiques. Les rencontres et les espaces dédiés à la participation citoyenne permettent de mieux connaître les habitants et autres acteurs locaux, parfois fort éloignés de la vie associative. C'est l'occasion d'échanger mais aussi de se faire connaître et de créer des liens, des réseaux... En bref, la participation présente de nombreux défis pour les politiques et offre des opportunités pour les associations et citoyens. A garder en tête...



## Et en Belgique, c'est tendance ?

Certaines villes expérimentent également plusieurs types de participation : consultation citoyenne, budget participatif, conseils citoyens... Des outils intéressants mais qui méritent d'être pensés au-delà de l'argument politique pour réellement regagner la confiance des citoyens.



Envie de découvrir des exemples concrets ? [www.levolontariat.be/la-commune-peut-vous-soutenir](http://www.levolontariat.be/la-commune-peut-vous-soutenir)

### Bibliographie

Abella S., « Barcelona en Comú », Intervenant lors de la journée « Démocratie : Tentez plus ! » organisée par ATTAC Bruxelles, Tout Autre Chose, la Maison du Peuple d'Europe et d'autres associations et citoyen-nes, Bruxelles, 24 février 2018.

Barcelona en Comú, « How to win back the city en Comú : Guide to building a citizen municipal platform », 2016.

Bathgate R., « Barcelona en Comú : an unstoppable transformative tide », in [www.opendemocracy.net](http://www.opendemocracy.net), 17 avril 2018.

Bellver C., « Que pensent les mouvements sociaux de Barcelone des deux premières années du mandat d'Ada Colau ? » [titre original : Qué opinen els moviments socials de Barcelona

dels dos primers anys de mandat d'Ada Colau ? », in [www.elcritic.cat](http://www.elcritic.cat), 22 mai 2017.

Cattiaux S., « à Grenoble, la synergie entre les institutions et la rue « sérieusement affectée » ? », in [www.placegrenoble.fr](http://www.placegrenoble.fr), 31 décembre 2017.

Martel F., « À Barcelone, la gauche imagine une ville radicale et participative », in [www.slate.fr](http://www.slate.fr), 28 avril 2016.

Nez H., « Podemos et Barcelona en Comú: les citoyen-ne-s prennent le pouvoir? », in [www.mediapart.fr](http://www.mediapart.fr), 10 février 2017.

Peña-López I., « decidim.barcelona, Spain », Voice or Chatter Case Studies, IT For Change, 2017.

Rouyet S., « Indignés : comment tout a commencé », in [www.espagneencrise.net](http://www.espagneencrise.net), 18 mai 2015.

Talpin J., « Quand le « community organizing » arrive en France, Participation : effet de mode ou révolution ? », in *Revue Projet*, n°363, avril 2018, p. 29-32.

Ville de Grenoble, « Guide pratique de la participation citoyenne à Grenoble », 2017

[www.alliancecitoyenne.org](http://www.alliancecitoyenne.org)  
[www.decidim.barcelona](http://www.decidim.barcelona)  
[www.fearlesscity.com](http://www.fearlesscity.com)  
[www.grenoble.fr](http://www.grenoble.fr)  
[www.lesvoiesdelademocratie.org](http://www.lesvoiesdelademocratie.org)  
[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)



## Le dossier

### La participation des volontaires : le chantier de tous les possibles

Dans quel contexte les volontaires veulent-ils participer ? Comment passer d'une logique « nous devons mobiliser les volontaires » à une logique « les volontaires se mobilisent » ? Faire le pari de la participation, c'est chercher, réfléchir et expérimenter à plusieurs. Nous vous invitons à entamer ce cheminement à travers les pages de ce dossier...

« On ne mobilise pas les gens, les gens se mobilisent »

(Citation de Pascale Thys, Habitat & Participation)



Dans nos associations, un volontaire peut prendre part aux décisions de plusieurs manières. Il peut devenir acteur des différentes instances ; il peut participer à l'orientation des actions et projets qui le concernent. Bref, il participe à travers sa parole, son action et ses fonctions dans les lieux de réflexions et de décisions, ... Malgré ces opportunités, nous faisons face chaque jour à des difficultés : absence aux réunions, désintérêt envers les débats, répartition inéquitable de la parole, ... Pour y pallier, il existe plusieurs leviers qui renforcent la participation.

L'espace que l'on donne aux volontaires pour « **pouvoir** » participer peut faire office de premier levier. Mais il faut aussi se demander pourquoi certains ne prennent pas cette place.

La participation n'est pas innée. Elle demande un accompagnement. C'est là que se situe un deuxième levier, « **savoir** » participer : Il s'agit de soutenir les volontaires pour qu'ils se sentent légitimes dans ce rôle.

« **Vouloir** » participer est un troisième levier. Il est intéressant d'écouter et de prendre au sérieux les raisons qui poussent les volontaires à s'impliquer.

Dernier levier : la responsabilisation des participants, soit le « **devoir** » de participation qu'ils éprouvent par rapport au collectif. Ce levier est caractéristique des modes de fonctionnement en autogestion et plus largement des méthodes participatives actuelles.

Réfléchir en termes de leviers implique qu'il n'y a pas de solutions miracles, mais des pistes pour créer un environnement propice à l'agir collectif.

### POUVOIR PARTICIPER

Ce premier levier renvoie à l'espace, aux opportunités de participation qui existent dans une structure. Ces espaces gagnent à jouer l'ouverture et l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs, il reste important de définir leurs limites et objectifs pour éviter certains écueils. Incompréhensions sur la manière de s'exprimer,

manque de considération de témoignages déclarés hors sujet, déformation de propos dans la prise de notes...

« Si ces espaces gagnent à jouer l'ouverture et l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs, il reste important de définir leurs limites et leurs objectifs. »

Clarifier ce que signifie « **pouvoir** » participer, c'est permettre aux volontaires de prendre conscience de leur champ d'action. Même s'il faut accepter que ce cadre amène des limites et un certain conformisme des échanges. →



### Et pour vous?

Les questions qu'une organisation peut se poser pour aborder le « **pouvoir** » participer

- Quelles sont les instances de participation des volontaires au sein de notre structure ? Quels sont les différents niveaux de leur participation envisagés au sein de ces instances ?
- Comment sont définis les objectifs et points abordés dans ces instances ? Sont-ils définis par ou avec les volontaires ?
- Quelles réalisations, plus-values sont visibles par les volontaires suite à leur participation ?
- Comment s'articulent le négociable et le non négociable entre volontaires et employés, en termes d'orientations des actions ? Entre acteurs de niveaux hiérarchiques différents ?
- Comment sont choisies les méthodes de communication au sein des instances ? Qui mène les discussions ? Comment s'articule la gestion de la parole entre volontaires et employés ? Entre volontaires ? Comment est-elle rendue plus équitable ?

## SAVOIR PARTICIPER

L'accompagnement vers la participation est un enjeu essentiel. Envisager ce levier renvoie au renforcement des capacités des personnes. C'est le fameux « empowerment », une notion largement développée en philosophie et en anthropologie. Amartya Sen la définit, dans le cadre de la participation, comme « la propension d'une personne à agir et à se déployer dans son environnement ». Créer un espace où les volontaires sont considérés et outillés pour participer, leur laisser le temps d'apprendre, c'est aussi reconnaître leur engagement.

Certains éléments sont à garder en tête. D'abord, la préparation peut représenter un poids supplémentaire, en termes de temps, de disponibilité ou de formation, pour les participants. Ensuite, il est important de donner aux volontaires la possibilité de participer là où leurs savoirs seront utiles, pour qu'ils se sentent légitimes dans leur rôle. Enfin, prendre en compte la dimension du collectif nécessite de transmettre et expliquer

*« Donner accès aux informations pertinentes est aussi une manière de renforcer les capacités des volontaires à participer. »*

les fonctionnements. Donner accès aux informations pertinentes est aussi une manière de renforcer les capacités des volontaires à participer. Prendre part peut demander un certain nombre de savoirs, que ce soit en termes de possibilités individuelles, de fonctionnement du collectif ou d'informations spécifiques. Considérer tous ces enjeux, c'est reconnaître que chaque volontaire peut apporter quelque chose à la prise de décision. La reconnaissance de cette plus-value motive également les volontaires dans leur engagement.

## VOULOIR PARTICIPER

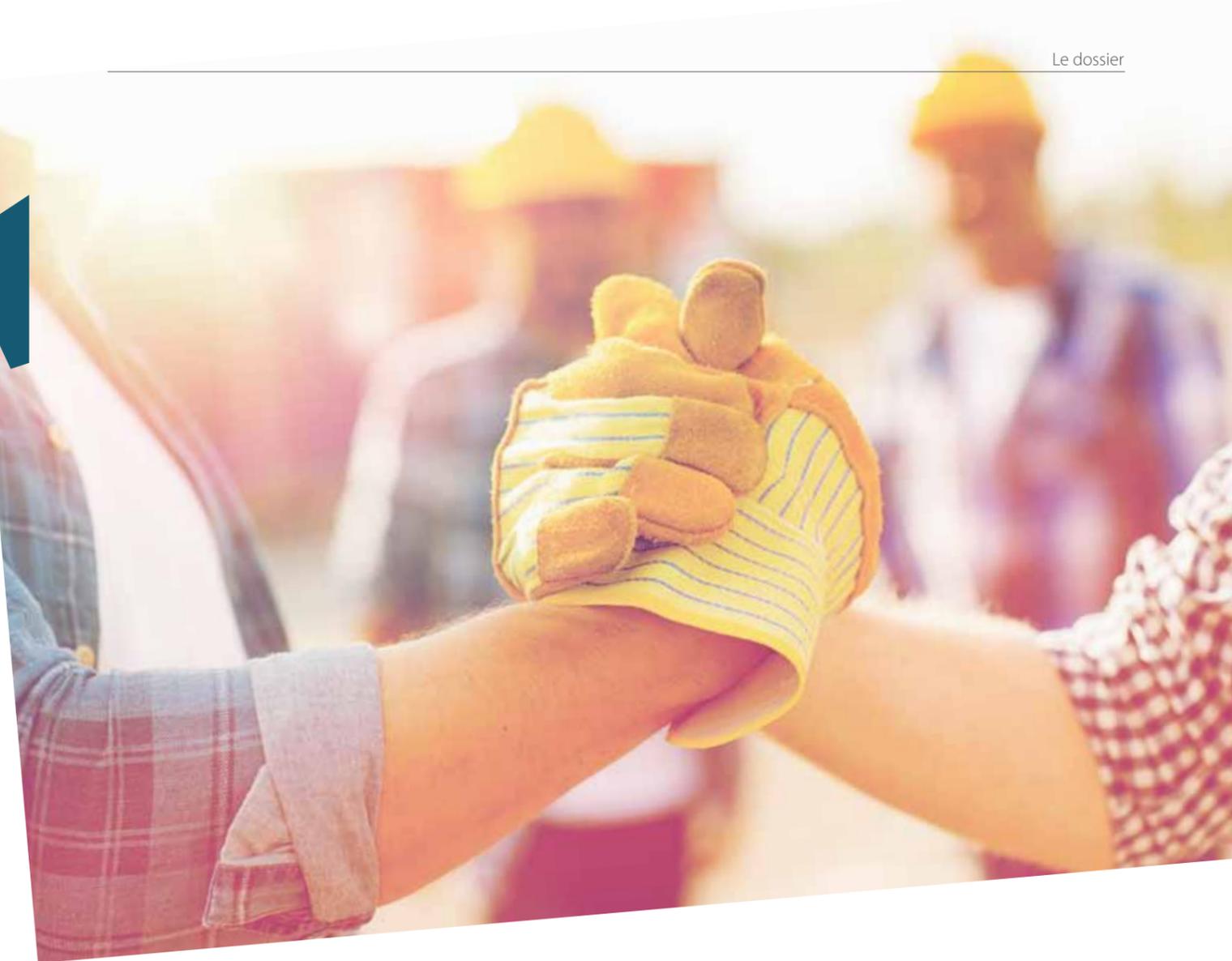
Motivations, raisons, convictions pour devenir volontaire... Ces éléments ne doivent pas tomber dans l'oubli dans le contexte de la participation. Si un volontaire s'engage aussi pour le plaisir de retrouver ses amis, pourquoi ne serait-il pas pertinent de continuer à en tenir compte?



### Et pour vous?

#### Les questions qu'une organisation peut se poser pour aborder le «savoir» participer

- Quels savoirs sont requis pour prendre part aux réflexions et décisions dans notre organisation ?
- Quels outils sont mis à disposition des volontaires ? Comment sont-ils transmis ? Comment l'accompagnement est-il envisagé ?
- Comment l'accompagnement des volontaires vers la prise de décision est-il organisé ? Par les employés, les volontaires, les deux ? Passe-t-il par un système de parrainage ?
- Comment les instances de décisions et réflexions sont mises en avant auprès des volontaires ? Comment sont identifiés leurs apports et leur plus-value dans ces instances ?
- Quand et comment sont transmises les informations ? Les volontaires les reçoivent-ils (suffisamment) en amont pour arriver préparés en réunion ? Comment cette transmission est-elle pensée avec les volontaires ? Est-elle en accord avec leurs besoins ou habitudes ?



Pour favoriser la participation, il faut aussi considérer les volontés individuelles, ce qui motive les personnes et leur tient à cœur. Il est également important de tenir compte des absents. Pourquoi certains participent et d'autres pas ? A quoi les participants pensent-ils prendre part ? Qu'ont-ils à gagner ? Se placer du côté des envies et souhaits des participants pousse à identifier l'intérêt de la participation, à leurs yeux. Favoriser la participation, c'est donc comprendre les motivations d'engagement des volontaires. C'est aussi prendre conscience que, si un volontaire est absent, ce n'est pas forcément « **parce qu'il n'a pas envie** ». Il faut respecter le fait qu'il ait d'autres priorités : vie privée, autres engagements ou préoccupations quotidiennes.

*« Se placer du côté des envies et souhaits des participants pousse à identifier l'intérêt de la participation, à leurs yeux. Avec les volontaires, c'est donc prendre le temps de comprendre et considérer leurs motivations d'engagement. »*

Faire des rencontres, apprendre, se sentir utile, combattre des injustices, partager et offrir, renforcer son estime de soi... En identifiant ces motivations et en gardant la notion de plaisir à l'esprit, les organisations peuvent identifier les leviers qui donneront envie de prendre part aux décisions. Au-delà d'un impact sur l'organisation, les volontaires participent car ils retrouvent ce qui les pousse à s'engager au quotidien.

Savoir pourquoi les volontaires s'engagent, reconnaître leurs motivations, envisager les instances de décisions et réflexions au regard de ces motivations... Tant de défis pour leur donner envie de continuer leur engagement ! →



## Et pour vous?

### Les questions qu'une organisation peut se poser pour aborder le «vouloir» participer

- Comment les volontaires peuvent-ils exprimer leurs motivations d'engagement ? Comment notre organisation récolte-t-elle ces raisons ?
- Quelles sont-elles ? Comment sont-elles reconnues et mises en avant par l'organisation ?
- En quoi les instances de décisions et réflexions correspondent-elles aux motivations des volontaires ?
- Comment les instances sont-elles décrites auprès des volontaires ? Qu'ont à gagner les volontaires à y prendre part ? Comment ces plus-values leur sont-elles communiquées ? Comment les volontaires sont-ils impliqués dans cette transmission ?
- Comment notre organisation s'informe-t-elle sur les raisons des volontaires participant aux instances de décisions et réflexions ? Comment le fait-elle pour les volontaires qui y sont absents ?
- Comment ces instances répondent-elles (ou non) aux motivations des volontaires de l'organisation ? Comment notre organisation en tient-elle compte pour adapter ces instances et favoriser davantage la participation des volontaires ?

## DEVOIR PARTICIPER

Devoir ne s'entend évidemment pas ici au sens d'une obligation. Cela n'aurait d'ailleurs que peu de poids au regard de la liberté du volontariat. Le « **devoir** » se comprend au contraire comme un sentiment de responsabilité dans la participation. Développer ce sentiment auprès des volontaires permet de les responsabiliser quant à leur impact sur la vie de l'organisation.

Cette responsabilité de l'individu à l'égard du collectif mène à une auto-responsabilisation. En effet, si l'individu se sent engagé envers le collectif et son avenir, il développe petit à petit un sentiment d'appartenance au groupe qui va le pousser vers une auto-responsabilisation. **« Je m'engage et je me sens membre d'un groupe, dès lors, je me sens responsable envers lui. »** Mais quel lien avec les volontaires ?

**« Par la reconnaissance, les moments informels, la mise en valeur de leurs actions... Les volontaires se sentiront davantage engagés, plus proches des personnes qui les entourent ou de l'organisation. »**

Travailler sur le sentiment d'appartenance des volontaires peut se faire de différentes manières. Par la reconnaissance, les moments informels, la mise en valeur de leurs actions... Les volontaires se sentiront davantage engagés, plus proches de l'organisation et de ses membres. Ils tiendront aux relations qu'ils ont construites, se sentiront attachés à un projet ou encore souhaiteront étendre l'impact des valeurs qu'ils défendent. Concernés par l'avenir de l'organisation, ils réaliseront l'importance de prendre part aux débats.

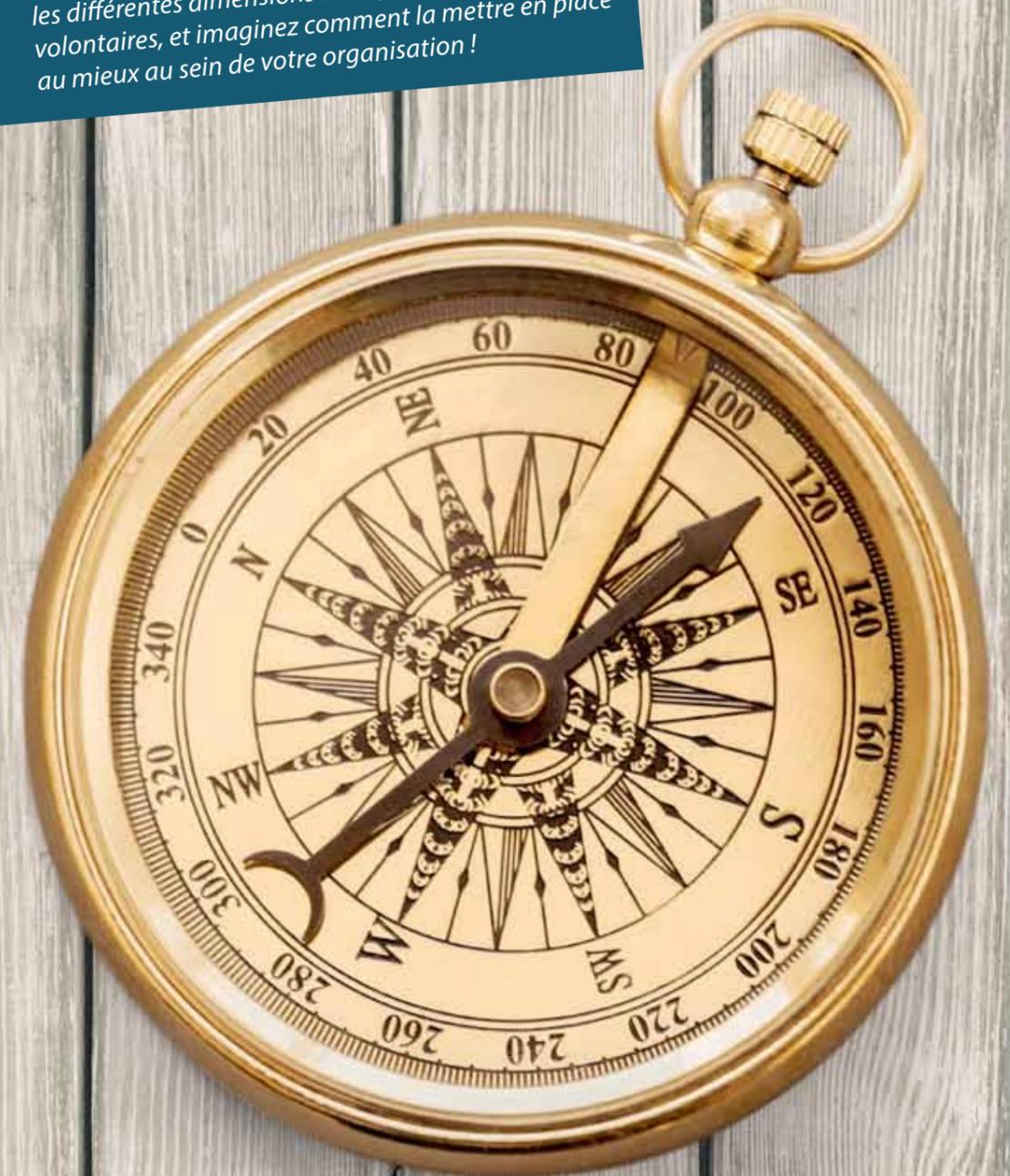
Mais prendre conscience de ses responsabilités ne suffit pas. Pour encourager l'implication des volontaires, l'organisation doit veiller à la continuité de leur engagement et de leur sentiment d'appartenance au sein des différentes instances. Elle assure ainsi l'auto-responsabilisation des volontaires.

## UN ÉQUILIBRE À TROUVER

Pouvoir, savoir, vouloir et devoir participer. Ces quatre leviers jouent un rôle primordial dans le contexte de la participation. Pour un volontaire, il ne suffit pas d'avoir de l'expertise pour prendre part aux décisions, tout comme venir en réunion pour voir ses amis ne fera pas forcément avancer la discussion. Arriver à activer pas à pas chaque levier et les voir comme un ensemble, c'est créer un environnement où les volontaires se mobilisent plus facilement. →

## Guide pratique : la participation des volontaires

A travers ces quelques pages détachables, explorez les différentes dimensions de la participation des volontaires, et imaginez comment la mettre en place au mieux au sein de votre organisation !



## Pour qui?

Tout responsable d'organisation faisant appel à des volontaires, tout responsable ou toute équipe travaillant avec des volontaires.

## Pourquoi?

- Établir un diagnostic de votre organisation, identifier ses points forts et ses points à améliorer en matière de participation des volontaires
- Explorer des pistes pour renforcer la participation des volontaires
- Passer à l'action pour impliquer davantage vos volontaires

## Comment?

Ce guide se structure selon 3 dimensions où se développe la participation des volontaires :

- Structure et gestion
- Réunions
- Activités

Pour chaque dimension, un parcours en 3 étapes :

1. Diagnostic : des questions à se poser

- Partez des dimensions qui sont une priorité pour votre quotidien et sur lesquelles vous êtes en mesure d'agir.
- Démarrez pas à pas ! Choisissez les points qui vous parlent et essayez de répondre aux différentes questions, en équipe, avec vos volontaires...

2. Exploration : des outils et références à votre disposition

- Découvrez en ligne notre espace dédié à la participation des volontaires : outils, articles et témoignages.
- Pas suffisamment d'outils à votre goût ? Transmettez-nous vos questions, nous veillerons à y répondre au mieux !

3. Action : des priorités à mettre en place

- Grâce à ce canevas, construisez vos priorités en équipe, avec vos volontaires.
- Allez-y petit à petit... mieux vaut se lancer sur 2-3 priorités qui se concrétisent plutôt que sur 10 qui n'aboutissent pas !

... Rappelez-vous :

La participation est un cheminement. Les adaptations se feront progressivement et non du jour au lendemain. La PFV est là pour vous soutenir dans vos démarches et réflexions !

## Des chiffres, pour quoi faire ?

Certains éléments vous semblent impossibles à chiffrer ? C'est l'occasion d'envisager en équipe comment vous pourriez au mieux les mesurer. Les chiffres sont surtout là pour prendre du recul sur notre quotidien, objectiver l'environnement.

Ils permettront d'avoir une photo de votre organisation à un moment donné, dans un espace donné... Cela vous servira de référence !

Par exemple,

- Vous remarquez que la distribution de la parole est équitable en formation, mais pas toujours en réunion ? Pourquoi ne pas y tester vos techniques utilisées en formation ?
- Vous souhaitez améliorer le taux de présence des femmes lors des activités informelles ? Connaître leur nombre à un moment donné vous permettra d'évaluer plus tard si les actions mises en place ont permis d'augmenter ce taux.

Par ailleurs, il est toujours bon de se demander qui on touche, qui nous rejoint, qui reste ou qui part, et qui a de l'influence dans l'organisation. Mettre des chiffres, c'est aussi observer cela de manière concrète.

## Le genre, on y réfléchit déjà !

.. et c'est très bien, n'hésitez pas à partager vos bonnes pratiques et vos idées à la PFV !

Ce guide peut s'adapter à n'importe quelle question suscitée par la diversité : l'âge, le statut, le sexe... Ici, nous considérons l'aspect du genre en s'inspirant librement d'autres outils tel que le guide « **Égalité, mixité et associations** » développé par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Considérer cette approche dans les trois dimensions du guide, c'est aussi donner du sens à certains constats du volontariat, en tenant compte de notre environnement associatif en Wallonie et à Bruxelles.

- En Belgique, il n'existe pas de différence significative entre femmes et hommes au niveau de l'engagement volontaire. En Wallonie néanmoins, les hommes participent davantage au volontariat que les femmes.
- Par contre, il semble que les femmes soient moins nombreuses à s'engager dans des postes à responsabilités que les hommes.

Données : **Fondation Roi Baudouin**, Le volontariat en Belgique Chiffres-clés, 2015

# 1. Diagnostic : des questions à se poser

## Structure & Gestion

	Nombre de volontaires	Nombre d'employés	%
Combien de personnes composent votre organisation ? - Femmes - Hommes			
Combien de personnes composent votre Conseil d'Administration ? - Femmes - Hommes			
Combien de personnes composent votre Assemblée Générale ? - Femmes - Hommes			
Quelles autres instances décisionnelles existent au sein de votre organisation pour chaque instance : - Femmes - Hommes			
Total des personnes <b>différentes</b> identifiées dans les instances décisionnelles ci-dessus (CA, AG, autres...) - Femmes - Hommes			
Pourcentage de personnes membres d'instances décisionnelles au regard du nombre total de personnes composant l'organisation - Femmes - Hommes			

## Des questions pour démarrer les réflexions en équipe et avec les volontaires

- Comment décrivez-vous vos offres de volontariat ? Certains critères sont-ils exclusifs ? Vos offres sont-elles ouvertes à des profils très variés ? Si vous deviez décrire la personne qui correspond à vos critères de sélection, à quoi ressemblerait-elle ? Les profils des volontaires reflètent-ils la diversité de la société (en termes d'âge, de statut, de sexe...) et les bénéficiaires de votre organisation ?
- Quels sont les profils des volontaires présents au sein de vos différentes instances décisionnelles ? En quoi reflètent-ils les profils des volontaires composant votre organisation ? Et les valeurs de l'organisation (par exemple, l'ouverture, l'égalité des genres, la diversité, l'inclusion...) ?
- Existente-t-il des systèmes d'élection pour rejoindre ces instances décisionnelles ? Comment sont-ils communiqués aux volontaires composant votre organisation ? Quels sont les critères pour pouvoir se présenter ? Qui a le droit de décider et comment ? En quoi les modalités d'élections sont-elles accessibles aux volontaires ayant le droit de vote (horaire, présentation des candidats, secret des votes, système de vote à distance...) ? En quoi ces systèmes d'élection reflètent-ils les valeurs de l'organisation ?
- Quelles sont les motivations des volontaires des différentes instances décisionnelles ? Les motivations des volontaires sont-elles visibilisées ? Si oui, comment ? Comment sont-elles mises en avant pour susciter l'envie auprès d'autres volontaires ?
- Quel accompagnement (information, formation, outils...) est organisé pour sensibiliser l'ensemble des volontaires à ces instances décisionnelles ? Comment les volontaires sont-ils accompagnés dans les processus d'élection et après leur élection ?



## Réunions

	Nombre de volontaires	Nombre d'employés	%
Combien de personnes sont invitées à vos réunions ? - Femmes - Hommes			
Combien de personnes sont présentes à vos réunions ? - Femmes - Hommes			
Quel est le taux de présence à vos réunions ? - Femmes - Hommes			
Qui est amené à préparer vos réunions ? - Femmes - Hommes			
Qui est amené à animer vos réunions ? - Femmes - Hommes			
Comment se répartit le temps de parole (en minutes par exemple)* ? - Femmes - Hommes			
Qui est amené à prendre note lors de vos réunions ? - Femmes - Hommes			

## Quels types de réunions ?

Vous pouvez identifier différents types de réunion :

- **d'information** : les bénévoles reçoivent des explications au sujet d'un projet, d'un résultat, d'un fonctionnement, d'une décision...
- **de consultation** : les bénévoles donnent leur avis, partagent leurs attentes, leurs idées. L'organisation décide comment les prendre en compte.
- **de concertation** : les bénévoles échangent leurs idées et font part de leurs attentes, expertise, ... avec les autres acteurs pour arriver ensemble à un accord sur le futur de l'organisation ou un processus en termes d'objectifs.
- **de co-construction** : les bénévoles partagent et définissent avec les autres acteurs les objectifs et les manières d'agir pour le futur de l'organisation ou un processus.
- **de cogestion** : les bénévoles, avec les autres acteurs, décident ensemble toutes les étapes d'un processus (définition, mise en place, évaluation).

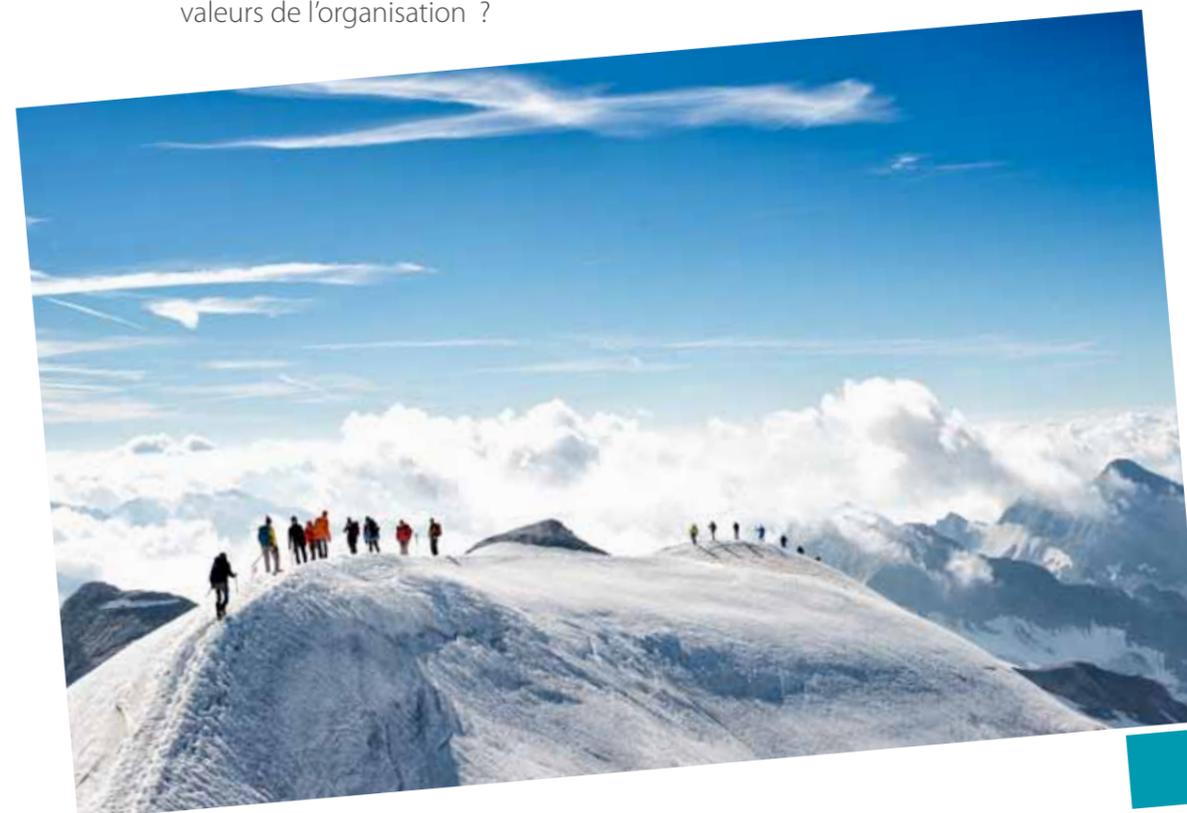
## \*Calculer le temps de parole ?!

Des outils existent pour mesurer le temps de parole entre hommes et femmes durant les réunions :

- l'application « **Time To Talk** », à télécharger sous IOS
- en ligne, grâce à une page développée par une coopérative en France : [noup.net/observatoire](http://noup.net/observatoire)

## Des questions pour démarrer les réflexions en équipe et avec les volontaires

- Par quels canaux informez-vous les volontaires à propos de vos réunions, en amont et en aval ? En quoi cela correspond-il à leurs habitudes de communication ? Comment les documents (préparation, PV, présentation,...) sont-ils mis à disposition des volontaires ?
- Que demande la préparation de vos réunions en termes de temps, de technologies ou de savoirs ? Comment les sujets à l'ordre du jour sont-ils décidés ? En quoi correspondent-ils aux motivations des volontaires et aux valeurs de l'organisation ?
- Comment sont répartis les différents rôles d'animation de vos réunions (gestion du temps, gestion de la parole, prise de notes) ? Quelle variété de techniques d'animation mettez-vous en place pour favoriser l'expression de chacun de manière équitable ? Comment mesurez-vous la prise de parole lors de vos réunions (outils en ligne, observateur durant réunion...) ?\*
- En quoi vos lieux de réunions sont-ils accessibles (transports, PMR, horaire, technologie à distance...) ? En quoi reflètent-ils les besoins des volontaires et les valeurs de l'organisation ?



## Activités

	Nombre de volontaires	Nombre d'employés	%
Combien de personnes sont concernées par vos différents types d'activités ? - Femmes - Hommes  Faites le diagnostic pour chaque type d'activités ! · Activités quotidiennes · Activités informelles · Formation			
Combien de personnes sont présentes à vos activités ? - Femmes - Hommes			
Quel est le taux de présence à vos activités ? - Femmes - Hommes			
Qui est amené à encadrer et organiser vos activités ? - Femmes - Hommes			

### Quels types d'activités ?

Vous pouvez identifier différents types d'activités :

- **Activités quotidiennes** : les activités pour lesquelles les volontaires sont engagés
- **Activités informelles** : les activités à destination des membres de votre organisation (volontaires, volontaires et employés) dont l'objectif peut varier (remerciement, cohésion, reconnaissance, convivialité...)
- **Formation (activités formelles et informelles)** : les activités qui visent le développement de savoirs, les échanges de pratiques... à destination des volontaires

## Des questions pour démarrer les réflexions en équipe et avec les volontaires

- Par quels canaux informez-vous les volontaires à propos de vos activités et organisez-vous les modalités d'inscription ? En quoi cela correspond-il à leurs habitudes de communication ? Comment les éventuels documents (invitation, outils, descriptif des missions, horaire...) sont-ils mis à disposition des volontaires ?
- Quel accompagnement est prévu pour accueillir les volontaires (outils, échanges directs, formation...) ? Que demande cet accompagnement en termes de temps, de technologies ou de savoirs ? Comment les volontaires sont-ils impliqués dans cet accompagnement ?
- Y a-t-il une différence d'accompagnement entre les nouveaux volontaires et les volontaires déjà présents ?
- Comment les activités sont-elles définies ? En quoi correspondent-elles aux motivations des volontaires et aux valeurs de l'organisation ?
- Comment les apports des différents types d'activités sont-ils visibilisés auprès des autres volontaires et au sein de l'organisation ? Par qui ces retours sont-ils réalisés et communiqués ? Quel processus d'évaluation est mis en place pour les différents types d'activités ? Comment les volontaires sont-ils impliqués dans ce processus (définition, mise en place, suivi...) ? Comment les résultats de l'évaluation sont-ils transmis aux volontaires ?
- En quoi vos lieux d'activités sont-ils accessibles (transports, PMR, horaire, technologie à distance...) ? En quoi reflètent-ils les besoins des volontaires (disponibilités horaire, situation professionnelle, garde des enfants...) ? Et les valeurs de l'organisation ?



## 2. Exploration : des outils et références à votre disposition

### Envie d'aller plus loin dans votre réflexion ?

Pour vous, la PFV recueille et met en ligne **outils, articles et pratiques** qui pourront vous soutenir ou vous inspirer au quotidien. Que ce soit pour alimenter vos réflexions, organiser vos réunions ou encore définir l'encadrement de vos volontaires, ce recueil s'adapte à vos besoins, vos objectifs et votre contexte. Il soutient l'ensemble des questionnements suscités au sein de ce diagnostic et tout au long de notre publication. Appropriiez-vous pas à pas les outils qui vous intéressent, découvrez comment vous faire accompagner si cela s'avère pertinent et échangez vos pratiques avec la PFV pour inspirer d'autres organisations !

### ... Peut d'oublier l'existence de ce service ?

Suivez-nous sur les réseaux sociaux et abonnez-vous à notre newsletter ! Nous continuerons à partager cette mine d'or pour vivre au quotidien les défis de la participation !

## 3. Action : des priorités à mettre en place

<b>Priorité :</b>	Action définie de manière claire, inspirante visant à améliorer la participation des volontaires. <i>Exemple : Les volontaires sont mis en avant lors de notre colloque annuel</i>
<b>Objectifs :</b>	Formuler des objectifs précis, mesurables, compréhensibles et évaluables <i>Exemple :</i> 1. <i>Prévoir un moment d'intervention spécifique d'au moins une heure dans le programme de la journée et faisant écho au thème et objectifs de la journée</i> 2. <i>Co-construire ce moment en max. deux réunions avec la présence d'au moins un volontaire de chaque équipe et deux employés</i> 3. <i>Communiquer sur ce moment en amont de la journée au moins 1 fois toutes les deux semaines, dès le lancement de la communication de l'évènement</i>
<b>Indicateurs de réussite :</b>	Formuler des indicateurs de réussite pour chaque objectif défini - Au regard du diagnostic établi en amont, ils permettront d'identifier la portée de l'action menée - À garder en tête en vue de l'évaluation <i>Exemple :</i> 1. <i>Taux de présence des volontaires ; Appréciation dans questionnaire d'évaluation</i> 2. <i>Taux de présence des volontaires ; Temps de parole équitable pour chaque équipe ; Répartition temps de parole volontaires/employés</i> 3. <i>Taux de présence des participants à ce moment ; Nombre d'inscriptions volontaires/employés après action</i>

<b>Étapes clés :</b>	Définir les grandes phases de l'action <i>Exemple :</i> 1. <i>Définir thématique et objectifs de la journée</i> 2. <i>Informers l'ensemble des volontaires du projet et de la journée</i> 3. <i>Récolter attentes, idées des volontaires</i> 4. <i>Fixer, préparer et organiser les réunions</i> 5. <i>Définir le projet</i> 6. <i>Répartir les rôles la communication, la préparation et l'organisation de la journée</i> 7. <i>Prévoir et organiser évaluation (par les participants de la journée et les volontaires/employés)</i> 8....
<b>Parties prenantes ayant une influence/pouvoir de décision sur l'avancement :</b>	Pour chacun, identifier à quelle(s) étape(s) leur influence/pouvoir de décision intervient <i>Exemple :</i> • Volontaires dans le projet – <i>étapes 3-5-6-7...</i> • Volontaires hors du projet (CA, AG...) – <i>étapes 1-3...</i> • Employés dans le projet – <i>étapes 1-2-4-6-7...</i> • Employés hors du projet – <i>étapes 1-6...</i> • Partenaires • Bailleurs de fonds • Bénéficiaires • Autre : ...
<b>Niveau de participation des volontaires :</b>	Pour chaque phase, spécifier le niveau de participation : information, consultation, concertation, co-construction, cogestion <i>Exemple :</i> 1. <i>Concertation</i> 2. <i>Information</i> 3. <i>Consultation</i> 4. <i>Information</i> 5. <i>Co-construction</i> 6. <i>Co-construction</i> 7. <i>Co-construction et consultation</i>
<b>Répartition des rôles et tâches - Volontaires - Employés</b>	Identifier les rôles et tâches de chaque personne impliquée dans la définition et mise en place du projet <i>Exemple :</i> <i>Informers, préparer et organiser les réunions : employés</i> <i>Donner ses attentes, idées : volontaires</i> <i>Définir le projet : volontaires-employés</i> <i>Communiquer sur le projet : employés</i> <i>Acheter et apporter le matériel : employés</i> <i>Prévoir animations : volontaires</i> <i>Construire évaluation : volontaires-employés</i> <i>Animer le jour J : volontaires</i>

### Moyens humains/ financiers/ logistiques

Établir les éventuelles ressources à mobiliser pour assurer la mise en place de l'action

- Veiller à respecter les ressources disponibles et à adapter la méthodologie tout en respectant les niveaux de participation identifiés

Exemple :

**Ressources Humaines**

- Deux employés dans le projet, avec demandes ponctuelles à la personne chargée de la communication
- Un volontaire minimum par équipe

**Finances**

- Dépenses : budget à 500€ (réunions + journée)
- Recettes : envisager une demande de financement si dépenses hors budget

**Logistique**

- Prévoir lieux de réunions + boissons + matériel d'animation
- Veiller à l'accessibilité/coût transports pour réunions
- Veiller à favoriser du matériel de récupération/disponible en interne

### Rétroplanning

Établir un calendrier des tâches, échéances et responsabilités

- Veiller à prendre en compte les ressources disponibles (humaines, logistiques et financières)

Exemple :

*Huit mois avant la journée : définir thématique et objectifs (CA, AG)*

*Sept mois avant la journée : informer sur le projet + récolter attentes (employés/volontaires)*

*Quatre mois avant la journée : définir projet (volontaires-employés)*

*Trois mois avant : la communication sur la journée et le projet (employé com')*

...

*Un mois après : évaluer le projet (volontaires-employés)*

### BIBLIOGRAPHIE

Adriaenssens A. & Heine A., « Égalité, mixité et associations : Guide pour l'égalité des femmes et des hommes dans les ASBL », Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique Direction de l'Égalité des Chances », 2014.

Association Mondiale des Guides et Éclaireuses, « Outil d'intégration du genre et de la diversité », 2018.

OGACA & GIP Réseau Information Gestion, « Guide d'autodiagnostic à l'usage des responsables d'association : Procédez au diagnostic de votre association », 3ème édition, 1999.

Verhoeven J., « La participation démocratique des travailleurs dans l'économie sociale. Le cas du groupe Terre », Mémoire en sociologie [En ligne], Louvain-la-Neuve : Université Catholique de Louvain, 2011

www.fonda.asso.fr



### Et pour vous?

#### Les questions qu'une organisation peut se poser pour aborder le «devoir» participer

→ Quelles dispositifs l'organisation met-elle en place pour favoriser le sentiment d'appartenance des volontaires ? Dans son environnement proche ou envers l'organisation ?

→ Comment visibilise-t-elle ces dispositifs auprès des volontaires ? Et dans l'ensemble de l'organisation ?

→ Comment l'organisation met-elle en avant l'impact des volontaires sur les décisions et réflexions ? Auprès des volontaires et dans l'organisation ? Comment le met-elle en lumière pour susciter davantage la participation ?

→ Comment les volontaires sont-ils mobilisés pour susciter la participation d'autres volontaires ? Comment prennent-ils conscience de leur impact et sont-ils amenés à en parler ?

→ Comment cette responsabilisation se met-elle en place au sein des instances de décisions et réflexions ? Quelles méthodes favorisent l'engagement des volontaires dans les discussions ? Comment les volontaires se sentent-ils impliqués envers le groupe ?

→ Les bénévoles ont conscience des espaces de décisions et comprennent leur rôle. Ils ont les informations et savoirs en mains pour prendre leur place. Ils ont envie de participer et de se mobiliser. Ils se sentent responsables auprès de leur équipe et engagés envers le projet, l'organisation.

De beaux défis vous attendent pour renforcer la participation des volontaires, mettre en avant leur engagement et amplifier son impact sur la société... Le programme est vaste mais pas de panique, d'autres ressources sont à votre disposition :

- Un **guide pratique** pour observer, comprendre et imaginer comment les volontaires peuvent davantage prendre part aux décisions.

- Des **témoignages** de volontaires et d'organisations pour s'inspirer et envisager d'autres perspectives.

- Un **recueil d'outils et références en ligne** pour imaginer et expérimenter de nouvelles méthodes.

### Bibliographie

Charles J., « La Participation en actes. Entreprise, ville, association », Desclée de Brouwer, Collection Solidarité et société, Paris, 2016.

Genard J.-L., « De la capacité, de la compétence, de l'empowerment, repenser l'anthropologie de la participation », in Politique et Sociétés, vol. 32, n°1, 2013, p. 43-62.

Méhauden L., « Participation dans les organisations : entre outil d'émancipation et instrument de domination », in www.legrainasbl.org, 2017.

PFV, « Impliquer les volontaires : vers de nouveaux modèles de participation ? », Séminaire, Namur, 18 mai 2018.

PFV, Encadrer une équipe de volontaires, Formation à destination des travailleurs www.habitat-participation.be (entretien téléphonique avec Thys P., Coordinatrice et Chargée de missions pôle Europe / Monde)



## LE POINT DE VUE DE LA PFV

### À L'ÉCOUTE DES VOLONTAIRES

*À la PFV, nous avons mis en place une charte pour promouvoir un volontariat de qualité. Pour nous, il est nécessaire que la place du volontaire ait un sens dans le projet de l'organisation et qu'il soit accompagné durant toute la durée de son volontariat. Chaque organisation membre de la PFV, au-delà de partager notre vision du volontariat, s'engage à faire vivre la charte avec ses volontaires.*

Faire appel à des volontaires passe par plusieurs questionnements sur leur rôle dans l'organisation. Pour le volontaire, il est important de démarrer avec un cadre clair : son rôle, les attentes de l'organisation et le type de soutien qu'il peut en attendre. Ensuite le volontaire peut comprendre en quoi ses missions soutiennent les objectifs de l'organisation et, in fine, ont un impact sur notre société.

L'organisation doit mettre en place des espaces d'écoute de ses volontaires. Ces lieux peuvent varier en fonction des différents types de volontaires mais doivent être connus de tous. Même si plusieurs formes peuvent être utilisées, il est important de pouvoir, à certains moments, avoir un contact direct avec les volontaires. Ils apportent un autre regard, d'autres expériences, qui peuvent aider à faire avancer l'organisation.



[www.levolontariat.be/charte](http://www.levolontariat.be/charte)

Pour que les volontaires s'expriment réellement dans ces espaces, il convient également de réfléchir aux modalités de participation. Les volontaires doivent pouvoir identifier les objectifs de ces espaces, ce qu'ils gagnent à y participer et dans quelle mesure leur participation sera prise en compte. Comment le temps de parole est géré de sorte que chacun puisse réellement s'exprimer ? Quelles méthodes sont utilisées pour que chacun partage ses idées même s'il n'aime pas prendre la parole ? Comment se fait le

suivi des attentes et réflexions ? Sont-elles traduites en améliorations concrètes au sein de l'organisation ? Les actions mises en place pour répondre à ces attentes sont-elles définies avec les volontaires ou par l'organisation uniquement ?

Par ailleurs, ces espaces d'écoute peuvent permettre aux volontaires de s'exprimer sur plusieurs sujets. Leurs actions, leur bien-être, leurs relations avec les autres volontaires ou employés mais aussi l'organisation de l'association, ses objectifs, ses actions... Les volontaires doivent savoir, dès le départ et précisément, sur quoi ils pourront s'exprimer.

Enfin, donner une place aux volontaires, c'est aussi prendre les décisions et orientations importantes de l'organisation avec eux. Les volontaires seront désireux de s'impliquer dans l'association dès lors qu'ils identifient clairement l'impact de leur participation pour l'organisation ou la société. Pas si simple... Néanmoins, nous sommes persuadés que ces différentes réflexions vous aideront à mieux identifier comment faire vivre la charte en interne. Mettez-vous en marche sur ce chemin de la participation, la PFV vous accompagnera à travers ces Cahiers, nos outils et durant nos formations !





# La rencontre

**Christine Donjean**

Consultante en communication et Présidente de l'Association Belge de la Communication Interne (ABCI)

« Une équipe n'est pas ce qu'elle est, elle est ce qu'on en fait. » Créer de la cohésion, partager des valeurs communes, susciter l'engagement... Si la communication ne peut pas remplacer tous ces enjeux, elle a au moins le mérite de pouvoir les soutenir. Tant à travers son expertise en communication interne que ses expériences comme bénévole, Christine Donjean nous partage son regard et quelques pistes de réflexions...

## En quoi la participation fait-elle écho à des objectifs de communication ?

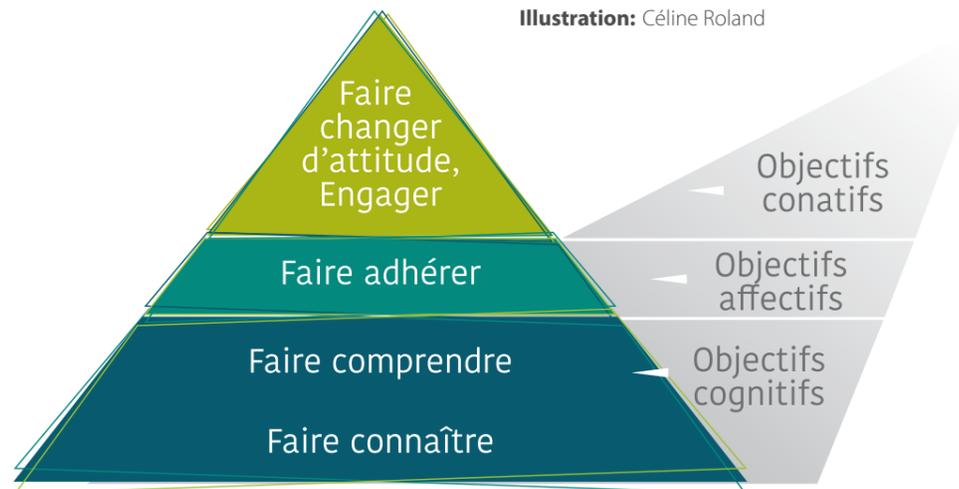
Reprenons les grands objectifs de communication dans notre contexte, où volontaires et employés collaborent (voir pyramide ci-contre NDLR). La logique est simple : plus on monte dans les objectifs, plus ils sont ambitieux et plus il est nécessaire de favoriser la présence humaine, le dialogue, les réunions en face-à-face ou en groupe... Dans un environnement avec des volontaires, nous sommes plutôt à la recherche des objectifs les plus ambitieux : faire adhérer et engager les personnes. S'il est important d'informer et d'expliquer à travers des canaux écrits, on ne peut

pas s'en contenter. Passer par des canaux oraux est essentiel. Il faut être là, être à l'écoute, entendre ce que les volontaires ont à dire à tra-

vers des dispositifs de communication qui favorisent la discussion et la dynamique de groupe.

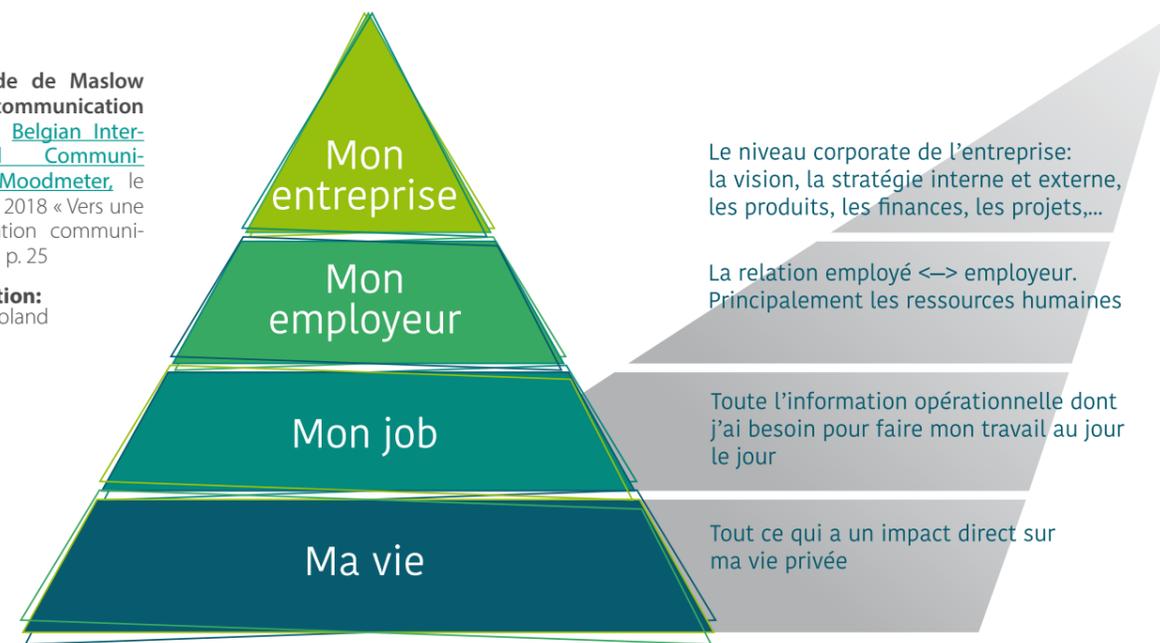
**Objectifs de communication,**  
Présentation par Christine Donjean,  
Séminaire organisé par la PFV le 18 mai 2018 à Namur

**Illustration:** Céline Roland



**Pyramide de Maslow de la communication interne,** [Belgian International Communication Moodmeter](#), le Rapport 2018 « Vers une organisation communicative », p. 25

**Illustration:**  
Céline Roland



## À quoi devons-nous être attentifs pour renforcer la participation ?

L'enquête de l'Association Belge de la Communication Interne donne quelques pistes. Elle s'inspire de la pyramide de Maslow et des besoins humains pour envisager la communication interne.

**« Si on est bénévole dans une organisation, c'est déjà qu'on en partage les idéaux. Ce qu'on veut savoir, c'est pourquoi on est là, quel est notre rôle... Or l'enquête montre que les organisations ont tendance à inonder d'informations "corporate", leur mission, leurs valeurs etc. »**

Comment comprendre cette pyramide ? Par analogie avec la pyramide de Maslow, elle se découpe en plusieurs niveaux, qu'on ne peut atteindre sans avoir répondu aux attentes du niveau précédent. En communication interne, les personnes ne peuvent s'intéresser aux niveaux supérieurs (les ressources humaines et relations en général, l'organisation...) que si elles ressentent une certaine satisfaction aux niveaux précédents (impacts sur la vie privée, informations nécessaires au quotidien...).

L'enquête a révélé que les organisations répondaient de manière très inverse aux besoins des personnes. On inonde les gens avec des informations sur l'organisation, ses valeurs, ses objectifs, sa vision... Or, les personnes veulent d'abord être informées sur leur place au sein de l'organisation. Les volontaires, par exemple, souhaitent d'abord recevoir une information de proximité, une information pratique. Moi, mes missions quotidiennes, ce que je

vais faire. Les outils et informations sur les valeurs et l'impact sociétal de l'organisation doivent venir dans un second temps. Prenons l'exemple des magasins Oxfam : qu'attend-on de moi, bénévole ? Que dois-je faire dans le magasin ? Qu'attend-on comme résultats ou fonctionnement dans le magasin ? Comment la clientèle évolue-t-elle ? Sur base d'évaluation, à quelles améliorations pourrions-nous penser dans notre quotidien ? Que ce soit des bénévoles ou des salariés, la conclusion est la même. Il faut d'abord répondre aux besoins →

**« Que ce soit des bénévoles ou des salariés, la conclusion est la même. Il faut d'abord répondre aux besoins d'informations relatives à ma place, mon quotidien pour s'adresser ensuite aux enjeux de l'organisation. »**



→ d'informations relatives à ma place, mon quotidien pour s'adresser ensuite aux enjeux de l'organisation.

### Avez-vous des exemples d'outils de communication qui favorisent la participation des volontaires ?

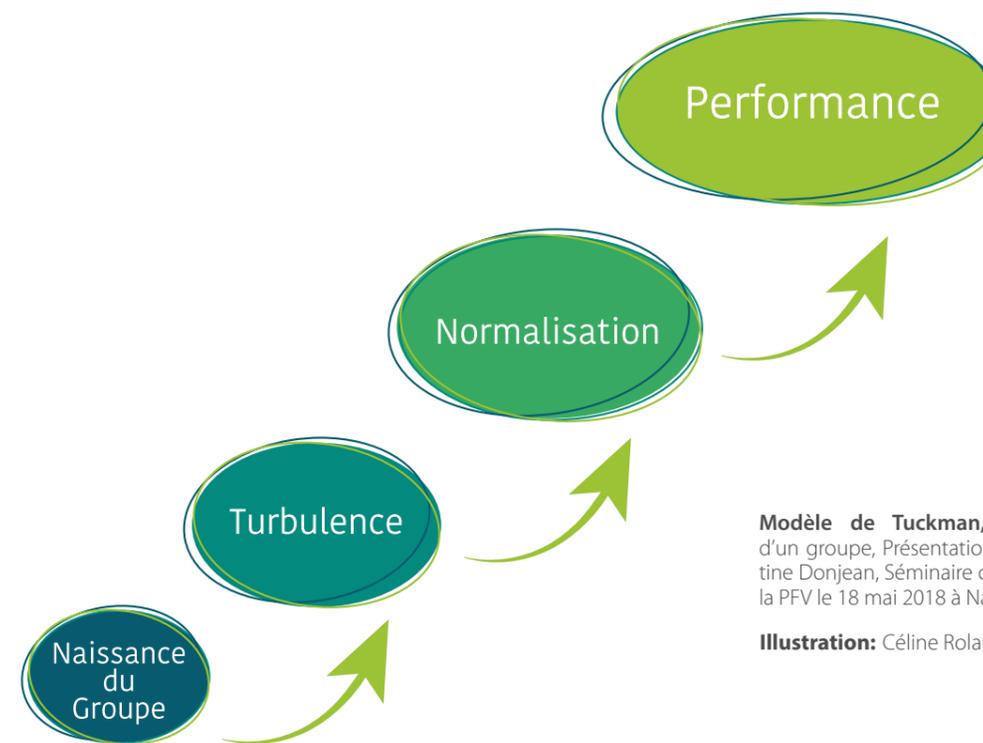
Il existe plusieurs outils pour soutenir le travail entre bénévoles et entre bénévoles et employés. Un certain nombre d'outils participatifs permettent aux gens de collaborer. Ils sont assez appréciés par la jeune gé-

nération des bénévoles. Slack, Trello, Wrike... offrent des possibilités de partage d'agendas, de partage de documents, de discussions privées ou en groupe... Bref, ce sont des outils purement collaboratifs qui permettent à tous un accès permanent à l'information. Mais cela ne suffit pas : même si on considère qu'aujourd'hui plus de 85% de la population belge a accès à des outils informatiques, ce n'est pas le cas pour tous. Les canaux oraux restent essentiels, surtout pour soutenir l'engagement des bénévoles. Il faut donc mettre en place des réunions régulières avec les bénévoles et les employés. Cela permet d'avancer dans les actions mais aussi de définir la collaboration, de passer de l'information et, surtout, d'écouter les bénévoles. Lors de ces réunions, il est également important que les

responsables de l'organisation se « dérangent » pour voir et écouter les bénévoles, qui se sentiront ainsi davantage considérés. Combien de fois n'entendons-nous pas les bénévoles dire « on ne nous écoute pas, on ne nous entend pas » ? Le terrain doit pouvoir prendre la parole, se sentir écouté.

**« A côté d'outils collaboratifs tels que Slack, Trello, Wrike..., il faut mettre en place des réunions régulières avec les bénévoles et les employés. »**

Un dernier conseil ? Un newsletter, à la fois électronique et imprimée, est toujours utile. Cette newsletter doit veiller à rassembler des informa-



**Modèle de Tuckman**, évolution d'un groupe, Présentation par Christine Donjean, Séminaire organisé par la PFV le 18 mai 2018 à Namur

**Illustration:** Céline Roland

tions qui répondent aux besoins des gens. On peut, par exemple, prévoir un focus sur les actions locales ou quotidiennes des bénévoles, afin qu'ils se sentent au plus proche de l'information qu'ils reçoivent.

### Comment créer une cohésion au sein d'une équipe ?

On se dit souvent « une équipe, elle est ce qu'elle est ». Non : « une équipe, elle est ce qu'on en fait ». Réunir des gens, ce n'est pas créer une équipe. Une équipe va, au contraire, passer par différentes phases. Il faut pouvoir accepter qu'on est d'abord dans un stade de formation d'équipe, qu'il y aura ensuite des ajustements à faire, des petits conflits à régler... avant d'arriver au stade de stabilisation. C'est à ce moment-là qu'on parvient à fonctionner collectivement. Les responsables d'équipe, bénévoles ou employés, doivent avoir cela en

tête, pour pouvoir gérer l'évolution d'un groupe humain à travers ses différences et finalement arriver à construire une équipe soudée.

Une fois qu'on a conscience de cette évolution, plusieurs facteurs favorisent la cohésion d'équipe. S'accorder sur les buts et les objectifs, avoir des interactions suffisamment fréquentes (des réunions régulières) pour discuter et échanger avec d'autres bénévoles ou employés, être dans un leadership relativement démocratique où le groupe a certains pouvoirs de décision. Une bonne communication dans la durée et une répartition claire des rôles sont aussi des facteurs importants. Savoir où se trouvent les responsabilités, ce qu'on attend des bénévoles, des employés et des deux est primordial ; il faut exprimer, expliciter les différences et les points communs entre ces acteurs. Par ailleurs, les bénévoles doivent avoir un certain plaisir à faire partie du groupe. Dans certains cas, ils passent leur quotidien dans des environnements éprouvants, par exemple

dans les hôpitaux. Il faut dès lors qu'ils trouvent dans le groupe un certain réconfort, une écoute, une entraide...

En tant que responsable d'équipe, il est important d'agir sur ces différents facteurs. Pourquoi ? La relation directe entre cohésion et satisfaction est démontrée. Être dans une équipe motivée favorisera l'engagement des bénévoles !

### En tant que volontaire certains éléments de communication ont dû impacter votre participation...

Ce que j'ai trouvé difficile, c'est de ne pas pouvoir rencontrer les responsables des organisations ou les autres bénévoles que je ne fréquente pas au quotidien. Le manque d'interactions et de réunions empêche de se sentir membre d'une équipe au sens large. Être bénévole, ce n'est

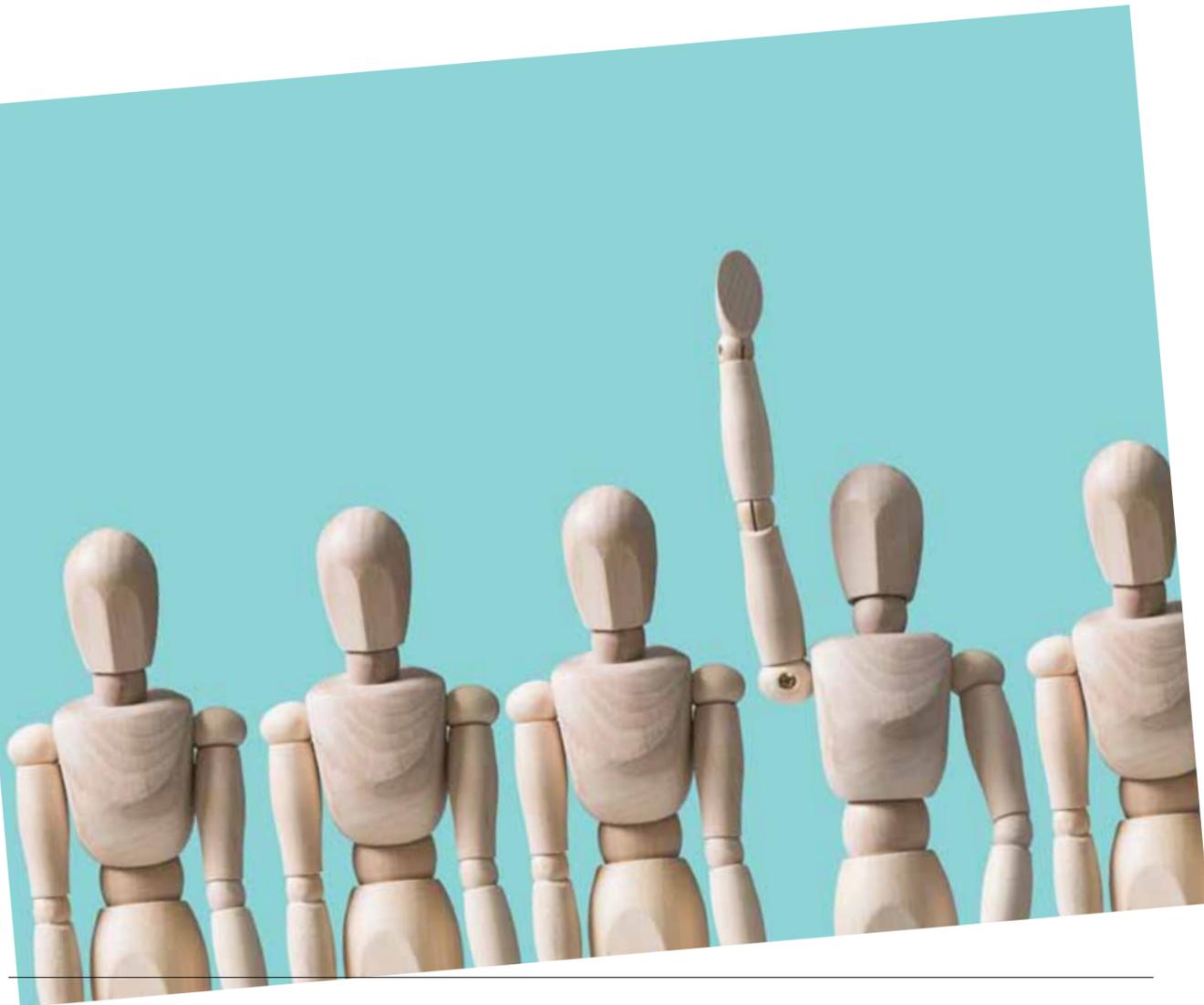
pas juste partager des valeurs et accomplir des actions. On a besoin de se sentir écouté, informé, de savoir pourquoi on est là, quels sont les impacts de nos actions. Par exemple, recevoir du nouveau matériel sans être prévenu et accompagné dans ce changement, c'est un problème. D'autant plus quand on n'est pas entendu et qu'on ne rencontre pas les responsables pour définir ensemble comment fonctionner. A contrario, un bon exemple est la mise en place de rencontres récurrentes. On y présente les actions, les résultats. Les bénévoles prennent la parole et rencontrent les employés, les autres volontaires, les responsables de l'organisation. Il faut aussi prévoir des moments pour se ressourcer, se rappeler pourquoi on est là. C'est vrai pour les bénévoles et pour les employés.

### Encore quelques idées à partager aux organisations pour améliorer leur communication et circulation d'information ?

Prendre conscience que la communication, seule, ne suffit pas. La communication vient renforcer les actions qu'on entreprend en matière de gestion d'équipe, d'interactions, d'écoute... La communication n'est pas magique, elle soutient la volonté de créer de la cohésion d'équipe. Pour compléter les exemples cités, il est important d'organiser des réu-

nions où tout le monde se retrouve et durant lesquelles les bénévoles sont écoutés. Avec les jeunes, des outils en ligne participatifs vont sans doute bien fonctionner. Ils ne doivent pas remplacer les réunions, mais ils peuvent aider à s'informer- à son niveau et de manière plus globale- et à s'exprimer sur le fonctionnement de l'organisation.

**« La communication n'est pas magique, elle soutient la volonté de créer de la cohésion d'équipe. »**



## Tour des membres

**CHU UCL Namur,  
CAL Province  
de Namur  
(R.E.S. Mangrove),  
Vie Féminine**

Dans chaque édition des Cahiers, nous invitons plusieurs membres de la Plateforme francophone du Volontariat à s'exprimer sur le thème du dossier. C'est l'occasion de faire un tour d'horizon des défis que rencontrent les organisations, de croiser les points de vue et d'illustrer ce dossier par des exemples concrets.

CHU UCL Namur (Participation et Solidarité Mont-Godinne) – Jacques Gérardy, coordinateur du volontariat  
Centre d'Action Laïque Province de Namur (R.E.S Mangrove) – Aurélien Ghistelinck, animateur et formateur  
Vie Féminine Bruxelles – Nayé Bathily, responsable régionale

SI VOUS DEVIEZ  
EXPLIQUER POURQUOI  
LA PARTICIPATION DES  
VOLONTAIRES S'EST  
MISE EN PLACE...

**Jacques Gérardy** : Tout a démarré en 1977 au **CHU UCL Namur**. Inspirés par un visite dans un centre hospitalier canadien, Pierre Jansen, le directeur de l'époque, et son épouse décident de développer le volontariat au CHU. L'aventure démarre par la distribution de livres. En 1993, la création de l'asbl « **Participation et Solidarité Mont-Godinne** » permet de structurer le volontariat et de fixer ses grands objectifs. Avant tout, le volontariat apporte une plus-value en termes de bien-être aux patients et à ses proches. Par ailleurs, il ne peut empêcher la création d'emplois ou désorganiser le travail salarié. Aujourd'hui, il existe plus de 13 équipes regroupant près de 230 bénévoles. Que ce soit sur le terrain, dans la gestion d'équipe, l'équipe de coordination ou au conseil d'administration, la complémentarité entre volontaires et travailleurs permet des échanges très riches à tous les niveaux.

**Aurélien Ghistelink** : Dans les années 2000, le **CAL Namur** a demandé aux habitants du quartier quel type de projets les intéresseraient. De là est sorti le **Réseau d'Échanges et de Savoirs (R.E.S.) Mangrove**, un projet qui rejoignait à la fois les besoins des habitants et les objectifs et valeurs du CAL. Ce projet permet vraiment de vivre la laïcité car il rassemble des personnes de tous horizons, de toutes origines, de toutes confessions... dans la co-construction et la rencontre. Il favorise l'esprit critique et l'émancipation de chaque personne. Par ailleurs, le CAL Namur mène des actions a priori sur tout le territoire provincial. Le R.E.S. Mangrove a un ancrage local pour toucher davantage les habitants du quartier. Le projet touche principalement des Namurois, même si certains viennent de plus loin (Andenne, Bruxelles...). Les participants viennent pour échanger des savoirs. Tantôt pour le partager, en enseignant la couture par exemple, tantôt pour recevoir, en apprenant à parler français ou encore à utiliser internet... Au-delà de l'estime de soi, les personnes viennent pour mener des projets collectifs, se mettre en lien. Les projets d'échanges évoluent selon les participants, qui s'impliquent selon leurs disponibilités, leurs envies.



**Nayé Bathily** : Pour **Vie Féminine**, c'est un réel choix de se tourner vers le volontariat. Chercher des solutions à travers les femmes, s'appuyer sur les femmes, donner de leur temps à d'autres femmes, garder cette identité féministe. Nous ne

« Tisser des liens de solidarité, entre femmes de tous milieux, de toutes origines, conscientes des inégalités par rapport au genre... ne peut se faire qu'avec et par les femmes ! »

pourrions envisager nos actions sans ces femmes qui se reconnaissent dans nos valeurs d'égalité, de justice sociale, de solidarité et de démocratie. Tisser des liens de solidarité, entre femmes de tous milieux, de toutes origines, conscientes des inégalités par rapport au genre... ne peut se faire qu'avec et par les femmes ! Chez Vie Féminine, les femmes sont à la fois participantes, militantes et bénévoles. Elles partagent avec d'autres femmes sur l'égalité, leurs droits, dans un esprit de diversité et de respect. Vie Féminine existe grâce à la volonté de structurer cet engagement autour d'une seule et même voix. Il est important de partir des réalités des femmes, de leurs motivations pour définir les actions et permettre différents engagements. Les motivations des femmes sont diverses : les cours, le lien social, donner du temps, adhérer aux valeurs...

QUE METTEZ-VOUS EN  
PLACE POUR RÉPONDRE À  
CES ENJEUX ?

**Jacques Gérardy, CHU UCL Namur** : Premièrement, il existe une convention collective depuis 1988. Elle rappelle les conditions et l'organisation du volontariat, chez nous. Tous les volontaires et les travailleurs savent que cette convention existe, en connaissent les grandes lignes et peuvent la consulter au besoin. En pratique, cela permet réellement de rassurer les travailleurs et volontaires, sur les rôles et actions de chacun. Ensuite, il y a deux lieux privilégiés pour permettre un dialogue entre bénévoles et employés. →

→ Le Conseil d'Administration de l'asbl, qui regroupe des bénévoles et des responsables de départements aux expériences et savoirs différents et complémentaires. Dans ce lieu, le débat peut s'ouvrir et des décisions se prennent sur des sujets variés. L'opportunité ou non d'avancer sur un projet de volontariat, une situation conflictuelle rencontrée, un soutien du volontariat qui pourrait manquer... L'autre espace privilégié est l'équipe de coordination. Son but est de créer du lien entre les équipes, relayer des décisions du CA ou de l'institution, échanger sur ses réalités... Cette équipe se réunit quatre fois par an et se compose de trois travailleurs, d'une vingtaine de bénévoles et de moi-même, en tant qu'employé et coordinateur du volontariat. Ces volontaires sont nommés pour une durée de quatre ans et choisissent entre eux des représentants bénévoles qui rejoignent le CA. Selon nous, c'est ça la démocratie : des volontaires de terrain qui peuvent directement s'exprimer et défendre leurs idées, amener des interpellations qui sont souvent très pertinentes.

*« Selon nous, c'est ça la démocratie : des volontaires de terrain qui peuvent directement s'exprimer et défendre leurs idées, amener des interpellations qui sont souvent très pertinentes. »*

**Aurélien Ghistelinck, CAL Namur (R.E.S. Mangrove)** : Il existe différents types de projets d'échanges, définis par les personnes en fonction des besoins et des savoirs. Au départ, chaque personne offre et demande un savoir. Les animateurs du réseau, travailleur ou volontaires, mettent en relation les personnes pour définir ensemble les modalités d'échanges. Ensuite, le réseau communique sur les échanges à venir via la **« Feuille Info »** et d'autres canaux. À côté des projets d'échanges, « le Collectif Mangrove » fait vivre d'autres projets. Chaque participant aux échanges est libre de rejoindre le Collectif, il n'y a pas de limite en termes de nombre de personnes ni de mandat particulier. Le Collectif travaille plutôt sur le fonctionnement global du réseau, aux objectifs de mixité sociale et d'échanges. Il organise les rencontres entre les groupes et veille à mettre en avant ce qui a été fait lors de rendez-vous « inter-échanges ». Cela permet de partager les difficultés rencontrées, apprendre des expériences vécues, donner des astuces sur des méthodes de transmission de savoirs, ...



Par ailleurs, le Collectif accompagne dans la gestion de projets plus larges, de rencontres inter-réseaux avec les réseaux de Wallonie et Bruxelles, ou de festivals tels que Gratifieria. Le Collectif a aussi créé une boîte à livres au sein du CAL et mis en place un potager en bacs à l'arrière du bâtiment. Il se réunit mensuellement pour discuter de l'organisation et du fonctionnement global du réseau.

*« Les membres du Collectif changent. Même s'il y a un noyau dur de personnes, les participants viennent selon leurs envies, leurs motivations, leurs disponibilités... »*

**Nayé Bathily, Vie Féminine Bruxelles** : Tout d'abord, au niveau de la région, un accompagnement est mis en place dans chaque maison, grâce à la présence d'une employée- chaque maison bruxelloise comptant approximativement trente volontaires. Une animatrice accompagne aussi les volontaires tout au long de leur engagement. Nous proposons aussi un plan de formation. Celui-ci s'inscrit dans la même logique que leurs motivations : partage, humanité, conscience féministe, plutôt qu'une logique de professionnalisme. On repart vraiment de leurs besoins et intérêts pour définir les formations. Plusieurs actions sont possibles dans les maisons : cours de Français Langue Étrangère (FLE), couture créative, groupes de paroles... Par ailleurs, l'accueil féministe est géré par une bénévole pour mettre à l'aise les personnes qui viennent à la maison, récolter leurs besoins. D'autres s'impliquent dans l'organisation d'activités culturelles. Chacune peut s'engager selon ses envies et souhaits, dans des groupes de travail et projets ponctuels. Les bénévoles peuvent aussi s'engager au niveau national dans les groupes de travail. Dans ces groupes, il est question des politiques du Mouvement, des campagnes stratégiques, de l'actu... Les bénévoles apportent leur expertise à travers leurs besoins, leurs réalités. Enfin, nous veillons à valoriser les volontaires, reconnaître leur implication et leur dire merci... Dernièrement, les bénévoles ont aussi été fort impliquées dans l'élection de la présidente du Mouvement. Le processus d'élection a favorisé la concertation avec les bénévoles de toutes les régionales, pour définir le profil, les missions de ce rôle. Elles ont exprimé « quelle femme » elles voyaient, en qui elles se reconnaîtraient. →

→ Par la suite, le choix des candidatures s'est fait par régionale : les bénévoles pouvaient désigner des candidates. Toutes les personnes proposées ont été approchées par la direction pour voir si elles souhaitaient aller plus loin dans le processus d'élection. Elles ont été remerciées et mises en avant, peu importe leur choix.

## DES EXEMPLES DE DÉFIS RENCONTRÉS EN TERMES DE PARTICIPATION DES VOLONTAIRES ?

**Jacques Gérardy, CHU UCL Namur :** Avec l'évolution du monde hospitalier aujourd'hui, il est parfois difficile de concilier les différentes réalités entre employés et volontaires. D'une part, les employés sont de plus en plus soumis à des contraintes institutionnelles, surchargés de travail et n'ont pas toujours le temps ou le cœur d'aller plus loin, d'envisager de nouveaux projets. D'autre part, les bénévoles expriment enthousiasme, créativité, parfois un certain perfectionnisme... Ils mettent en avant l'humain, le soutien au patient. Je dois parfois leur dire, qu'on va avancer mais peut-être pas aussi vite qu'ils le voudraient. De l'autre côté, je rappelle à mes collègues que les volontaires représentent un diamant brut. Il faut s'assurer que les bénévoles se sentent soutenus et gardent leur enthousiasme.

Par ailleurs, nous nous rendons compte que mettre en place un nouveau projet de volontariat nécessite de bien identifier les enjeux dès le départ et d'en discuter. Pour prendre un exemple concret, nous mettons actuellement sur pied un volontariat de massage pour les patients. Comment faire en sorte que les actions d'une équipe n'entraient pas celles d'une autre ? Comment des volontaires actifs dans plusieurs équipes jonglent-ils entre les missions d'une équipe et de l'autre ? Il faut bien définir les missions, les territoires respectifs de chaque équipe et amorcer la discussion dès le départ pour éviter toute friction.

**Aurélien Ghistelinck, CAL Namur (R.E.S. Mangrove) :** Un premier défi est de faire perdurer les projets au-delà des groupes. Les personnes peuvent changer et avec elles, des projets peuvent s'arrêter. Par ailleurs, les participants ont parfois tendance à laisser l'animation de réunion aux employés, pour établir les PV et faciliter les échanges par exemple. Pourtant, ces tâches pourraient être assurées par le



Collectif. Certains se forment à l'animation de groupe et aux outils d'intelligence collective. On voit aussi que des personnes viennent avec des besoins et des envies différentes, parfois plus pour l'échange que pour la dimension collective du réseau. Nous veillons à rappeler cet aspect, pour que tous participent à la dynamique du réseau, tout en respectant les disponibilités de chacun. Les besoins diffèrent aussi entre l'institution et les personnes. Il faut à la fois garder l'essence du projet, mettre du sens, amener des réflexions et interpellier, veiller au lien social... Il est très important de rappeler, en début d'année et à chaque début de projet, ce cadre et les objectifs du réseau pour que chacun y adhère et que chaque participant s'y retrouve.

**Nayé Bathily, Vie Féminine Bruxelles :** Les disponibilités des personnes représentent parfois un défi. Celles-ci varient fort selon l'âge des personnes, c'est un réel enjeu qui nous questionne. Comment permettre à toutes les femmes de se croiser et de participer, de donner de leur temps tout en respectant leurs contraintes ? Nous essayons de nous focaliser sur les motivations, d'éviter de pointer les absences et de mettre en avant la participation de chacune. Il est aussi important de réfléchir aux sujets des réunions : s'ils ne touchent pas les volontaires, c'est plus difficile de les mobiliser. Nous veillons à préparer les thématiques de discussion au plus proche de leurs actions. Les volontaires se sentent vraiment concernées et participent davantage, ce qui rend les échanges encore plus riches.

## AVEC LES VOLONTAIRES, CERTAINES PRATIQUES, MÉTHODES FONCTIONNENT VRAIMENT BIEN...

**Jacques Gérardy, CHU UCL Namur :** Au sein de l'équipe de coordination, plusieurs éléments facilitent les échanges et la prise de décision entre bénévoles et travailleurs. Les principes de non jugement, de liberté de parole et de confidentialité permettent à nos réunions d'être très constructives et productives. Un ordre du jour est toujours transmis à l'avance avec un timing et une structure. Pour intégrer cette équipe, nous mettons en place un processus démocratique qui vise à nommer des responsables d'équipes →

→ pour un mandat de quatre ans. Les volontaires de chaque équipe sont réunis et informés de ce que représente cet engagement –missions, attentes, investissement.... Trois noms ressortent d'un scrutin et sont soumis au CA, qui s'engage à choisir l'un d'entre eux. Si le volontaire pressenti par le CA accepte le mandat, il peut choisir son co-responsable librement. Limiter le mandat dans le temps permet au volontaire d'arriver plein d'énergie pour prendre son rôle et donner le meilleur de lui-même sans s'essouffler.

**Aurélien Ghistelincq, CAL Namur (R.E.S. Mangrove) :** Il existe des liens très visibles entre les missions du CAL et le réseau. L'objectif du réseau est vraiment l'autonomie et l'autogestion au maximum, tout en respectant l'institution et son fonctionnement. Un noyau de participants propose une idée au groupe, qui peut adhérer. Venir avec un projet d'en-haut peut être perçu comme manipuler. Nous misons davantage sur la transparence et la communication. Il existe aussi une charte qui reprend le fonctionnement et les objectifs du réseau. Elle est toujours susceptible d'être modifiée si les participants le souhaitent, du moment qu'elle respecte les valeurs du CAL. Récemment, les participants ont décidé de préciser certains aspects, des discussions ont eu lieu au sein du Collectif puis chaque membre du réseau en a été informé par la « Feuille Info ». Chacun a pu demander des clarifications ou améliorations afin que celle-ci ne soit pas modifiée à l'insu du réseau et que chacun y adhère. Un autre point important est la préparation de l'animation. Il faut fixer un cadre, des objectifs clairs et veiller à leur respect durant la rencontre –timing, participation de chacun, gestion de la parole. Pour cela, les outils d'intelligence collective sont très précieux, comme des outils de prise de décision où chacun s'y retrouve. Ce type d'animation répond aux attentes des participants et permet que chacun soit content d'être venu, se sente utile dans la rencontre et reparte avec des idées. D'autres éléments favorisent la participation des personnes. Le premier accueil, individuel et sur rendez-vous, se fait avec l'animateur du CAL ou un participant formé pour accueillir les nouvelles personnes. Il permet de présenter le projet du réseau, sa philosophie, le CAL et de partager déjà des premières idées. Les participants peuvent également se former, au sein du CAL ou ailleurs.



Les moments festifs et de valorisation des projets apportent aussi beaucoup aux participants. Enfin, nous privilégions plusieurs types de canaux pour communiquer sur nos actions. À la « Feuille Info », sous format papier et en ligne, s'ajoutent la page Facebook, le site web, les disponibilités par mail ou téléphone...

*« Il faut jongler entre les différentes réalités de chacune, mais c'est aussi très enrichissant de vivre cette mixité sociale, culturelle et de voir se croiser des femmes aux engagements différents. »*

**Nayé Bathily, Vie Féminine Bruxelles :** Il n'y a pas de recette miracle. L'important est de se donner les moyens, et de toujours repartir des motivations et des réalités des volontaires. Par exemple, dans nos volontaires, nous voyons des femmes pensionnées qui ont plus de temps et des femmes actives ou des plus jeunes qui viennent découvrir nos actions mais qui ont souvent moins de temps disponible. Il faut jongler entre les différentes réalités de chacune, mais c'est aussi très enrichissant de vivre cette mixité sociale, culturelle et de voir se croiser des femmes aux engagements différents. À leur arrivée dans notre régionale, les bénévoles testent différents projets, passent dans les différentes maisons et choisissent en fonction de leurs affinités et leurs disponibilités. Ensuite, les volontaires suivent une formation pour découvrir les spécificités de Vie Féminine et notre vision du féminisme, nos outils pour les accompagner... Il y a des réunions mensuelles par maison, auxquelles les bénévoles participent, pour définir les projets et échanger les idées. Nous veillons au non jugement et à l'expression de chacune, tout en informant des réalités de l'organisation pour le choix et la priorisation des projets. Durant ces réunions, il y a aussi un partage des informations du Mouvement et de la région. Par ailleurs, nous organisons une à deux réunions par an avec l'ensemble de la région pour permettre des échanges entre les différentes maisons. Enfin, nous avons un bulletin régional auquel participent les volontaires et qui met en avant les actions des maisons et les actualités phares. →

## QUE GAGNENT LES VOLONTAIRES À TRAVERS LEUR PARTICIPATION ? ET VOTRE ORGANISATION ?

**Jacques Gérardy, CHU UCL Namur :** Je dirais que les bénévoles gagnent trois choses. D'abord, la reconnaissance par leurs pairs, les patients et l'institution. Ensuite le plaisir de partager de bons moments et de vivre leurs valeurs avec des gens qui les partagent. Les responsables d'équipes discutent lors des réunions de coordination mais aussi au-delà, pour se nourrir ou se soutenir mutuellement. Enfin, un autre moteur que je partage est le sentiment d'appartenance à une grande famille. Ce sentiment s'entretient grâce à nos réunions d'équipes, aux formations, aux événements festifs... Le message ? « Oui, vous avez votre place dans l'institution, vous apportez une aide précieuse et nous tenons à la garder ».

Du côté des employés et de l'institution, j'observe plus que jamais mes collègues en difficulté par rapport à l'aspect humain de leur métier. Aide-soignants, médecins, infirmiers... sont de plus en plus repoussés vers l'aspect technique et la justification des soins. Les acteurs de soin luttent pour conserver l'aspect humain de leur travail, mais ils doivent parfois lâcher prise et confier une partie de ce rôle à d'autres... Les volontaires apportent cette « humanité », à travers l'accompagnement du patient et les visites. Ce n'est peut-être pas une mauvaise chose. La société se déplace jusque dans les murs de l'institution où le patient est écarté du monde. Cela permet de refaire un lien. Le volontaire amène une présence humaine. C'est une extraordinaire richesse.

**Aurélien Ghistelinck, CAL Namur (R.E.S. Mangrove) :** Les citoyens participent au réseau pour différentes raisons. L'envie d'être actif, de pouvoir choisir et décider ce qu'on a envie d'apprendre et comment on a envie d'apprendre... Ils tissent des liens et partagent leurs idées pour mener des projets ensemble. Certains viennent aussi simplement pour voir comment cela se passe, avoir des idées pour alimenter leurs propres projets, à côté du CAL ou ailleurs en Belgique.



Grâce au réseau et au CAL, les participants bénéficient d'un soutien logistique, d'un accompagnement dans des nouveaux projets... mais aussi directement d'un public pour leurs activités ! Du côté du CAL, le réseau est une réelle bulle où les valeurs sont respectées, où chacun peut vivre dans le respect, l'égalité, l'absence de hiérarchie entre les personnes et les savoirs, la cogestion... C'est aussi une mise en pratique de la méthode d'éducation permanente. En effet, le réseau stimule le goût et le plaisir d'apprendre et de transmettre tout au long de la vie. C'est un projet qui touche beaucoup de monde et qui fait du lien entre les activités du CAL et le réseau. Des personnes du réseau participent aux activités du CAL et inversement. Le R.E.S. Mangrove apporte aussi au CAL un ancrage dans son quartier, à Namur, qui lui permet d'être mieux connu et reconnu au niveau local.

*« Le réseau est une réelle bulle où les valeurs sont respectées, où chacun peut vivre dans le respect, l'égalité, l'absence de hiérarchie entre les personnes et les savoirs, la cogestion... »*

**Nayé Bathily, Vie Féminine Bruxelles :** Principalement un gain humain. Ces femmes s'engagent dans une société très inégalitaire. Elles agissent, sont dans l'action. Elles partagent leurs savoirs, des liens de solidarité dans une société qu'on souhaite diversifiée. Les femmes se sentent dans un environnement bienveillant qui brasse tous les milieux, toutes les origines... Ensemble, elles peuvent échanger sur les inégalités et réfléchir à la manière de défendre leurs droits. La force de notre Mouvement, c'est de se sentir unies, rassemblées autour des mêmes idéaux.

Vie Féminine, de son côté, gagne à rassembler des femmes, à visibiliser ses actions féministes, à se défendre en tant que femmes. Ce sont directement nos bénévoles qui se mobilisent, qui sortent et qui agissent. Sans elles, nous ne pourrions défendre nos valeurs et lutter pour des droits. Les femmes sont au cœur de nos actions : elles seules peuvent s'émanciper et changer le monde. →

## → UNE DERNIÈRE ANECDOTE...

**Jacques Gérardy, CHU UCL Namur :** C'est une histoire ancienne, mais qui m'a marqué. Un patient avait séjourné pendant trois mois aux soins intensifs entre la vie et la mort. Durant tout ce temps, il a reçu la visite quotidienne de volontaires. Après être sorti des soins, il a été amené à témoigner du soutien dont il avait bénéficié. Il a pris la parole pour exprimer ce qu'il avait vécu. Se tournant vers les bénévoles, il a dit : « Ce que vous m'avez apporté pendant tout ce temps aux soins intensifs, c'est un peu de mon chez moi. Vous étiez une fenêtre ouverte sur le monde extérieur. » C'est extrêmement révélateur de ce que peuvent apporter les volontaires. Le patient ne parlait pas de piqûres, de soins ou de douleurs, il partageait simplement sa vie quotidienne, son métier, en tant qu'être humain, membre de la société.

**Aurélien Ghistelink, CAL Namur (R.E.S. Mangrove) :** L'année passée, on a voulu mettre en place la philosophie du réseau dans le cadre de l'école de devoirs du CAL, le « Gai savoir ». Nous favorisons l'échange de savoirs et la gestion collective avec les enfants. Par exemple, nous avons organisé des moments où les enfants offraient des savoirs avec des adultes, leurs parents ou des personnes du réseau. Cette rencontre s'est aussi inscrite dans un environnement plus large organisé par un centre culturel à Namur, pour mettre en avant les savoirs des enfants. Un autre exemple de lien entre le réseau et le CAL prend forme dans les activités développées. En effet, un échange autour de la philosophie s'est déroulé dans le réseau puis, au vu du succès rencontré, s'est ajoutée aux événements récurrents du CAL !

**Nayé Bathily, Vie Féminine Bruxelles :** Une bénévole s'impliquait depuis plus de dix ans. Un jour, elle a eu envie de tourner la page, de s'orienter vers d'autres combats. Nous l'avons remerciée et conviée à la dernière réunion de l'année, qui permet de définir le programme de l'année suivante. Elle est intervenue à un moment. « Tout le monde se mobilise, pourquoi pas moi ? Je continue ! » C'était assez émouvant, mais cela montre à quel point les femmes se sentent impliquées dans leurs actions...



**Envie d'en savoir plus sur les actions de nos membres ? Retrouvez leurs sites web...**

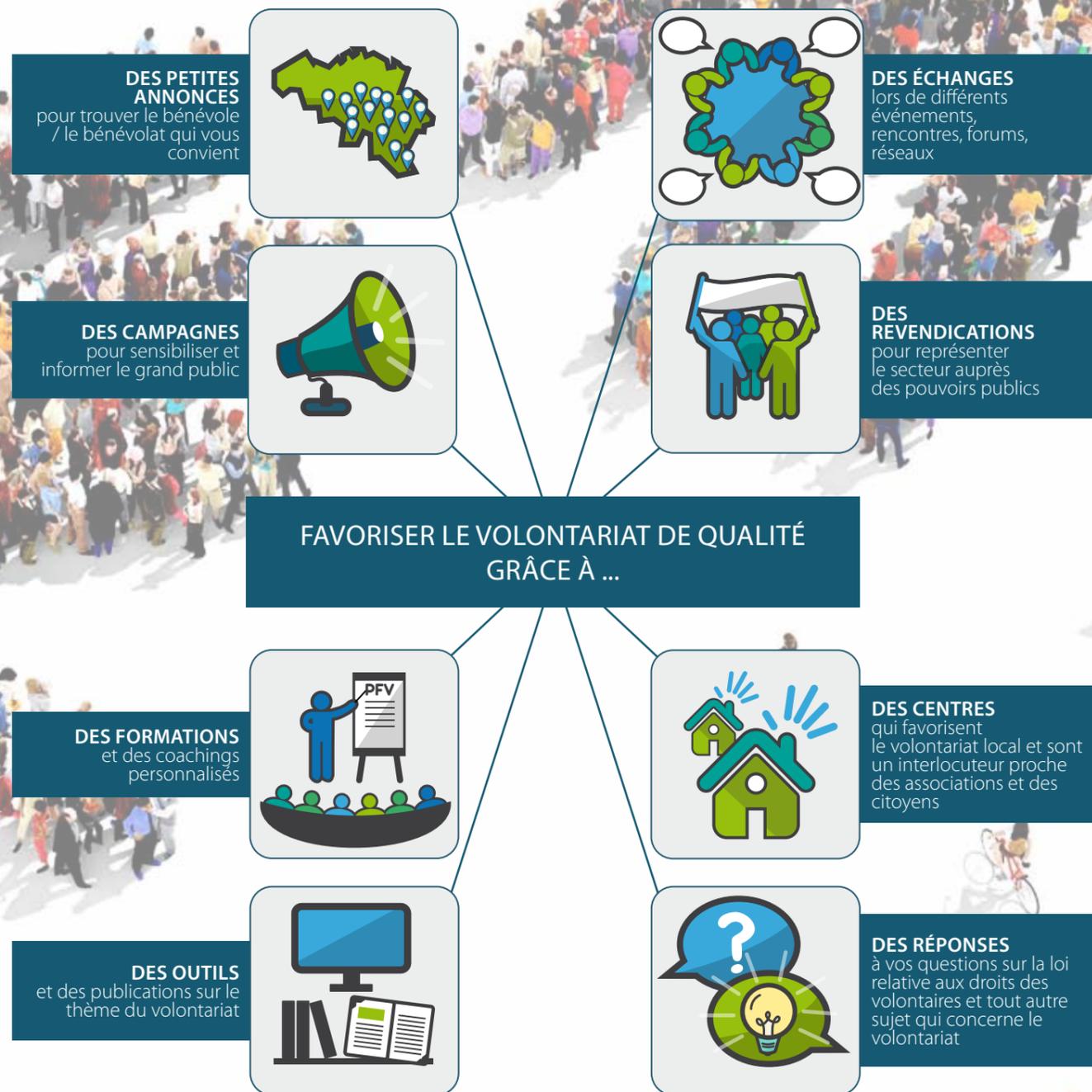
- **Vie Féminine :** une campagne contre le sexisme qui bat son plein... Découvrez outils, articles et lieux pour prendre conscience des droits ! [www.viefeminine.be](http://www.viefeminine.be)

- **CAL Namur, R.E.S. Mangrove :** des sources d'inspiration pour mieux comprendre la philosophie des réseaux d'échanges et de savoirs... Pour en lancer un au sein de votre organisation ? [www.laicite.be/ers](http://www.laicite.be/ers)

- **CHU UCL Namur :** le volontariat dans le milieu hospitalier, c'est un tas d'activités possibles... Inspirez-vous des témoignages et outils pour définir leurs actions ! [www.uclmontgodinne.be](http://www.uclmontgodinne.be)



# La PFV vous propose aussi...



La Plateforme francophone du Volontariat est une structure pluraliste composée autant d'associations fédératives que de petites et moyennes associations. Elle a pour objet de susciter, faciliter et encourager la pratique du volontariat telle que définie dans sa charte. Elle mène des actions en partenariat avec ses membres et ses volontaires qui œuvrent dans différents centres locaux.

## Remerciements

La Plateforme francophone du Volontariat et ses membres souhaitent remercier leurs partenaires qui ont rendu possible la publication de ce numéro des Cahiers du volontariat :

- Les membres de la PFV ;
- Le Conseil d'Administration de la PFV ;
- Les personnes ressources qui ont contribué à la qualité des articles.

Nous tenons également à remercier :

- La Fédération Wallonie-Bruxelles
- La Région wallonne
- La Région de Bruxelles-Capitale
- La Cocof

## Contact

Rue Royale, 11 à 1000 Bruxelles  
Tél: 02/512.01.12  
info@levolontariat.be  
[www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be)

Plateforme francophone  
du

# VOLONTARIAT



## Les membres effectifs de la Plateforme



Retrouvez la liste de nos membres adhérents sur notre site [www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be)

Avec le soutien de :

