



## 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

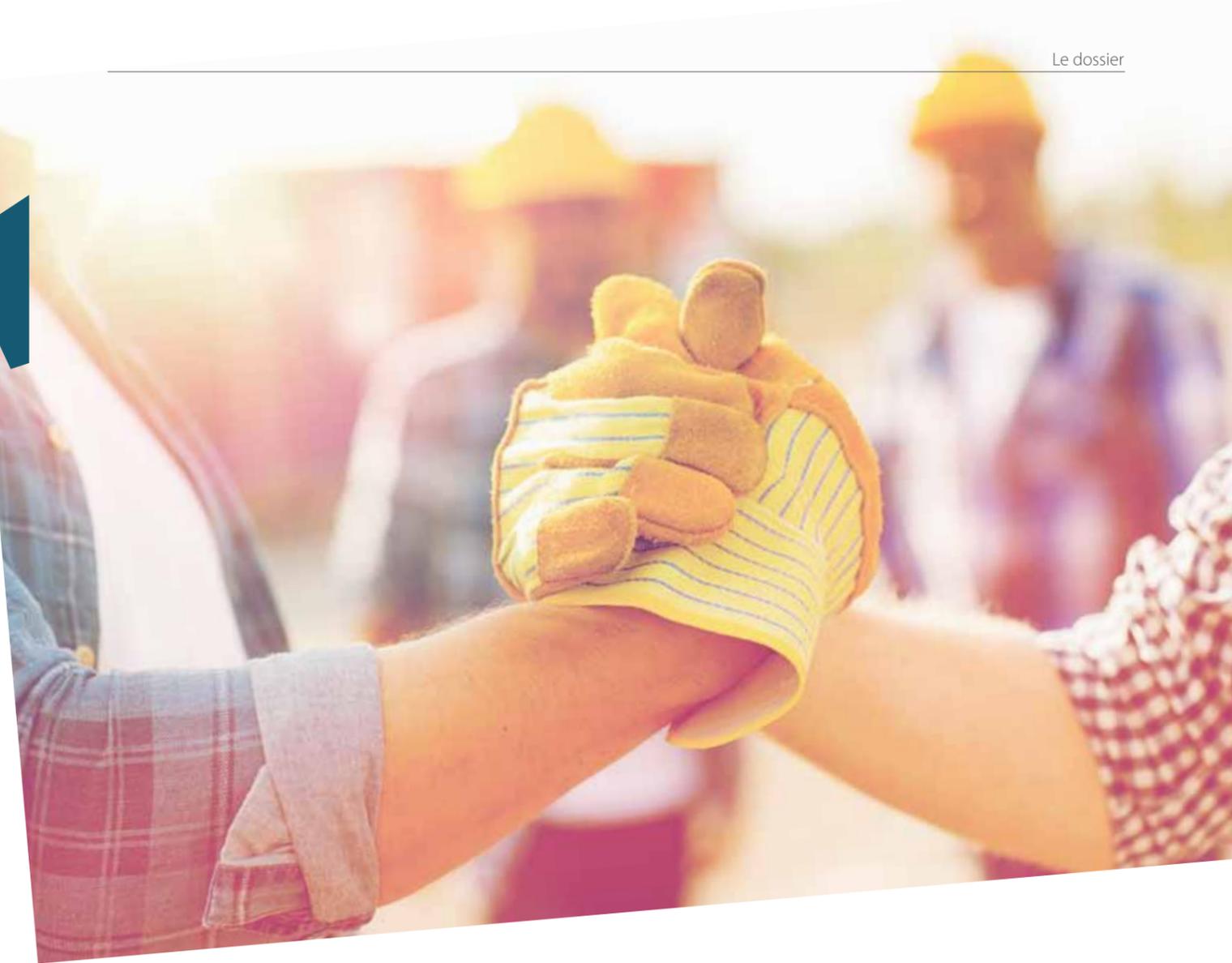
Motivations, raisons, convictions pour devenir volontaire... Ces éléments ne doivent pas tomber dans l'oubli dans le contexte de la participation. Si un volontaire s'engage aussi pour le plaisir de retrouver ses amis, pourquoi ne serait-il pas pertinent de continuer à en tenir compte?



### 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. →



## 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)

