

# 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



Source : Adam Fletcher (2003) : Purpose, empowerment and the experience of volunteerism in community. Freechild Project.

Illustration: Céline Roland

### COMMENT COMPRENDRE CHAQUE ÉCHELON ?

- 8. Les volontaires initient et mènent des projets ou des idées, l'organisation prend part au processus de décision en tant que partenaire
- 7. Les volontaires initient et mènent des projets ou des idées, l'organisation peut apporter le soutien nécessaire si besoin
- 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
- 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
- 4. Les volontaires sont informés et certaines missions leur sont déléguées, mais ils sont conscients des limites de leur influence
- 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)
- 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)
- 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)

## 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-

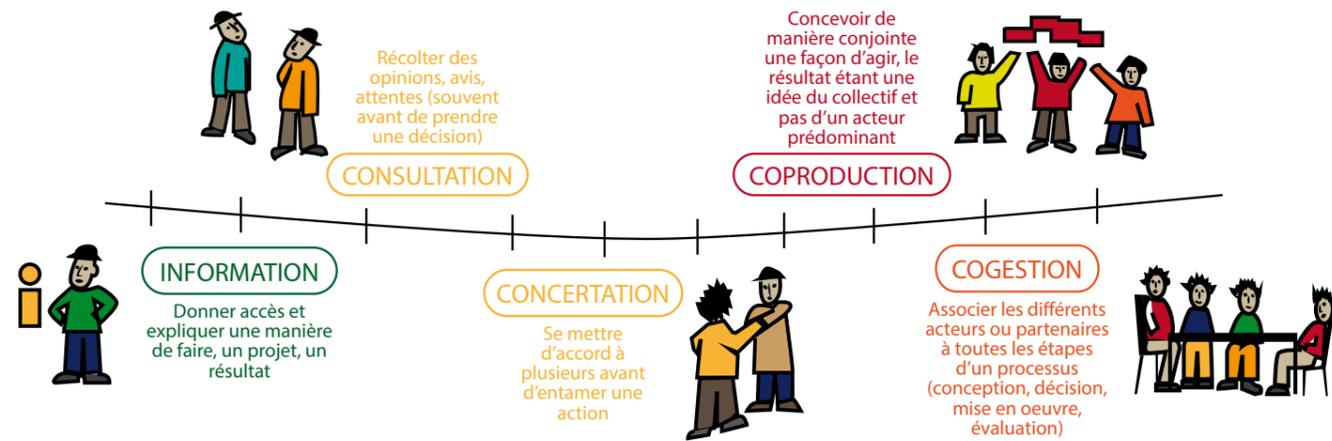
trer les niveaux de participation des volontaires et des étudiants.

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

*« 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. »*

contribuent à améliorer la participation effective des volontaires et, ainsi, renforcer leur engagement dans nos organisations et dans la société.

- 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](http://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 », Diateino, 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., Intervenant 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](http://www.cnrtl.fr)
- [www.participation-et-democratie.fr](http://www.participation-et-democratie.fr)
- [www.toupie.org](http://www.toupie.org)
- [www.urbansecurity.be](http://www.urbansecurity.be)

