



# S'adapter à de nouvelles modalités d'action

## Quels enjeux pour les organismes d'aide alimentaire ?

### INTRODUCTION

A Bruxelles, une centaine d'organismes d'aide alimentaire permettent à plus de 55 000 personnes en situation de pauvreté d'avoir régulièrement accès à des denrées alimentaires ou des repas chauds (Myaux, 2016). Néanmoins, cette aide reste majoritairement palliative et sa mise en œuvre est marquée par des insuffisances matérielles, financières et humaines récurrentes (ibid., 2016). S'il fait office de filet de sécurité, le système actuel de l'aide alimentaire se voit aujourd'hui critiqué à l'aune de nouveaux cadres de pensée parce qu'il n'offre pas de perspective de transformation globale du système alimentaire (plus juste et plus durable).

Partant de ces constats, la recherche-action participative Solenprim, pour « Solidarité en primeur(s) », s'est fixé l'objectif d'expérimenter des alternatives aux dispositifs classiques d'aide alimentaire que sont les distributions de colis, les restaurants sociaux et les épiceries sociales, pour favoriser un accès plus durable à une alimentation de qualité et en quantité suffisante pour tous. Financé par le programme régional « co-create »<sup>1</sup>, qui suppose que l'ensemble des acteurs concernés par la question traitée occupe une position de co-chercheur, ce projet avait pour enjeu de partir des demandes et des représentations des personnes bénéficiaires de l'aide alimentaire pour construire avec elles des solutions adaptées aux difficultés qu'elles rencontrent en matière d'accès à l'alimentation. Cette démarche s'est concrétisée par le développement de trois nouveaux dispositifs locaux : des ateliers cuisine co-construits, un service de prêt d'ustensiles et une grainothèque. Ces 3 initiatives ont pour particularité d'avoir été élaborées et développées par des bénéficiaires des organismes partenaires de la recherche, appuyés par des travailleurs sociaux. Un 4<sup>ème</sup> dispositif, né antérieurement à Solenprim sur initiative d'un travailleur social, un « GAC » (pour Groupe d'achat

en commun), a également été étudié pour son caractère innovant dans ce secteur.

Cet article interroge, à partir de l'expérience Solenprim, les enjeux institutionnels et organisationnels que l'accueil de tels processus participatifs soulèvent dans les organismes d'aide alimentaire qui décident d'expérimenter dans cette voie.<sup>2</sup>

Dans une première partie visant à décrire le contexte dans lequel s'inscrit cette analyse, nous rappellerons comment les organismes partenaires sont entrés dans la recherche-action Solenprim, au regard de leurs questionnements sur les enjeux actuels de l'aide alimentaire mais aussi de leurs spécificités éventuelles (statut d'établissement public ou d'asbl et types d'offre d'aide alimentaire préalablement développés). Dans une seconde partie, nous observerons comment l'intention participative de Solenprim a été comprise et comment elle s'est traduite au sein de différentes logiques institutionnelles. Ce processus participatif et l'organisation interne mise en place pour assurer le suivi du projet ont notamment trouvé écho de façon variée en fonction de la culture institutionnelle en matière de participation des usagers. Dans une dernière partie, nous nous concentrerons sur la manière dont cette recherche-action est venue questionner l'organisation concrète du travail (rôles, tâches et responsabilités) au sein de l'organisme : y seront plus particulièrement examinés le positionnement du travailleur social et celui des bénéficiaires impliqués.

Si la démarche participative s'est faite à la marge de la culture organisationnelle dominante dans le secteur de l'AA, elle a néanmoins fait bouger les lignes de ses modalités classiques d'action.

<sup>1</sup> Ce programme est financé par Innoviris, l'institution bruxelloise pour la recherche et l'innovation.

<sup>2</sup> Cette analyse s'appuie sur 13 entretiens semi-directifs réalisés avec les travailleurs impliqués dans Solenprim à l'automne 2016 et à l'été 2018 ; sur les notes d'observation des réunions de mise en place des dispositifs locaux ; et sur le contenu de séances de co-évaluation locales et transversales organisées en fin de projet.



## 1 SOLENPRIM ET SES PARTENAIRES DE TERRAIN

En 2015, la Concertation aide alimentaire (CAA) annonçait à ses membres qu'elle cherchait à identifier des partenaires intéressés à l'idée de s'associer à un projet de recherche-action participative en cours de montage. Il s'agissait de répondre à un appel à projet régional prêt à financer des démarches expérimentales capables de contribuer à rendre le système alimentaire bruxellois plus durable. Elle expliquait y voir une opportunité d'explorer, avec les acteurs du secteur de l'aide alimentaire, des pistes d'action nouvelles pour améliorer l'accessibilité à une alimentation de qualité pour les personnes bénéficiaires d'une aide alimentaire.

### « Des alternatives à l'aide alimentaire classique ? » : Un questionnement qui fait sens

Parce que l'ambition du projet représentait l'occasion d'approfondir des réflexions en cours, de rendre visible les limites des dispositifs d'aide alimentaire actuels et les difficultés liées au manque de ressources financières, humaines, matérielles et logistiques du secteur (Hubert, Vleminckx, 2016), quatre organismes répondirent présents et s'associèrent au projet. La perspective d'identifier et de tester d'autres réponses concrètes au problème de l'insécurité alimentaire faisait en effet écho aux préoccupations et constats de terrain :

*« Ce qui se pose pour nous (les acteurs de l'aide alimentaire), c'est cette question qui revient : Quid de l'après aide alimentaire ? Sachant que l'aide alimentaire va être limitée dans le temps, on se demande : que peut-on faire pendant ce temps d'aide, que peut-on mettre en place pour favoriser l'autonomie des personnes, et pour qu'après cette aide, elles puissent trouver d'autres alternatives » (Membre du comité de pilotage de Solenprim pour le CPAS d'Ixelles, entretien du 3/08/2016).*

Ces organismes – deux centres sociaux associatifs et deux centres publics d'action sociale (CPAS) – avaient, chacun à leur manière, engagé des démarches révélatrices de questionnements développés en interne antérieurement à Solenprim.

A la Porte verte, une association implantée dans la commune de Molenbeek-Saint-Jean qui comprend notamment un restaurant social (le « Snijboontje ») et un centre de distribution de colis alimentaires (le « Snijboontje Bis »), plus d'un an avant le lancement de Solenprim, la direction missionnait une chargée de projet pour réaliser une enquête auprès des bénéficiaires de son service de distribution de colis :

*« [Il s'agissait de] les interroger à la sortie, en prenant en compte leur profil social, les conditions dans lesquelles ils vivent (...). Les questions posées portaient sur les produits qui les intéressent [dans les colis], ceux qu'il faudrait ajouter et ceux qu'il faudrait abandonner » (Membre du comité de pilotage Solenprim pour La Porte verte, entretien du 14/07/2018).*

C'est à partir de cette enquête, dont les résultats soulignaient la méconnaissance des usages culinaires possibles de certains produits distribués, que l'asbl avait commencé à envisager la piste des ateliers cuisine.



Au Centre social protestant (CSP) – seconde asbl impliquée dans Solenprim –, un dispositif jugé particulièrement innovant pour le secteur était en place depuis 2014 et suscitait l'intérêt : un groupe d'achats en commun (un « GAC », parfois également nommé « groupe d'achat collectif ») permettait à des bénéficiaires du centre d'avoir accès à des denrées alimentaires et des produits d'hygiène à bas prix. Il avait été mis sur pied par un assistant social qui en assurait l'organisation et l'accompagnement, « pour donner [aux bénéficiaires] une alternative aux épiceries sociales et à l'aide alimentaire [classique]. » (Membre du comité de pilotage Solenprim pour le CSP, entretien du 19/07/2016). En se joignant à Solenprim, ce travailleur souhaitait associer le groupe d'achats en commun à une réflexion plus large, soutenir son développement et interroger les conditions qui permettraient à terme l'éventuelle autonomisation du groupe (vis-à-vis de l'asbl).

Les deux CPAS étaient tous deux impliqués dans des réflexions concernant les activités d'aide alimentaire développées dans leurs institutions respectives.

Avec son pôle alimentation, le CPAS de Berchem-Sainte-Agathe organisait déjà en 2016, en sus des distributions de colis alimentaires, des ateliers cuisine et des ateliers thématiques. Il disposait par ailleurs d'une épicerie sociale, d'un four à pain communautaire et d'un terrain disponible pour y créer un potager :

*« On essaye d'être vraiment à la pointe et de faire de l'aide alimentaire 2.0 ; c'est-à-dire d'aller vraiment de l'avant et de correspondre le plus possible à la réalité et aux besoins de nos usagers. » (Membre du comité de pilotage de Solenprim pour le CPAS de Berchem-Sainte-Agathe, entretien, 3/08/2016).*

A Ixelles, l'ambition prioritaire de l'époque était de mettre en place une épicerie sociale offrant une large gamme de produits frais et sains :

*« En montant notre projet d'épicerie, on voulait avoir cette attention par rapport à l'alimentation saine ; qu'on ne propose pas que des produits moins chers, mais qu'on soit dans une dynamique plus large. Nous souhaitons certes offrir une aide alimentaire mais nous souhaitons également l'accompagner d'une sensibilisation à l'alimentation saine (...) Or, un postulat à discuter, c'est celui qui amène à dire que l'alimentation saine est chère. Ben non, pas nécessairement. Il y a peut-être des alternatives à trouver. Il y a peut-être des choses qui peuvent être mises en place par rapport à ça. Et du coup, le projet Solenprim répondait à ces réflexions qu'on avait. » (Membre du comité de pilotage Solenprim pour le CPAS d'Ixelles, entretien, 3/08/2016).*

L'intérêt pour ces organismes de rejoindre Solenprim émanait donc conjointement de leurs volontés d'interroger leurs pratiques, d'explorer de nouvelles pistes d'actions, de réfléchir aux enjeux liés à



l'approvisionnement du secteur (en particulier en fruits et légumes frais<sup>3</sup>), et de le faire en bénéficiant de l'appui d'un porteur de projet, la Fédération des services sociaux, détenteur d'une expertise sur l'aide alimentaire et ses enjeux<sup>4</sup>.

### Rapide présentation des processus locaux mis en place

Dans les premiers mois de la recherche-action, chaque partenaire de terrain s'est attelé (avec l'appui du porteur de projet) à mobiliser des bénéficiaires en les invitant à contribuer à un travail de diagnostic des freins qui pèsent sur les personnes en situation de précarité en matière d'accès à l'alimentation. Dans les deux CPAS et au Centre social protestant, cette étape est passée par la sollicitation de groupes d'usagers déjà constitués autour d'activités collectives susceptibles de faire écho aux objectifs du projet Solenprim<sup>5</sup>. A la Porte verte, où une présentation devant des groupes d'usagers ne pouvait s'envisager, les usagers ont été abordés dans les files d'attente de permanences sociales qui permettent d'accéder aux distributions de colis alimentaires, et pendant les moments de repas dans le restaurant social.

Des bénéficiaires des 4 organismes, mais aussi des membres des équipes de travailleurs sociaux, ont ainsi pris part à différentes séances de travail organisées localement. Ils ont ensuite été invités à participer à des séances délocalisées pour leur permettre de croiser leurs analyses. Ce processus a montré qu'il était difficile pour les personnes fréquentant les organisations d'aide alimentaire de se déplacer et de collaborer avec des personnes et des organisations qu'elles ne connaissent pas (Serré & al., 2016, p.32-50).

Dans les deux CPAS, les personnes ont ensuite été mobilisées pour travailler à l'échelle locale au développement de projets concrets. Elles ont multiplié en 2017 et 2018 les rencontres dans ce but. Ce processus a conduit à la mise en place au CPAS d'Ixelles d'une grainothèque par des membres du comité culturel qui existait depuis quelques années déjà au sein de l'institution. Au CPAS de Berchem-Sainte-Agathe, des personnes qui fréquentaient les services culturels ou d'aide alimentaire du CPAS ont constitué un comité citoyen. Ce dernier a créé un service de prêt d'ustensiles de cuisine et de jardinage qui vient compléter l'offre existante en matière d'aide alimentaire.

3 D'où le nom de Solenprim pour « Solidarité en primeur(s) ». En effet, l'aide alimentaire telle qu'elle existe actuellement s'appuie principalement sur les invendus de l'industrie agro-alimentaire et les produits Fond européen d'aide aux démunis (FEAD).

Or, ces produits font l'objet de critiques en raison de leur absence de diversité, leur qualité et leurs apports nutritionnels. La dimension de l'approvisionnement de l'aide alimentaire sera explorée dans le cadre d'un projet connexe à Solenprim : le projet LOCO (voir à ce sujet dans ce portfolio la fiche-outil : « LOCO – Logistique collaborative pour soutenir l'approvisionnement des organisations d'aide alimentaire en région bruxelloise »).

4 La Fédération des services sociaux (FdSS) anime la Concertation aide alimentaire : un lieu d'échange d'informations et de pratiques, de formation, de développement de projets rassemblant les organisations actives dans l'aide alimentaire en région bruxelloise et wallonne. Elle possède par ailleurs une cellule Recherche-action spécialisée, entre autres, sur le phénomène de l'aide alimentaire.

5 Des présentations collectives du projet ont été réalisées en binôme composé d'une chercheuse et d'une chargée de projet de la Concertation aide alimentaire, en présence du (des) intervenant(s) qui anime(nt) habituellement les réunions du groupe en question.



A la Porte verte, les démarches visant à constituer un groupe de bénéficiaires suffisamment stable pour co-construire un projet n'ont pas abouti, mais une consultation des personnes qui fréquentent le service des colis alimentaires a pu être réalisée via l'organisation de moments d'accueil autour d'un thé ou d'un café. Sur base des échanges qui ont lieu dans ce cadre, l'équipe de la Porte verte a mis en place des ateliers cuisines qui peu à peu ont évolué d'une forme plus classique d'apprentissage de recettes et d'information sur la façon de cuisiner certains produits (des colis alimentaires) vers une co-construction des contenus de ces ateliers à partir des savoirs et des idées des participants.

Au Centre social protestant (CSP), un groupe d'achats en commun (GAC) rassemblant une quarantaine de ménages était déjà en fonctionnement avant que la recherche-action ne commence. Contrairement aux projets locaux des autres organismes partenaires, ce n'est donc pas la mise sur pied du dispositif qui a occupé le groupe pendant Solenprim mais l'enjeu de l'opérationnalisation de son autonomisation. En effet, fin 2016, suite au départ du travailleur social qui assurait jusque-là l'accompagnement du groupe, le CSP a estimé qu'il n'avait plus les moyens de poursuivre ce projet : les membres ont été invités à anticiper leur nouveau mode d'existence. Le partenariat Solenprim a alors proposé de poursuivre la collaboration avec le GAC et de mettre en place le soutien nécessaire pour lui permettre d'imaginer de nouvelles modalités de fonctionnement et de se pérenniser hors du CSP. Une travailleuse sociale a été engagée pour accompagner le groupe dans cette transition.

Les dispositifs suivis et analysés dans le cadre de Solenprim possèdent chacun un contexte d'émergence et une histoire qui leur sont propres. Parmi les éléments qui éclairent les dynamiques participatives engagées, nous retenons notamment les cultures institutionnelles et professionnelles qui prévalent au sein des organismes qui les ont vus naître. Nous allons le voir, ces dernières se traduisent notamment dans des philosophies d'action et des conceptions différentes de la place que peuvent occuper les usagers.

## ② DE NOUVELLES MODALITÉS D'ACTION DANS LES ORGANISATIONS ?

Le projet Solenprim s'est construit dans l'idée que l'émergence de solutions nouvelles viendrait d'un changement de méthodologie : c'est en donnant aux personnes bénéficiaires de l'aide alimentaire les moyens de préciser leurs besoins, de construire collectivement leur demande et d'imaginer des réponses adaptées, que de nouvelles pistes d'action allaient pouvoir émerger. Mais une telle démarche se réalise nécessairement dans un contexte qui se caractérise, entre autres, par une culture institutionnelle propre à un type d'organisation particulier. Impliquer les bénéficiaires dans une démarche de co-création de projets n'est pas une pratique évidente dans le secteur de l'aide alimentaire où prévaut une logique d'offre de service ou de don compensatoire (financier ou matériel).



### Des logiques institutionnelles et organisationnelles préexistantes

Dans les CPAS par exemple, compte tenu notamment des missions qui sont assignées à ces administrations<sup>6</sup>, la nature de la relation au public relève souvent exclusivement d'une « relation de service »<sup>7</sup> (Goffman, 1968 ; Lacourt, 2001 & 2012) ou de la relation « de guichet » (Dubois, 1999 ; Weller, 1999). Une de ses caractéristiques principales tient en effet à la contrainte institutionnelle forte qui pèse sur les interactions. Lacroix explique, à propos des CPAS, que « les lieux institutionnels, organisés autour des procédures de mise en œuvre du droit individuel, sont des lieux saturés, fermés à l'imprévisibilité et sont peu enclins à l'émergence d'actions collectives, qu'elles émanent des bénéficiaires ou des professionnels. » (Lacroix, 2008, p.157). Si l'auteure reconnaît une volonté de certains CPAS de mettre en place une politique participative (volonté se traduisant notamment « par le soutien apporté à des initiatives telles que les espaces citoyens, les coordinations sociales, les commissions consultatives, le vote de budgets spécifiques consacrés à des actions de ce type, etc. » (*id.*)), elle souligne que « le carcan légal et réglementaire qui organise les missions et le fonctionnement des CPAS rend problématique la mise en œuvre de l'action sociale en tant qu'action collective axée sur la participation des usagers ». Lorsqu'une telle approche se développe, l'ambition est souvent d'accompagner les personnes vers plus d'autonomie individuelle « par la structuration

de leur temps et de leurs activités », et rarement d'encourager un « engagement collectif comme mode d'exercice de la citoyenneté et mode de revendication de droits fondamentaux (le logement, le travail, la santé, etc.). » (*id.*)

Dans les organismes associatifs également, les modes de construction des rapports aux usagers sont liés à des « logiques institutionnelles »<sup>8</sup> (Laville, 1997, p.66-71) plus générales, qui dépendent de l'histoire, de la raison d'être, du type d'action sociale dont chaque association se réclame. Dans certains organismes d'aide alimentaire associatifs, des démarches d'accompagnement social individuel ou des approches plus collectives sont développées en complément de l'aide octroyée sous forme de colis, de repas, d'accès à une épicerie.

Une recherche récente distingue trois types de dispositifs mobilisés pour créer les conditions d'une implication des usagers dans l'organisme : « l'aménagement d'espaces de sociabilité, l'organisation d'activités collectives et l'implication du bénéficiaire dans le fonctionnement de l'organisme (bénévolat ou coups de pouce informels) » (Hubert & Vlemminckx, 2016, p.30). Mais ici encore, un regard critique est posé concernant les intentions et les postures d'accompagnement qui peuvent entourer de telles approches : « Le plus souvent conçue de manière

6 « Les CPAS sont des administrations locales dont la mission est de garantir la dignité humaine à l'échelle communale. Cette mission est réalisée via l'octroi d'aides sociales aux usagers qui en font la demande. Celles-ci peuvent prendre différentes formes : les CPAS sont surtout connus pour l'attribution du revenu minimum mais ils octroient également d'autres aides telles que des aides en nature, des aides médicales, un accompagnement dans le cadre de l'insertion socioprofessionnelle et dans les cas de surendettement. Les CPAS emploient des travailleurs sociaux dont l'expertise et les compétences permettent l'évaluation de la situation des usagers et leur suivi psychosocial. » (Lacourt, 2012, p.126-127).

7 Goffman (1961) décrit l'interaction qui se joue dans « la relation de service » comme structurée autour de trois pôles : deux individus (un prestataire et un bénéficiaire) et une demande ; et suggère qu'elle se manifeste selon 3 registres : technique, contractuel, et de sociabilité.

8 Selon Laville, « les associations admettent une dimension institutionnelle au sens de Touraine [1973], c'est à dire au sens d'élaboration des décisions légitimes dans une collectivité politique. En effet, contrairement à l'entreprise, l'association ne peut se contenter d'une légitimation basée sur la production de biens et services. L'association est indissociable d'une production de lien social qui suppose l'élaboration de règles régissant les rapports entre les membres. » (1997, p.67-68).





à encourager l'autonomisation et la capacitation des usagers, l'implication peut se fonder sur des jugements moraux alimentés par la crainte du profitariat et "la condamnation d'usagers dépeints comme passifs et sans scrupules" (Hubert et al., 2012) [...] L'implication est, dans ce cadre, perçue comme une occasion d'assurer l'activation des usagers ou, parfois aussi, comme un devoir dont ces derniers doivent s'acquitter pour obtenir un droit ou service, en l'occurrence ici, une aide alimentaire. » (*id.* p.33).

Telles qu'elles ont été imaginées lors du montage de projet, et sans aucune garantie de succès, les démarches que Solenprim voulait expérimenter s'inscrivaient davantage dans un principe de co-création, avec pour horizon le « modèle » du travail social communautaire<sup>9</sup> (Bosquet, 2004 ; Rupp, 1972) – un modèle qui rejoint à plusieurs égards une ambition théorisée par ailleurs à partir de la notion d'empowerment : « On peut définir l'empowerment comme le processus par lequel une personne (ou un groupe social ou une collectivité) acquiert la maîtrise des moyens qui lui permettent de se conscientiser, de renforcer son potentiel, de se transformer et ce, dans une perspective de développement, d'amélioration de ses conditions de vie et de son environnement. L'empowerment se traduit concrètement à travers des attitudes et des comportements comme l'autodétermination, la prise de décision, la possibilité de faire des choix éclairés parmi les options d'action, l'accès aux ressources de la société et une participation à la vie communautaire. » (Bilodeau, 2005, p.131). Mais centrer les pratiques d'intervention

sur des méthodologies se revendiquant d'un empowerment collectif représente un changement culturel important. Ce type de modalités d'action suppose en effet d'accepter d'avancer dans une relative incertitude. Or, les organismes d'aide alimentaire doivent composer avec des moyens insuffisants et précaires, un contexte qui génère de nombreuses contraintes financières, administratives et organisationnelles (Hubert & Vleminckx, 2016). Pour les directions des organisations, la mise en place de processus participatifs de type communautaires peut sembler aller à l'encontre de la logique gestionnaire (maîtrise des risques, rationalisation des moyens, contrôle des processus, obligation de résultats à court termes) que leurs situations précaires ou les politiques publiques leur imposent. « La demande de visibilité et de résultats immédiats favorise la mise en place de procédures qui renforcent une individualisation des réponses (...) De plus, la culture institutionnelle actuelle reste encore très imprégnée du modèle pyramidal, ce qui provoque un frein à l'émergence de pratiques dites "horizontales" impliquant la concertation, l'élaboration collective, la codécision, etc. » (Bouquet & Dubasque, 2011).

Les habitudes organisationnelles et les contraintes institutionnelles ont dès lors un impact sur le type de dynamiques participatives qui peuvent se développer dans les organismes. Elles contribuent à définir les « cadres » (Goffman, 1991) qui sous-tendent les logiques d'action privilégiées par les groupes et leurs accompagnateurs.

<sup>9</sup> Contrairement au travail social individuel et de groupe, dans le travail social communautaire, « le travailleur social n'apporte plus une aide directe à des personnes » (Rupp, 1972, p.7, cité par : Boucher & Cornier (dir.), 2017) mais opère un travail collectif « au sein de petits groupes sociaux, groupes professionnels, associations, organisations, institutions, pour que leurs membres prennent des responsabilités, développent leurs aptitudes sociales et, ce faisant, réduisent la distance entre leur propre personne et la société. » (*id.*).



### Eduquer ? Intéresser<sup>10</sup> ? Emanciper ? Quelles logiques derrière le développement des projets participatifs locaux

Dans chaque organisme partenaire, les processus de co-création avec les bénéficiaires se sont mis en place à partir d'un contexte propre, qui inclut comme nous venons de le rappeler, une culture institutionnelle préexistante, des moyens organisationnels donnés, une certaine compréhension des objectifs et des possibles offerts par Solenprim, ainsi que des représentations du public, de ses besoins, de ce dont il est capable, etc.

Les discours des professionnels et des participants engagés dans les processus impulsés localement ont permis de repérer trois types de logique dominante qui ont contribué à orienter l'action et à cadrer les dispositifs qui se développaient : une logique *éducative* ou *informative* ; une logique « bottom-up / bas seuil » ; une logique « démocratique »<sup>11</sup>.

Dans la logique *éducative* ou *informative*, la consommation d'une alimentation saine est la finalité poursuivie par l'activité.

*« On a pris l'initiative de la démarche (...) On a fait ça parce que les gens recevaient des aliments dans leur colis mais ne savaient pas comment les préparer. Donc on a voulu leur donner les outils » (Membre du comité de pilotage pour la Porte verte, réunion du partenariat, 28/03/17).*

Cette logique présuppose que des pratiques alimentaires durables sont à la portée des personnes en situation de précarité. Pour prendre un exemple paradigmatique, une telle logique justifie de proposer des ateliers de graines germées indépendamment de la question de la pertinence que cela peut avoir aux yeux des participants.<sup>12</sup>

La logique « bottom-up / bas seuil » consiste à partir de ce qui importe aux participants, en utilisant l'alimentation comme un moyen pour « faire participer ». Cuisiner, manger ensemble, ou parler d'alimentation est alors une activité « pré-texte », mais qui ne définit pas « le texte », au sens où le projet, l'activité qui sera par la suite mise en place par le groupe n'est pas prédéterminé par les accompagnateurs. Cette logique comporte le risque de s'éloigner – au moins provisoirement – de la thématique même du projet solenprim. Le thème de l'alimentation est alors mobilisé pour ses vertus bas seuil, et moins comme finalité du projet. La force du dispositif déployé tient au fait qu'il est très peu contraignant.

*« Dans l'atelier théâtre, il y a beaucoup de personnes qui n'osent pas participer, elles sont trop timides, elles ne se sentent pas à l'aise avec l'écriture, elles se sentent ridicules... Par contre, manger ensemble, c'est juste s'asseoir à côté de quelqu'un qui mange la même chose que vous, il est dans la même situation que vous et tout le monde aime manger. » (Participant bénéficiaire de l'aide alimentaire, entretien 4/09/17)*

10 Nous mobilisons ici l'idée d'intéressement au sens que lui attribue la sociologie de la traduction (voir : Akrich, Callon, Latour (dir.), 2006).

11 L'identification de ces logiques n'a pas vocation à classer les acteurs ou les dispositifs sur base d'une unique orientation ou intention, inscrite une fois pour toute dans une posture figée. Au contraire, les partages d'expériences et la réflexivité des acteurs concernés, encouragés par le processus de recherche-action, ont engendré des déplacements de l'une à l'autre, des ajustements et des compromis liés aux acteurs en présence et aux situations.

12 Une recherche mobilisait cet exemple, rapporté par l'usager d'une épicerie sociale, afin d'illustrer qu'un décalage pouvait être ressenti entre l'objet des activités proposées et les attentes des personnes (Hubert, Vleminckx, 2016, p.30).





La logique « démocratique » prend elle aussi pour point de départ ce qui importe aux personnes, mais en prêtant une attention à deux dimensions spécifiques : d'une part aux enjeux relatifs à la gouvernance qui s'instaure au sein du groupe (répartition du pouvoir, processus de prises de décision, etc.) ; et d'autre part, à l'émancipation des personnes via leur réappropriation, à terme, d'un pouvoir d'agir sur leurs situations de vie.

*« Si je dois parler du rôle que moi je joue, je dirais que je suis garante du processus démocratique. [...] C'est prêter attention aux personnes qui allaient être les plus vulnérables, dont la voix allait plus difficilement être entendue (...). » (Accompagnatrice du GAC1050 après rupture du lien avec CSP, entretien 05/12/17).*

Si ces différentes logiques autorisent des passages de l'une à l'autre, voire se cumulent parfois, elles contribuent tout de même à caractériser des philosophies de l'action institutionnellement situées. Derrière elles se révèlent des enjeux organisationnels liés notamment aux choix opérés en matière de coordination interne et de management, de positionnement institutionnel et professionnel et de posture d'accompagnement.



### ③ UNE PENSÉE HORIZONTALE DANS DES INSTITUTIONS HIÉRARCHISÉES : QUELS ENJEUX, QUELS EFFETS ?

Mettre en œuvre de nouvelles formes d'intervention participative nécessite de la part de tous les acteurs concernés (cadres des organismes, travailleurs sociaux, bénéficiaires...) une ouverture à une autre façon de travailler. Cela implique de réaliser des ajustements organisationnels et de préciser les moyens – en temps, en personnel, en ressources logistiques – à déployer pour y parvenir. L'organisation du travail représente alors un enjeu important, en particulier la clarification de l'identité, du mandat et des responsabilités du salarié ou de l'équipe qui prendra en charge la coordination et/ou l'opérationnalisation de l'accompagnement du groupe.

#### Positionnement des travailleurs et enjeux organisationnels internes

Dans le cadre des expérimentations menées pour alimenter la recherche-action Solenprim, il s'agissait d'identifier la (ou les) personnes qui serai(en)t au contact des bénéficiaires pour les accompagner dans la co-construction d'un dispositif mais aussi celle(s) qui assurera(en)t le rôle d'interlocuteur lors des rencontres inter-partenariales organisées à intervalle régulier pour maintenir une cohérence entre les projets locaux et les orientations de la recherche-action.

Par choix managérial ou pour raisons contextuelles, le nombre, les statuts et les missions des salariés impliqués dans Solenprim ont été variables d'un organisme partenaire à un autre, et parfois d'une période à l'autre.

Au CSP par exemple, le projet était porté en solo par le travailleur social initiateur du groupe d'achats en commun (GAC) associé à Solenprim, tant sur le volet de l'accompagnement du groupe que sur celui des relations inter-partenariales liées au contexte de réalisation d'une recherche-action. Lors du départ de ce travailleur et dans un contexte de changement de direction, le CSP n'a plus été en capacité de



soutenir le développement du GAC, qui s'est vu contraint de devenir rapidement indépendant vis-à-vis de l'asbl. Constitué désormais en association de fait, le dispositif a rencontré des difficultés pour trouver un nouvel équilibre sans les ressources (humaines et logistiques) qui lui étaient assurées jusque-là par l'organisme qui l'avait vu naître<sup>13</sup>, au point de suspendre momentanément ses activités. On voit avec cet exemple que des changements au niveau des organismes partenaires peuvent rendre difficile leur engagement dans la recherche-action et dans le maintien des dispositifs locaux qui lui sont associés.

Dans un contexte tout à fait différent, le responsable de la coordination sociale du CPAS d'Ixelles a pu tout au long du projet mobiliser différents travailleurs et fonctionner selon un principe de répartition des rôles, tenant compte des expériences de chacun. Un collaborateur de la cellule socio-culturelle, familier de l'organisation d'activités collectives (dans le cadre de l'animation du comité culturel du CPAS) a par exemple assuré un rôle privilégié de médiation vers les personnes bénéficiaires durant les premières étapes de la recherche. Mais en matière de maintien de la dynamique participative et de lien avec les membres du groupe, le passage de relais entre travailleurs a pu générer des « flottements » dans l'accompagnement :

*« J'ai pris le projet en cours mais surtout à la fin des trois ans. Ce n'est pas toujours évident de dire ce que l'on peut faire ou ne pas faire (avec le projet local) parce que je n'ai pas participé à toute cette réflexion. » (Accompagnatrice du projet de grainothèque, séance de co-évaluation locale au CPAS d'Ixelles, 30/11/2018).*

Une implication « en équipe » nécessite en effet une coordination interne efficiente, jugée difficile à maintenir au long court :

*« Le fait que l'on soit au CPAS c'est une force. Le fait d'être d'avoir des ressources, du personnel, des locaux. (...) Parfois on a manqué un peu d'organisation entre nous. (...) Au niveau de l'équipe, aujourd'hui on est 3, sachant qu'une fois que solenprim sera fini, je devrai laisser la main à ma collègue qui est responsable feelfood chez nous. Donc ce projet de grainothèque sera repris par elle. Ce ne sera peut-être pas évident car elle était beaucoup venue au début, puis par manque de personnes chez nous elle s'est un peu écartée. » (Coordinateur au CPAS d'Ixelles, Mise au vert du partenariat Solenprim, 23/11/18).*

La Porte verte a quant à elle fait évoluer son organisation de travail autour de Solenprim dans le courant du projet. Dans un premier temps, dans une logique de respect des positions et responsabilités hiérarchiques de chacun, l'administratrice déléguée de l'asbl a assuré une présence aux réunions du comité de pilotage, dans l'idée que des travailleurs de l'asbl assureraient au besoin le développement d'initiatives concrètes sur le terrain. Par la suite, il s'est révélé nécessaire que des acteurs de première ligne participent aux échanges inter-partenariaux dès lors que c'était eux qui allaient orchestrer la concrétisation des orientations sur le terrain. Après qu'un suivi partagé entre deux assistants sociaux ait été tenté mais jugé difficilement fonctionnel (en raison du coût trop conséquent que représentait les transmissions d'information indispensables à ce type de coordination), un unique référent, coordinateur du centre de distribution de colis alimentaires, a été identifié pour assurer l'articulation entre sa hiérarchie (administration et direction de l'asbl), les organismes partenaires de Solenprim, et le dispositif développé avec l'appui d'autres intervenants de l'asbl sur le terrain.

<sup>13</sup> Voir Dans ce portfolio le « Journal des activités réalisées », p.27.



Au CPAS de Berchem-Sainte-Agathe enfin, le coordinateur du pôle alimentation a assuré individuellement les liens avec le collectif de partenaires. Il était personnellement à l'initiative de l'implication de son institution dans la recherche-action :

*« [Une chargée de projets de la CAA] m'a parlé du projet en m'expliquant qu'elle était à la recherche d'une épicerie sociale pour faire partie de l'aventure. (...) Il a fallu voir si c'était possible puisqu'il n'y avait pas de personnel à dégager ici, pour vraiment s'impliquer dans le projet. (...) Mais pour moi, il était vraiment important qu'on fasse partie de projet donc j'ai dit à la direction du CPAS que je dégagerais quelques heures pour y contribuer. Elle a accepté à condition que ça n'ait pas d'impact sur mes activités et que je continue à gérer le travail de l'épicerie et des colis en parallèle. » (Membre du comité de pilotage Solenprim pour le CPAS de Berchem-Sainte-Agathe, entretien, 03/08/2016).*

L'accompagnement du groupe citoyen né dans le cadre de Solenprim a pendant plusieurs mois été réalisé en binôme avec une collègue de la cellule Culture du CPAS.

Les analyses montrent donc que dans le cadre de solenprim, l'enjeu du positionnement des travailleurs qui assuraient le lien entre l'organisme de terrain, les personnes bénéficiaires et/ou le cercle des partenaires a pu se poser de façon particulière, puisqu'il s'agissait de développer, dans des structures au modèle organisationnel « classique », des espaces fonctionnant selon d'autres logiques (ascendante ou horizontale) capables d'accorder une place inédite aux bénéficiaires. En France, un groupe de travail consacré au thème « Intervention sociale collective et communautaire » soulignait que « penser et travailler collectif nécessite une pensée horizontale avec des compétences et délégations clairement repérées. La question du pouvoir interroge, d'où l'importance de relier le projet au management et à l'évaluation participatifs. Une ouverture à une autre façon de travailler est nécessaire. » (Boucher & Cornier (dir.) 2017, p.37) L'enjeu du positionnement du travailleur à l'intérieur de son institution (en particulier vis-à-vis de sa hiérarchie) est en effet éminemment lié à celui de son positionnement vis-à-vis du groupe de personnes bénéficiaires réuni pour développer un processus participatif.

Que ce soit pour le travailleur de terrain ou pour sa direction, ces nouvelles modalités d'action nécessitent de se laisser le temps de l'apprentissage et des ajustements. « Par nature, l'émergence d'espaces citoyens de discussions et de confrontations ne permet pas de connaître à l'avance la nature des débats ni leur forme. Cette incertitude suppose de la part des initiateurs du débat d'accepter une forme de "lâcher-prise", d'assumer la "prise de risque" » (*id.*, p.42). Les dispositifs développés dépendent en effet également de la manière dont les personnes bénéficiaires se saisissent de l'espace d'autonomie (toujours relatif) qui leur est offert, au regard des limites et des marges de manœuvre que le cadre institutionnel autorise.



### La co-création : une socialisation des personnes au cadre organisationnel de l'institution

L'ancrage institutionnel des projets étudiés dans le cadre de Solenprim implique une série d'avantages et de contraintes. Pour les groupes de bénéficiaires, la possibilité de mobiliser les ressources de l'organisme social pour développer une activité implique de composer, en contrepartie, avec le cadre institutionnel dans lequel ils s'insèrent.

Dans les CPAS par exemple, le respect des procédures, qui est un principe de fonctionnement de base de ces institutions, peut s'avérer contraignant pour des démarches de co-création. À Berchem-Sainte-Agathe, plusieurs événements ont mis le développement du service de prêt à l'épreuve des règles de fonctionnement de l'institution.

Ainsi, alors que les membres du groupe engagés dans l'implémentation de ce projet prévoyaient de se charger eux-mêmes de l'inscription de nouveaux membres, il leur fût rappelé par l'intermédiaire du coordinateur chargé de les accompagner que seuls les travailleurs sociaux assermentés étaient habilités à détenir des données personnelles, jugées confidentielles, relatives aux usagers du CPAS. Malgré la volonté de permettre au groupe de s'autodéterminer et de bénéficier d'une certaine autonomie, pour respecter le cadre déontologique et réglementaire dans lequel il se situe, le travailleur social qui souhaitait pourtant progressivement se retirer de l'organisation du dispositif n'aura d'autre choix que d'assurer une présence à chaque permanence pour prendre les inscriptions, afin que les membres du groupe en charge du projet n'aient accès qu'aux noms et prénoms de personnes inscrites. Les membres de ce groupe ont par ailleurs souhaité définir l'identité visuelle de leur service de prêt. Pour cela, ils ont collectivement décidé de confier la conception d'un logo à l'une des membres du groupe, dessinatrice de métier. La démarche s'est heurtée

à un nouveau refus. Selon l'instance de décision du CPAS, le logo proposé s'éloignait trop de la charte graphique de l'institution. Si les membres du groupe contestent initialement cette décision, ils acceptent qu'un nouveau logo soit réalisé par des professionnels de la communication, en demandant à ce que les éléments présents sur le logo d'origine soient repris. Ces exemples peuvent sembler anecdotiques mais ils illustrent bien la manière dont le fonctionnement vertical de l'institution vient modérer l'ambition d'horizontalité que tentait de privilégier la démarche de co-construction du projet.

Un processus participatif génère en effet des attentes. Plus que par les décisions elles-mêmes, le groupe s'est montré affecté par la prise de conscience que ses choix devraient être validés par l'instance dirigeante du CPAS alors qu'il imaginait disposer sur ces différents points d'une autonomie de décision. Pourtant, ce processus de validation s'applique de manière similaire à l'ensemble des services de l'organisme. La mise en place d'un processus participatif vient toutefois questionner l'institution dans ses fonctionnements et ses routines : elle l'invite à réinterroger le bien-fondé de la règle et l'amène à se demander quand et comment la communiquer ; elle nécessite de clarifier au sein du groupe des modes de prises de décision collective qui incluent des étapes de consultation ou de validation et place la direction de l'institution face à une situation nouvelle qui implique d'étudier des choix posés par des bénéficiaires bénévoles et susceptibles d'impacter l'identité de l'institution. Pour lever ces difficultés, la structure organisationnelle du CPAS et les processus décisionnels à respecter ont été présentés au comité citoyen lors d'une réunion.

Les membres du comité citoyen ont dès lors mieux saisi le jeu institutionnel dans lequel ils se situent et ont pu percevoir que leurs marges de manœuvre



se situaient du côté de la négociation. Ils ont soumis le règlement du service de prêts au Conseil de l'action sociale du CPAS, qui leur a demandé d'effectuer quelques modifications. Parmi celles-ci, le Conseil a demandé que l'accès au prêt soit élargi à l'ensemble du personnel des différents services du CPAS et à l'ensemble des associations de la commune actives dans les champs psycho-medico-social, éducatif et culturel. Finalement, le groupe est parvenu à faire valider par la direction du CPAS une contre-proposition considérant que le service méritait d'être d'abord réservé aux salariés et aux personnes bénéficiaires du CPAS.

Comme le montre l'expérience berchemoise, le développement de processus participatifs permet avant tout à des bénéficiaires – placés dans une position de dépendance à l'égard de l'organisme qui leur fournit un certain nombre de ressources (accompagnement, espace de réunion, espace pour la mise en place de leurs projets, financements) –, de se socialiser aux fonctionnements établis par les organisations. Par les questions qu'il suscite, le projet contribue à faire bouger les lignes, notamment en rebattant une partie des cartes concernant l'asymétrie de pouvoir de la relation aidant – aidé. Les expérimentations menées invitent toutefois à rester nuancés concernant le potentiel émancipateur de l'approche participative.

### CONCLUSION : DES OPPORTUNITÉS DE TRANSFORMATION ?

Au travers de la recherche-action Solenprim, des organismes sociaux ont pu explorer ensemble des formes plus collaboratives d'action autour de l'enjeu de l'accès à l'alimentation des personnes bénéficiaires d'aides alimentaires. Si les expérimentations menées se situent dans le prolongement de dispositifs participatifs déjà développés dans le secteur de l'aide alimentaire (Hubert et al., 2012) elles ont pour particularité d'avoir été co-élaborées et co-construites avec les personnes bénéficiaires. Pourtant, le développement de ces nouvelles modalités d'action se heurtent aux modes de fonctionnement qui préexistent au sein des organismes qui les accueillent. Le soutien de travailleurs sociaux à ces initiatives est dès lors essentiel pour mobiliser les ressources internes nécessaires à leur réalisation et assurer une médiation au sein de l'organisme.

Cette recherche-action a permis d'envisager les organismes d'aide alimentaire non uniquement comme des espaces pourvoyeurs d'aides mais également comme des espaces communautaires de partage d'activités, de savoirs, de biens et de services. En ce sens, ces initiatives et les organismes qui les portent ouvrent une voie vers la construction d'une « démocratie alimentaire » (Paturel, Ramel, 2017 ; Lang, 1999) dans laquelle l'ensemble des personnes peuvent contribuer à définir collectivement les choix alimentaires leur convenant et repenser les filières à mettre en place pour garantir ces choix.



- Akrich M, Callon M & Latour B (dir.) (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines.
- Bilodeau G (2005), *Traité de travail social*, Rennes, Éditions ENSP.
- Bosquet C (2004), « Le développement communautaire : un concept, une histoire, des valeurs », *Travailler le social*, n°37, p. 5-22
- Boucher M & Cornier C (dir.) (2017), *Intervention sociale collective et communautaire*, Rapport du groupe de travail UNAFORIS.
- Bouquet B & Dubasque D (2011), « L'intervention sociale d'intérêt collectif en France : états des lieux et enjeux actuels », *Nouvelles pratiques sociales*, 23, (2), 111-123.
- Dubois V (1999), *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Paris, Economica.
- Goffman E (1968), *Asiles. Études sur la condition des malades mentaux et autres reclus* (trad. fr.), Paris, Les éditions de minuit.
- Goffman E (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les éditions de minuit.
- Hubert H-O (dir.), Nieuwenhuys C, Chaidron A, Belleflamme C (2012), *Recherche-action concernant la participation des usagers dans les associations d'aide alimentaire*, Bruxelles, Fédération des Services Sociaux.
- Hubert H-O & Vleminckx J (2016), « L'aide alimentaire à Bruxelles, le regard des bénéficiaires », *Les Cahiers de la recherche-action*, n°6, FdSS.
- Lacourt I (2012), « L'assistant social, L'utilisateur et le CPAS. Comment comprendre le travail social à travers le concept de "relation de service" ? », *Pensée plurielle*, n°30-31, p. 125-136.
- Lacourt I (2001), « Les particularités de la relation de service au sein des administrations communales. Le cas des départements « population » et « état civil » », *Pyramides*, n°4, p.198-215.
- Lacroix G (2008), « La place de l'utilisateur dans les CPAS : un défi », in *Pauvreté, dignité, droits de l'homme*, Rapport du Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale.
- Lang T. (1999), « Food policy for the 21st century : Can it be both radical and reasonable? », dans M. Koc, R. MacRae, L.J.A. Mougeot, J. Welsh (dir.), *For Hunger-proof Cities : Sustainable Urban Food Systems*, Ottawa, International Development Research Centre, p. 216-224.
- Laville J-L (1997), « L'association : une liberté propre à la démocratie », in Laville J-L & Sainsaulieu R, *Sociologie de l'association*, 1997, Paris, Desclée de Brouwer.
- Myaux D (2016), « Aide alimen... quoi ? », *Santé conjugulée*, n°75, p. 4-6.
- Paturel D., Ramel M. (2017), « Ethique du care et démocratie alimentaire : les enjeux du droit à une alimentation durable », *Revue française d'éthique appliquée*, n°4, p. 49-60.
- Rupp, M-A (1972), *Le travail social communautaire. Le rôle des travailleurs sociaux dans le devenir des communautés*, Toulouse, éd. Edouard Privat.
- Serré A, Vleminckx J, Ayadi A, Rousseau C (2016), *Solenprim. Rapport scientifique intermédiaire*, Bruxelles, FdSS.
- Touraine A (1973), *Production de la société*, Paris, Le Seuil.
- Weller J-M (1999), *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer.