



## Dynamique de groupe et gouvernance d'un projet participatif

Dans le cadre de la recherche-action Solenprim, l'objectif était de permettre à des groupes, composés en grande partie d'usagers de l'aide alimentaire, d'élaborer et de mettre en place des dispositifs innovants d'accès à l'alimentation. Pour y parvenir, ces groupes ont été accompagnés par des travailleurs sociaux chargés d'animer les réunions et de garantir un cadre permettant la participation de tous.

Illustrée par les propos de participants et de travailleurs sociaux<sup>1</sup>, cette fiche souligne certains enjeux à prendre en compte dans la mise en place de tout projet participatif.



### 1 TOUT GROUPE HUMAIN EST TRAVERSÉ DE RELATIONS ET DE RAPPORTS DE POUVOIR...

...qu'il faut pouvoir reconnaître et mettre au travail. Construire un cadre de fonctionnement, prévoir des modalités de prise de décision et se donner les moyens de les respecter, facilitent la dynamique de groupe propice à la mise à disposition de l'énergie des participants au service du projet.

« Mais évidemment tout cela est très intéressant parce que ce processus [de définition des règles de fonctionnement] on le comprend tous à notre échelle et avec notre vécu [...] mais on comprend tous qu'il faille passer par une étape un peu fastidieuse et un peu lente de couture, de tricotage. » (Participant)

« Il y a un mot important : respect du temps de parole et des personnes en tant qu'être humain. Il y a des règles de fonctionnement dans un groupe et ça doit être clarifié dès le début. C'est l'aspect technique du groupe. » (Participant)

« S'il y a une action à faire, on vote. Chacun vote pour l'action et on se répartit les tâches pour le moment. Par exemple, on a partagé qui va s'occuper du local, de porter les graines, de la publicité, de la visite ... » (Participant)

« [Les assistants sociaux] ont organisé des petites réunions complémentaires avec des gens qui étaient d'accord pour participer ... notamment la demande à Bruxelles Environnement ... Tu vois ou pour décider du logo ... de la prêterrie ... ça, ça a été fait en comité plus restreint ... Mais aussi soumis aux autres ... Attention, une fois que ça a été élaboré, à la réunion suivante on donne l'information aux autres personnes pour voir s'ils sont d'accord, voir si ça leur plaît ... » (Participante)

<sup>1</sup> Ces propos sont issus d'entretiens semi-directifs réalisés avec les participants et les travailleurs sociaux, de l'observation de réunions locales dans les associations et de moments de co-analyse et évaluation impliquant ces différents acteurs.



## Fiche-outil

« Il y a des échanges, il y en a qui se font bien évidemment. On ne peut jamais lutter contre les affinités qu'ont certaines personnes entre elles ... ou les absences d'affinités de certaines personnes entre elles... parfois les personnes doivent travailler ensemble mais elles ont du mal à travailler ensemble. Certaines personnes sont plus envahissantes que d'autres ... du coup on peut être aussi [...] une sorte de filtre, une aide pour emboîter les choses ... une articulation entre les personnes pour qu'elles puissent continuer à travailler ensemble, passer du temps entre elles. » (Accompagnateur d'un groupe)

« Voilà et il y a cette question de se dire comment il faut instaurer des processus de décision... à ce stade-ci, je n'ai pas encore la réponse parce que le groupe est encore assez fluctuant ... mais faudrait pas non plus que s'il y a des nouvelles personnes qui viennent, ce soit les anciennes qui décident... et je pense qu'il faut aussi que ce soit quelque chose qui reste simple.... Comme on voit des fois dans certaines structures, ...il faut qu'il y ait 2/3 du groupe qui doivent voter pour... » (Accompagnateur d'un groupe)



## 2 LES CONTOURS D'UN GROUPE...

...sont à penser de façon flexible, tout en balisant les conditions d'entrée et de sortie du groupe. Tandis que les modalités de participation – la fréquence, la régularité et la durée des investissements de chacun.e – peuvent être variables.

« Au début, on était un certain groupe et on a laissé ouvert mais pas trop ouvert, je me rappelle, une fois [l'accompagnateur], il a parlé de ça, il a dit : "comment on fait, chacun peut venir et peut rentrer au groupe ?". Et on a dit au début, 6 ou 7 je me souviens pas combien on était exactement ....si quelqu'un vient, un ou deux mais pas trop mais s'il y a une ou deux personnes de plus, c'est pas grave, ça fait des nouvelles idées. » (Participante)

« Le groupe il se renouvèle, il y a des gens qui sont partis, des gens qui étaient là la première fois qui savaient pas trop pourquoi ils étaient là, ils ont été appelés, ils sont venus puis ils se rendent compte que c'est pas pour eux, ils s'en vont. Et puis, il y en a qui entendent parler du projet qui le rejoignent. » (Accompagnatrice d'un groupe)

« C'était pas évident vu que c'était pas les mêmes personnes (à chaque réunion), voilà il a fallu reprendre un peu ce qui a été dit. Alors il y avait des anciens qui étaient pas là quand tu es venue mais qui avaient quand même fait des choses et qui du coup sont venus [à la réunion suivante]. [...] Donc eux ont quand même continué à suivre le projet mais il y avait quand même 2 ou 3 personnes qui étaient nouvelles dans le groupe. » (Accompagnateur d'un groupe)



### 3 UN.E ACCOMPAGNATEUR.TRICE POUR LE GROUPE...POURQUOI ET COMMENT ?

Les participants ont souligné l'importance de favoriser la présence d'une personne pour accompagner le groupe et suivre le projet. Dans une démarche de construction collective d'un projet, il/elle est à la fois celui/celle qui permet la mise en place des conditions favorables à l'investissement de chacun, tout en ayant un statut qui diffère de celui des participants. Clarifier collectivement son rôle, sa spécificité et son pouvoir de décision peut être un exercice utile. Il/elle facilite et contraint, veille au fonctionnement tout en lâchant prise, propose sans imposer, observe sans juger...

« [L'animateur] assure une certaine cohésion, une énergie, ... Sans lui, on ne se serait pas lancés. Même si l'idée est d'être autonome... » (Participant)

« Les responsables, ils décident .... non, ils décident pas toujours, ils prennent notre avis, ils parlent de notre voix... ça veut dire que c'est pas que eux qui décident, c'est tout le groupe qui décide mais c'est eux [qui comprennent ce qu'on dit et] qui écrivent ce qu'on pointe. J'aime [le fait] qu'ils soient toujours avec le groupe. Ils nous animent, ils nous encouragent, ils nous corrigent parfois ! » (Participant)

« Il y aura toujours entre guillemets ce que je vais appeler un maître de cérémonie qui va être là pour surveiller au bon déroulement de la réunion, mais sa voix n'a pas la primeur sur le reste et chacun à l'opportunité de pouvoir dire ce qu'il veut à tout moment, du moment qu'on est pas dans l'oppression bien évidemment. Si c'est le cas, à ce moment-là je peux intervenir. Mais chacun a son opinion à partager, même des opinions contraires ou des opinions négatives. » (Accompagnateur d'un groupe)

« [L'accompagnatrice] centralise l'information, elle dispatche au niveau du comité de coordination, le comité de coordination fait ce qu'il faut pour que ça fonctionne, pour prendre les dispositions chacun en partie, on recentralise avec [l'accompagnatrice], on fait une réunion et on dispatche à tout le monde. » (Participant)

« Si c'est pas les mêmes personnes qui viennent [aux réunions], tu peux avoir un peu le sentiment à un moment donné que ça n'avance pas trop, que ça stagne un peu .... Donc nous on prend alors le relais à ce moment-là pour relancer le compte-rendu... enfin montrer qu'il y a ce suivi derrière, que c'est pas quelque chose qui reste comme ça en attente » (accompagnateur d'un groupe)



## Fiche-outil

#### 4 DES GROUPES DE PARTICIPANTS INDÉPENDANTS D'UN ORGANISME DE SOUTIEN ?

Un raccourci entre durabilité de l'accès à l'alimentation et autonomie vis-à-vis des organismes d'aide alimentaire peut être vite réalisé. En effet, l'accès à l'alimentation conditionné et limité dans le temps – tel qu'il se pratique aujourd'hui dans l'aide alimentaire – constitue un repoussoir face à l'objectif de penser et de mettre en place des dispositifs permettant un accès plus durable à l'alimentation.

Or, l'autonomie ne signifie pas nécessairement que les organismes d'aide alimentaire se désolidarisent des projets innovants qu'ils contribuent à mettre en place. Ils peuvent, au contraire, jouer un rôle important dans cet objectif de durabilité de l'accès à l'alimentation et d'émancipation des usagers.

*« Nous comme structure, CPAS, on sait qu'on est suffisamment "solide" pour assurer un suivi ... forcément on a du temps de travail, on a du matériel ... on a les locaux, on a des compétences pour organiser, pour soutenir, etc ... donc voilà on peut venir avec tout cet aspect-là... mais si à un moment donné le projet pouvait prendre son autonomie, le CPAS... et je dis pas ça à mal ... le CPAS s'en portera pas plus mal ... je veux dire c'est pas quelque chose qu'on va se dire... Ah bah non ! On doit absolument garder la mainmise sur ce projet"... pas du tout » (Accompagnateur d'un groupe)*

*« [Avec] la grainothèque, [on] va un peu plus loin car on les tient encore moins par la main [que dans d'autres projets avec des usagers]. C'est ça que je voulais dire avec la grainothèque, c'est là où je suis vraiment intéressé par le projet Solenprim, c'est qu'on leur dit : 'la grainothèque ne verra pas le jour si vous ne la lancez pas' ... et là on est encore moins [dans] le côté paternaliste [du] CPAS. » (Accompagnateur d'un groupe)*

*« Je pense que c'est pas incompatible en fait... qu'on veut rencontrer les demandes des publics tout en se disant qu'on fait de l'empowerment. Et c'est pas [moi] personnellement qui ait envie de faire de l'empowerment, ce sont les missions. La justice sociale, quand je parle de justice sociale, c'est une mission du travail communautaire. Après c'est peut-être devenu quelque chose de complètement mou le travail communautaire parce que le mot est galvaudé mais je pense que c'est pas incompatible. On peut rencontrer les besoins des publics tout en œuvrant pour un idéal de société, un idéal de société qui par ailleurs va leur conférer plus de pouvoir dans la société. » (Accompagnatrice d'un groupe)*



## Fiche-outil

### 5 SOIGNER LE SENS ET LE PLAISIR

Les participants se rassemblent et s'engagent généralement pour deux raisons principales : un intérêt commun pour une thématique/un projet (=la dimension du sens) ; des conditions agréables (= la dimension plaisir). Soigner ces deux dimensions permet un investissement dans le projet malgré les aléas « extérieurs » qui peuvent entraver cet engagement : en s'assurant que le processus de mise en place du projet et le projet effectif reste en adéquation avec les demandes des participants ; et en favorisant des conditions d'accueil agréables et des moments de convivialité.

*« Et donc en décembre, j'ai organisé un repas pour les remercier tous de participer à mes différentes activités ; et du coup, là ils se rencontrent aussi. Et ça cassait aussi un peu le rapport : "ah merci de faire ces activités pour nous", alors que c'est eux qui trouvent les idées de sorties, c'est eux qui font que j'ai un boulot... ah oui, c'est cool, c'était vraiment une teuf, une grosse teuf à midi. » (Accompagnatrice d'un groupe)*

*Et donc il y a des liens qui se créent avant ils passaient dans la salle d'attente sans se dire bonjour et maintenant ils se rendent compte qu'ils habitent le même bâtiment et ils s'entraident en dehors du CPAS et ils créent des projets ensemble... » (Accompagnatrice d'un groupe)*

*« Oui bien sûr que je veux continuer à participer [au projet de grainothèque], c'est vraiment une découverte et c'est aussi une expérience d'une chose que je ne connais pas et que je vais apprendre ... et une chance de connaître les graines, leur origine.... Comment est-ce qu'on peut faire de la conservation, comment on peut les planter ... Voilà, c'est vraiment une connaissance » (Participante)*

*« [À propos du pourquoi participer à un atelier cuisine] Je sais pas, c'est le fait d'être un peu ... cuisiner ensemble, participer... c'est pas facile de cuisiner tout seul non plus. Je pense que c'est plus amusant quand il y a l'animation avec quelqu'un qui est là... je pense que c'est plus agréable de préparer ensemble que de préparer tout seul à la maison.... je trouve ça plus relaxant ! Et à la maison, c'est plus stressant ! » (Participante)*

*« Disons que je suis membre actif, je ne suis pas à toutes les réunions parce que je ne peux pas, le temps ne me le permet pas, mais dès qu'il y a des choses que j'aime bien, que je peux participer je participe avec joie » (Participant)*

*« [Il faut être 2 pour animer les ateliers cuisine] parce que des fois on est là pour jouer les psy, les assistants sociaux ... donc on est là pour tout avec eux. [...] Ils parlent de leurs vies. Ils racontent leurs vies. Des fois ce qu'ils ne veulent pas raconter aux assistants ils viennent nous le raconter à nous et tu es obligé de les écouter ... on les aide comme on peut. Voilà ... » (Accompagnatrice d'un groupe)*



Fiche-outil

# L'ORGANISATION d'un GROUPE



**Ce qui fonctionne BIEN dans mon groupe**

- TOUT LE MONDE EST SATISFAIT
- Objectif commun
- BONNE COHESION

**PROBLÈMES dans mon groupe**

Problèmes/Conflits de Gouvernance

Manque de TRANSVERSALITÉ

BAISSE de motivation

**Rôle des animateurs**

- APPORTER COHESION & ENERGIE
- FAIRE ÉMERGER PROJETS
- SOUTIEN!
- ORIENTATION
- GUIDE

**Animateur = limite?**

- SOUTIEN FINANCIER?
- POSER ses LIMITES v/v RÉFUGIÉS

Faire RESPECTER l'ENGAGEMENT au PROJET par les PARTICIPANTS

Rôle de l'animateur?

**Intérêts avec CPAS?**

- ACCÈS SUBSIDES
- ACCÈS aux ressources matérielles
- SECURITÉ & CONFORT
- LEGITIMITÉ?

"On ne fait pas ce qu'on veut"  
... Politisé  
PAS POUR TOUS LES PUBLICS

**NOS PERSPECTIVES**

- TRANSMETTRE 1 VISION COLLECTIVE
- PRIX ↓ NOTRE PROJET C'EST SOCIAL

Benevolat-culture UK?

**APRÈS SOLENPRIM nous devons...**

- GARDER les CONTACTS & PUBLICS
- "CE N'EST QU'UNE ÉTAPE, PAS UN BUT..."
- ORGANISATION & CONFIANCE de TOUS
- CRÉATIFS & CONTINUER à ÉVOLUER v/v PUBLICS
- "Les Graines, c'est la vie"

**AUTONOMIE**

**PLUS de VISIBILITÉ**

**D'AUTRES ATELIERS**

**LAISSER PLACE aux DÉBATS, AVEC CHACUN SES**

**POSEIDON ou LEONIDAS**  
le RESOUDRE ENSEMBLE



Capture Visuelle : Christine & Lise  
www.innerfrog.com