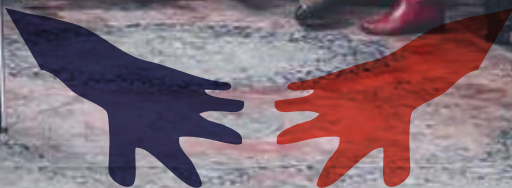




# ACCOMPAGNER L'ACTION COLLECTIVE



**CHEMINS À EXPLORER  
POSTURES À ADOPTER...**

# INTRODUCTION

*«Aujourd'hui, on n'a plus droit à l'échec, c'est le fascisme.»*

*«Il va falloir se débarrasser de ce truc-là.»*

Dans sa conférence gesticulée : "Inculture(s)", Franck Lepage s'en prend au concept de "projet" qui a, selon lui, colonisé nos esprits et conditionne désormais l'ensemble des politiques publiques allant même jusqu'à régir notre façon de vivre en nous imposant d'avoir un "projet de vie".

A en croire le nombre d'appels à projets qui se lance chaque année, on peut en tout cas observer qu'il devient LA référence lorsqu'il s'agit d'octroyer des moyens financiers. Au-delà, il formate aussi le travail des associations et la façon d'envisager notre action de tous les jours.

Face à cette montée en puissance, les critiques se font cependant de plus en plus nombreuses et tendent à remettre en question cette "idéologie". Entre obligation de réussir, planning à suivre et résultats à produire, la politique du projet est un rouleau compresseur qui laisse peu de place à l'improvisation, aux détours ou à l'échec !

Mais finalement, est-on obligé de se mettre en projet pour aller de l'avant ? Faut-il abandonner ce concept au profit d'autres, moins enfermants, plus enclins à coller à la réalité des choses et la façon dont nous concevons nos actions ? Et quels sont les objectifs d'un "projet" ? Sa simple réalisation ? L'impact qu'il peut avoir sur le long terme ? La prise de conscience d'enjeux plus globaux par ceux qui le conduisent ?

Cette publication tente de tracer un chemin plus nuancé et quelque peu différent des logiques dominantes pour essayer d'identifier divers cheminements et étapes qui permettent de passer d'une intuition, une idée, à sa mise en œuvre, en repartant du sens premier du terme, à savoir "pro-jet", qui signifie se projeter, jeter quelque chose vers l'avant.

A partir d'observations et de réflexions d'acteurs de terrain, nous avons voulu identifier d'autres façons de "faire ensemble", de se mettre en mouvement en s'intéressant plus particulièrement aux postures des personnes qui sont amenées à accompagner des groupes et individus qui se projettent vers un mieux.



## Periferia aisbl

Rue de la Colonne, 1  
1080 Bruxelles  
contact@periferia.be  
+32 (0) 2 544 07 93  
www.periferia.be

**Rédaction :** Periferia aisbl

**Conception graphique :** Lisa Gilot

**Impression :** Albe de Coker

**Illustrations :** Arnaud Bilande

**Photographies :** Quartier Durable Citoyen Bonaventure (pages 14, 20, 28, 33),  
Université Foraine de Rennes (pages 32)

1<sup>ère</sup> édition - 2016

Toute reproduction autorisée et encouragée sous réserve de citer la source

# SOMMAIRE

## 4 Projet ou pas projet ?

La méthodologie de projet : une idéologie qui enferme ?  
La nécessité d'évaluer les actions menées

## 10 Rejeter le projet mais pour aller vers où et vers quoi ?

Points de départ  
Le tâtonnement et le droit à l'échec comme une façon d'envisager les démarches  
Un cadre flexible  
Actions vs réunions  
L'activité comme prétexte ?

## 16 Accompagner tout au long du chemin : un rôle évolutif et souple

## 22 Les différents rôles de l'accompagnateur

## 26 Un chemin plutôt qu'une autoroute

Phase d'ouverture  
Phase de confrontation et de convergence  
Phase de réalisation  
Phase d'autonomisation

## 31 Au-delà de l'accompagnement, les conditions d'émergence passent aussi par :

Des lieux qui rendent possible  
Le temps du citoyen, le temps du politique, le temps de  
l'administratif... incompatibles ?  
La diversité des publics  
Prendre du plaisir et célébrer !



# PROJET OU PAS PROJET?

## LA MÉTHODOLOGIE DE PROJET : UNE IDÉOLOGIE QUI ENFERME ?

Dans un contexte de financement croissant par appels à projets, il convient de se questionner sur le sens que l'on met derrière le mot "projet".

Projet urbain, projet politique, projet de vacances, projet de vie, projet professionnel...  
Ce terme est mis à toutes les sauces, au point de devenir parfois indigeste.

## PROJET ET MÉTHODOLOGIE DE PROJET : C'EST QUOI AU JUSTE LA DIFFÉRENCE ?

Le projet est ce à quoi on aspire et la méthodologie est l'organisation du parcours qui vise à l'atteindre.

- \* **Méthodologie de projet** : Idéologie qui vise à atteindre des objectifs de contrôle des travailleurs et du financement public. L'origine de la méthodologie de projet remonte à 1910, aux Etats-Unis. Henry Gantt imagine une technique de contrôle et d'évaluation dans une logique de réduction des coûts qui découle de la théorie de marché (rationalisation des choix budgétaires).
- \* **Projet et méthode** : Il ne s'agit pas de s'opposer au terme "projet", centré autour des notions d'organisation, de méthode, car même le "projet" de transformation sociale doit suivre une méthode.

Source : *Le projet*, SCOP Le pavé.



## LA MCL : MÉTHODE DU CADRE LOGIQUE

Parmi les nombreuses méthodes utilisées pour la planification d'un projet ciblé sur les objectifs, la MCL est très utilisée dans le secteur de la coopération. Employée dès le début des années 1960, cette méthode est devenue une référence dans le monde entier. L'ONU, l'UE, l'Asdi, l'agence norvégienne NORAD, la GTZ allemande ou encore l'AUSaid œuvrent pour que leurs partenaires utilisent la MCL lors de la planification d'un projet. Cette méthode est un instrument qui permet de cibler sur les objectifs la planification, l'analyse, l'appréciation, le suivi et l'évaluation de projets et de programmes.

L'idée fondamentale de la méthode est que la justification du projet de développement réside dans le fait que les services et les biens produits par le projet correspondent aux besoins des individus (le groupe cible). Cela signifie que ce qui est important ce ne sont pas les ressources dont dispose le projet ou ce pour quoi elles sont utilisées – routes, puits, éducation – mais ce que ces ressources permettent d'atteindre comme par exemple une diminution de la malaria parmi les enfants, la possibilité pour un petit entrepreneur de développer ses activités ou bien encore une réduction de la quantité de déchets polluants.

Source : Extrait de la publication en ligne "Méthode du Cadre Logique", Kari Örtengren, ASDI, 2003.

## > Adapter son projet en fonction de l'appel : un changement de l'idée initiale pour rentrer dans les cases

Avec la multiplication des appels à projets dans le secteur public et privé, le financement est orienté principalement sur des actions et est sectorisé (par public, territoire, type d'actions). C'est rarement l'objectif global qui est considéré.

Ainsi, lorsqu'un individu décrit son projet dans le cadre d'une candidature, il répond dans les termes qu'il croit être ceux attendus par le commanditaire : il se projette selon les mots du pouvoir et non en fonction de son réel désir personnel. Le processus de sélection des projets reste souvent une boîte noire et les raisons qui poussent la sélection d'un projet plutôt qu'un autre souvent floues.

D'autre part, la logique des appels à projets impose une mise en concurrence et n'encourage pas à un partage des idées. On assiste à chaque fois à un gaspillage d'idées, de temps et d'énergie qui n'est presque jamais valorisé. Seuls quelques-uns voient les fruits de leur travail récompensés à travers le financement de leur projet.

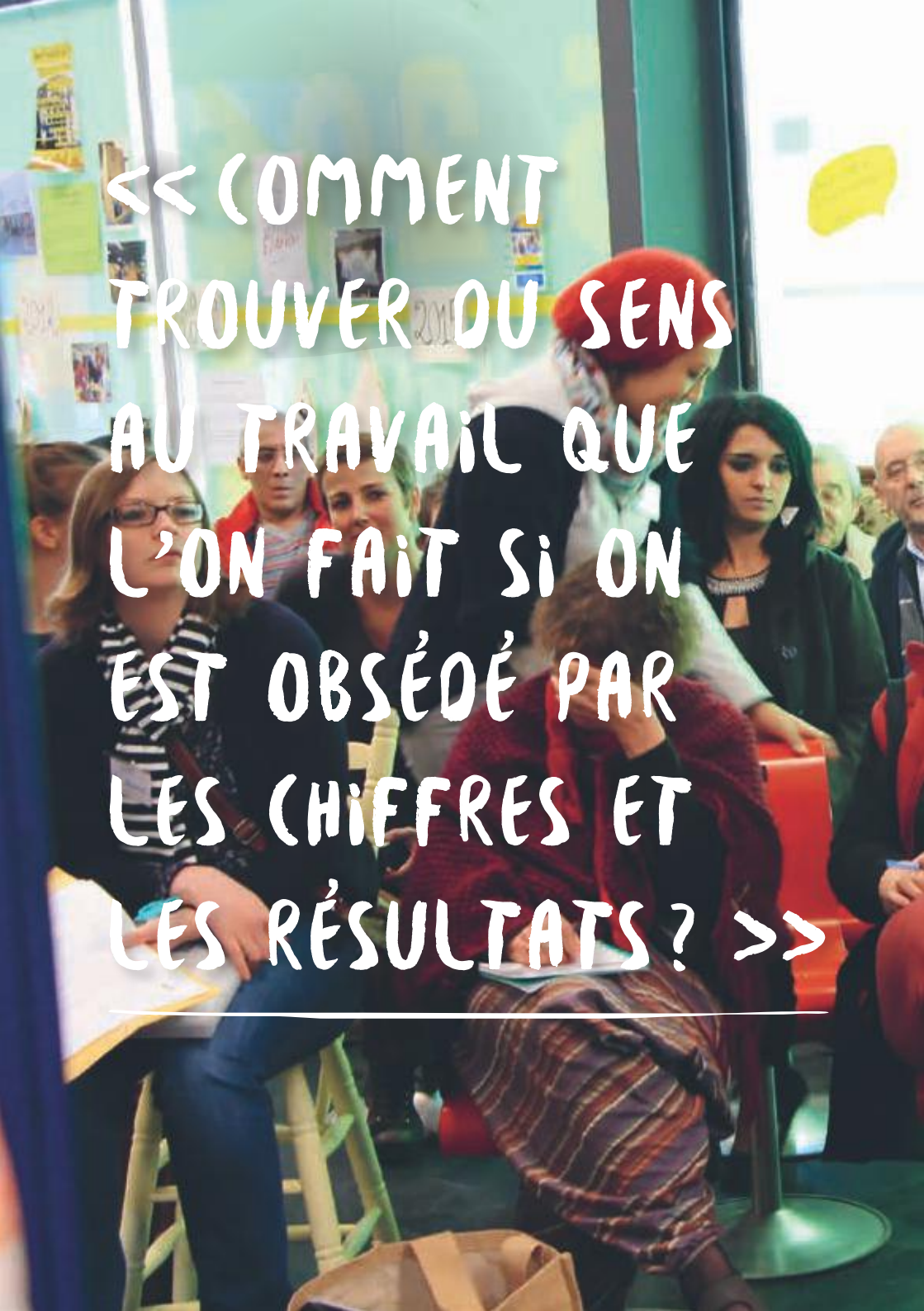
## > Une obligation de réussite

La méthodologie de projet est chargée "positivement" dans la mesure où elle suppose toujours la réussite et laisse peu de place au tâtonnement et à l'erreur. Un projet ne peut pas être raté puisqu'il inclut, dans sa propre conception, son évaluation et sa propre justification à l'erreur.

Ainsi, cette méthodologie ne laisse pas de place à l'inconnu, à l'aventure, à la rencontre, aux tâtonnements. L'incertitude est vue comme une faiblesse et la machine a déjà tout prévu. Les objectifs de production sont prédéfinis en amont et la suite n'est qu'une affaire de méthode à appliquer. La méthode prend alors le dessus sur le sens.

## > Evaluation quantitative de travaux qualitatifs

L'extension de la méthodologie de projet participe à une extension de la sphère marchande. L'évaluation quantitative revient souvent à une évaluation monétaire. Les objectifs généraux des projets (lien social, bienfait environnemental...) sont traduits en objectifs opérationnels, pragmatiques et comptables permettant d'être évalués quantitativement.



« COMMENT  
TROUVER DU SENS  
AU TRAVAIL QUE  
L'ON FAIT SI ON  
EST OBSÉDÉ PAR  
LES CHIFFRES ET  
LES RÉSULTATS? »

## LA NÉCESSITÉ D'ÉVALUER LES ACTIONS MENÉES

Il y a néanmoins une nécessité d'évaluer les actions menées, mais en dissociant l'évaluation du contrôle. L'évaluation représente un élément moteur pour avancer. Elle est au cœur de tout projet et toute dynamique : l'apprentissage repose sur une forme d'auto-évaluation continue qui permet de dépasser les obstacles que l'on rencontre. Ces moments d'évaluation permettent de prendre du recul, de recadrer et revoir la façon d'avancer.

### ÉVALUER :

créer des lieux pour  
parler de l'échec et des  
réussites, sans jugement

### CONTRÔLER :

vérification  
de l'adaptation aux  
normes de référence



### L'ÉVALUATION PARTAGÉE DONNE DU SENS

Se réapproprier les notions d'évaluation et explorer le sens de la mener à plusieurs en croisant différents regards.

*Cette publication est téléchargeable gratuitement sur le site de Periferia (onglet Méthodes / Publications)*

## REJETER LE PROJET MAIS POUR ALLER VERS OÙ ET VERS QUOI ?

Il convient donc de ne pas rejeter en bloc la notion de projet. La méthode, l'organisation ou l'évaluation sont nécessaires pour conduire des actions. Néanmoins, la méthodologie de projet qui repose sur une idéologie fondée uniquement sur la méthode, la production de résultats et le contrôle conduit à faire perdre le sens des actions menées. Le financement par appel à projets ne permet pas de perspective sur le long terme et n'encourage pas l'adoption d'une vision critique sur la société. La méthodologie de projet mène ainsi, selon nous, à une dépolitisation du secteur éducatif, social et culturel.

La réflexion "par projet" segmente et ne permet pas d'imaginer de nouveaux modes de faire et d'actions. L'objectif vise donc à adopter une posture différente, d'inscrire ses actions dans une pensée plus globale et critique mais qui, surtout, permette de faire émerger d'autres possibles.

### POINTS DE DÉPART

S'il est difficile – et sans doute vain – de se positionner et de donner une définition claire et une vision unique de ce que pourraient être des alternatives à l'approche par projet, il nous a semblé important de définir quelques principes pour envisager d'autres approches que la logique "projet".

Avant toute chose, il est utile de préciser que nous envisageons notre approche uniquement dans une dimension collective et pas seulement individuelle.

## OSER "PERDRE SON TEMPS"

## IMPORTANTANCE DE CHEMINER

## SORTIR DES CLOUS

### COMMENCER SANS SAVOIR OÙ L'ON VA : UN PARI PAS TOUJOURS FACILE

À Charleroi, l'expérience de la Fabrique de Solutions et de Savoirs a été lancée en 2013 sans savoir où cela déboucherait dès le départ, mais plutôt comme un espace permettant de « **créer les balises et le cadre minimal pour que l'autonomie citoyenne puisse se réaliser** ». Plusieurs personnes ont émis de grandes réticences à s'impliquer dans le projet qui leur semblait trop peu défini, trop flou. « **On ne comprend pas bien dans quoi on s'embarque. L'idée est chouette mais par quoi est-ce que ça va se traduire concrètement ?** »

Une question à laquelle il est bien difficile de répondre lorsqu'on est dans l'optique de construire la réponse ensemble.

« **Les gens sont habitués à être hyper cadrés, à être accompagnés. Ici, toutes les portes sont ouvertes, alors ça perturbe un peu. On doit les rassurer.** »

Aujourd'hui, en 2017, la Fabrique a pris un chemin différent de ce qui avait été discuté et ébauché. Si l'expérience n'a pas débouché sur quelque chose de concret comme un lieu ou une véritable dynamique, elle a permis la rencontre entre personnes et le partage d'envies communes qui ont cheminé à travers d'autres espaces.



## DIVAGUER

## LE TÂTONNEMENT ET LE DROIT A L'ÉCHEC COMME UNE FAÇON D'ENVISAGER LES DÉMARCHES

L'échec est relatif, tout comme le succès. Alors pourquoi ne vouloir parler qu'en termes de résultats positifs et ne pas intégrer dès le départ la possibilité que les choses ne se passent pas comme prévues ? Sans forcément considérer cela comme un échec...

En veillant à ne pas tomber dans l'excès inverse qui voudrait qu'il n'y ait que la démarche qui compte, le processus ne peut se suffire à lui seul s'il ne produit pas de résultats tangibles pour les personnes qui s'impliquent. Mais ces résultats sont parfois bien différents de ceux imaginés. La satisfaction, la reconnaissance, le lien social, le sentiment d'être utile sont autant de résultats tangibles mais difficiles à transmettre. Il faut donc pouvoir replacer les résultats à leur juste valeur et en dehors des « normes » qui nous empêchent de dépasser les problèmes auxquels nous sommes confrontés.

### IL Y A PLUSIEURS OBSTACLES SUR LA ROUTE QUI MÈNE DE L'ÉCHEC À LA RÉUSSITE

« Le premier est la pression sociale. "Il est difficile de prendre une direction si tout le monde en prend une autre", dit-il. On voit en effet que si dans un groupe tous les membres sauf un avancent la même mauvaise solution à un problème, le dernier n'osera pas proposer une meilleure option. "Cependant, pour aboutir à quelque chose de neuf et d'innovant, il faut dépasser cette pression", souligne-t-il. La recette consiste donc à promouvoir dans un groupe la diversité des opinions. "Après avoir commis de grandes erreurs, le président Kennedy avait décidé, quand il fallait discuter de grands problèmes, de diviser ses conseillers en deux groupes, devant défendre des options différentes", rappelle l'économiste. Il faut des discussions contradictoires pour aboutir à une bonne solution.

Le deuxième danger est de ne pas avoir de bon feedback. C'est bien d'avoir une belle idée. C'est bien de pouvoir la mettre en oeuvre. Mais il faut aussi un mécanisme pour vérifier qu'elle fonctionne. Le troisième est de commettre des erreurs longues et coûteuses à réparer. En 1959, l'industriel Henry Kremer offrit un prix à celui qui arriverait à faire voler un avion propulsé à la seule énergie humaine. Celui-ci devrait effectuer un huit sur une distance de trois quarts de kilomètre. Il y eut de nombreuses tentatives infructueuses. Ce n'est qu'en 1977 que Paul MacCready, un ingénieur du MIT, réussit l'exploit. Comment ? "Il était parti d'un point différent des autres", explique Tim Harford. Les autres construisaient des prototypes très élaborés, qui nécessitaient des semaines voire des mois de réparation après chaque crash. Paul MacCready, lui, construisit un avion modulaire, très facile et très rapide à réparer. Il put ainsi multiplier les tentatives à moindre coût et remporta le prix.

Et puis, il faut se méfier de soi-même : nous n'aimons pas perdre. Et lorsque l'on est confronté à un échec, à une perte, nous avons tendance à nous obstiner. Au risque d'aggraver la perte. C'est un comportement bien connu en finances : les investisseurs qui achètent une action qui baisse ont tendance à en acheter encore plus, se disant qu'ils referont leur perte quand l'action remontera... »

Source : Extrait de l'article « L'échec est un diplôme : ces illustres exemples le prouvent », Pierre-Henri Thomas, Trends Tendances, 15 mai 2017.

## UN CADRE FLEXIBLE

L'équilibre d'un groupe repose sur la liberté et la coresponsabilité des membres qui le composent. Néanmoins, sans un bien-être individuel, il est difficile d'apporter des éléments positifs au collectif.

Il ne s'agit donc pas tant de se fixer des objectifs de production mais plutôt de décider d'un mode d'organisation collectif dans lequel on s'accorde sur des objectifs partagés et une façon d'avancer ensemble. Cela passe donc aussi par des questions plus pratiques mais néanmoins cruciales : Comment décider ? Quels rôles chacun souhaite-t-il prendre ? Quelles sont les motivations de chacun ? Que souhaite-t-on au-delà du projet ? Quelles sont les attentes envers le groupe ? Quelles sont mes disponibilités dans le temps ? Comment parler de la façon dont on fonctionne ensemble et pas uniquement du projet qui nous anime ?

### Et finalement, qu'est-ce qu'on recherche à travers ce projet ?

Le cadre ne doit pas figer la dynamique mais au contraire permettre à celle-ci de partir sur des bases saines qui permettront aux actions d'être réellement en phase avec les attentes et objectifs fixés. Le cadre doit être assez large pour donner un maximum de possibilités, mais suffisamment précis pour ne pas laisser place aux incompréhensions. Néanmoins, s'obliger à sans cesse remettre en question le cadre et le rediscuter n'est pas une tâche facile. « C'est un processus de tous les jours, on doit réécrire la page quotidienne », en veillant toutefois à ne pas épuiser et remettre en question tout, tout le temps...

## ACTIONS VS RÉUNIONS

Dans un groupe, on remarque souvent ceux qui veulent mettre la main à la pâte sans passer par la case "réunion" et les autres qui veulent d'abord discuter avant d'agir. Beaucoup de projets se mettent en place très rapidement, sans que les porteurs n'aient eu l'occasion de se poser la question du sens, du pourquoi un tel projet. Est-ce vraiment un mal pour autant ? Non. Mais action et réflexion sont comme les deux faces d'une même pièce. Lorsque l'un prend le dessus sur l'autre, on risque des déséquilibres.

Les temps de questionnement sont nécessaires. Car la réalisation d'un projet n'est pas une fin en soi et chacun vient souvent avec des attentes et envies différentes pour un objectif commun. Cela demande donc des réajustements constants qui ne peuvent se faire qu'en parlant. Mais à force de trop parler et ne rien faire, on perd aussi de la motivation et l'impression d'immobilisme prend le dessus. Point de recette magique, tout est affaire de dosage et de ressenti !







## L'ACTIVITÉ COMME PRÉTEXTE ?

Au-delà de la simple réalisation d'une activité, l'objectif recherché est souvent de se rencontrer, de créer du lien social. L'activité n'est qu'un prétexte à la rencontre. Un atelier de couture ou une marche exploratoire permet de se parler, d'échanger et cela produit quelque chose au-delà de la simple activité.

La notion de lien social est souvent utilisée et recherchée mais le terme en lui-même n'attire pas forcément. Il est plus facile de se rassembler autour d'un thème, d'une activité que "pour faire du lien". L'idée est de susciter l'intérêt, la curiosité ! Mais le lien social n'est pas forcément une fin en soi ou l'unique but. On souhaite parfois aller plus loin et vouloir avoir davantage d'impact, tendre vers un objectif de changement des mentalités, ou se relier à des objectifs plus politiques... Et continuer le chemin pour changer les règles.

## A FLORENNES, ACCOMPAGNER DES PROJETS POUR RÉINSTITAURER DE LA CONFIANCE ENTRE CITOYENS ET POLITIQUE

La dynamique mise en place depuis septembre 2016 par le Plan de Cohésion Sociale de Florennes vise à redonner des envies aux citoyens, réinstaurer de la confiance et du dialogue entre citoyens, politiques, administrations, associations à travers l'accompagnement et la réalisation de projets. Ce processus a été initié sur 12 villages où l'équipe d'accompagnement passe deux fois par an minimum et revient en fonction des projets qui émergent.

Aucune barrière ou balise ne sont fixées, juste un cadre de bien-être collectif et le respect d'une certaine déontologie.

Le seul objectif est la démarche, le processus qui s'articule autour du projet et qui vise à créer du lien entre les différents acteurs. Il s'agit de « *redonner à chacun sa place dans le puzzle : il n'y a pas de bottom-up ou top-down mais une convergence des points [...]* Le citoyen a un pouvoir que le contractuel n'a pas. Ses envies sont légitimes, il peut nous aider à faire remonter des choses. »

Le reste importe peu. L'objectif n'est pas que le projet réussisse mais aboutisse ; que ce soit un processus bénéfique pour la personne. « *On soutient des projets, même obsolètes.* » L'intérêt doit être collectif mais les actions pas forcément. « *On ne rentabilise pas un projet en fonction du nombre.* » La démarche est conduite sans aucune pression politique : ni en termes de résultats, de nombre de projets ou de limite de temps. Les projets peuvent s'étendre sur 2, 10, 15, 20 ans.

Les projets qui ont émergé jusqu'à aujourd'hui sont très variés, cela va de la mise en place d'un club d'arts martiaux à prix démocratique, à un accompagnement pour les personnes toxicodépendantes ou à l'organisation d'une course « *Je cours pour mon village* ».

## ACCOMPAGNER TOUT AU LONG DU CHEMIN : UN RÔLE ÉVOLUTIF ET SOUPLE

Les expériences d'accompagnement de groupes dans la mise en place d'espaces de construction collective sont nombreuses. Coachs, animateurs socio-culturels, éducateurs, travailleurs sociaux, assistants sociaux, professeurs... beaucoup de métiers comportent une dimension visant à favoriser l'émergence d'actions et de projets collectifs.

**La souplesse et la capacité à s'adapter** sont des conditions essentielles de réussite. Mais au-delà de ça, il nous a semblé intéressant d'identifier diverses postures à adopter dans différentes phases. Plus que des étapes, les phases sont à voir comme autant de moments croisés qui alimentent la dynamique.



### CAPACITÉS D'ANIMER, ANIMER LES CAPACITÉS

Cette publication revient sur la posture et l'attitude en tant qu'animateur pour faire prendre conscience aux participants de leurs capacités.

*Cette publication est téléchargeable gratuitement sur le site de Periferia (onglet Méthodes / Publications)*

### NI DEVANT, NI AU-DESSUS

Le rôle de l'animateur n'est pas de mettre en place une activité avec un dessein précis mais de mettre en place un cadre permettant aux personnes de trouver leur place et ainsi avancer. Plus qu'une méthode précise, il s'agit d'adopter des postures qui viendront soutenir la dynamique : être à côté du groupe pilote, ni devant ni au-dessus, ni complètement derrière ni en-dessous.

### "REVER A LA PLACE DES AUTRES, CA NE MARCHE PAS"

Lorsqu'on est amené à accompagner un groupe, l'envie est grande – et d'autant plus si l'enthousiasme est au rendez-vous – de projeter ses propres ambitions, envies et désirs dans un projet qui se dessine. En cas d'échec, cela peut aussi être vécu comme un échec personnel. Au-delà, cela peut créer des frustrations, incompréhensions.

Comment permettre l'émergence sans prendre la direction du navire ? A l'inverse, quand est-il nécessaire d'intervenir lorsque des tensions apparaissent ?

Entre prise de pouvoir et sentiment d'abandon, comment et où placer le curseur ? Il s'agit avant tout d'arriver à ne pas s'encombrer de conceptions professionnelles ou personnelles, et de viser le lâcher-prise. L'objectif est d'être sans préjugé, d'accepter d'être au service du groupe et pas de son propre égo.

On ne peut pas exiger d'une personne qu'elle fasse complètement abstraction de ses propres références et jugements personnels, mais il faut par contre pouvoir les mettre de côté pour laisser la place à d'autres choses, d'autres références, d'autres possibles.

## ACCEPTER CE QUI EST PRÉSENT DANS L'INSTANT POUR ACCEPTER DE LÂCHER PRISE

« La notion de lâcher prise interroge d'entrée la difficulté à laisser aller les événements qui nous entourent, sans essayer d'agir dessus. Dans toute démarche participative, lâcher prise aura pour enjeu d'interroger notre propre capacité à faire le deuil de ce que nous pensons être juste pour le groupe. Lâcher prise, c'est se centrer sur la capacité du groupe à cheminer par lui-même, à partir de sa propre expertise.

Cependant, ce processus ne va pas de soi. Dans la pratique, il met en question : la culture (personnelle et professionnelle) ; la personnalité psychologique ; son propre besoin de maîtriser son environnement. Individuellement, il s'agit de faire une sorte de deuil, de ce que nous devons lâcher pour ne plus en subir la souffrance. Lâcher prise nécessite une phase d'apprentissage personnel. Comme l'écrivait Mark Twain : **"On ne se débarrasse pas d'une habitude en la flanquant par la fenêtre, il faut lui faire descendre l'escalier marche par marche"**.

### S'émanciper de la culture de l'expert qui résout les problèmes

Dans le domaine du travail social, on observe historiquement que les modes d'intervention reposent sur une logique de prescription, qui confine l'individu dans un espace où il est objet de la démarche d'accompagnement. Il ne lui est pas permis d'exercer sa capacité d'expertise, tirée de son expérience, et trouver lui-même les solutions à ses difficultés.

L'enjeu, pour l'animateur, est d'éveiller en lui le désir de s'émanciper de la culture de l'expert pour développer sa capacité à lâcher prise. Il abandonne ainsi le modèle de notre culture professionnelle pour ne plus être ni policier ni sauveur.

### Sortir de la logique de la prescription

S'émanciper de notre culture d'expert, nous permet aussi d'éviter de prescrire ce qui nous semble bon. Ainsi, nous ferons en sorte de ne pas mettre en avant notre propre engagement, notre vision du monde... Sinon nous affichons notre étiquette et nous tomberons à nouveau dans la prescription.

### Le lâcher-prise n'est pas renoncement mais acceptation...

Il est important de revenir à ce qui se joue pour chacun d'entre nous au niveau de la personnalité ou de son propre cadre de référence (parcours, histoire, formation) et de la posture de l'animateur. Accepter de lâcher prise ne signifie pas que l'on renonce à ses principes. Il n'y a pas d'abandon dans le lâcher-prise. Il est tout à fait sain d'exprimer au groupe son désaccord, ou même de suspendre une démarche parce que les conditions ne correspondaient plus au contrat initial.

Lâcher prise, c'est accepter de ne plus résister aux doutes du groupe, ne plus compenser les difficultés que peut rencontrer le groupe mais au contraire accepter la production du groupe. L'animateur est garant d'un processus. Lâcher prise, c'est permettre au collectif la prise de conscience de sa capacité d'agir. Plus on laisse de la place au groupe, plus il en prendra.

### Accepter ses limites

A force de vouloir contrôler ou influencer ce qui nous entoure, nous risquons de gaspiller notre énergie et par effet notre sincérité dans les interventions.

Ainsi, faute d'accepter ses propres limites, c'est le collectif qui est mis dans une situation inconfortable, qui risque de nuire à l'accompagnement.

Sentir ses limites c'est mesurer que le groupe est une ressource, qu'il est aussi responsable de son propre cheminement, qu'il est légitime pour prendre les solutions qui lui paraissent les plus adaptées à sa stratégie d'acteur (jeu et stratégie d'acteurs).

### Lâcher l'égo, notre mauvais ami

**"Au commencement de toute prise il y a l'égo"**, ce faux-ami, qui est la pierre angulaire du non lâcher-prise. L'égo interroge la toute-puissance de l'animateur. Attention au gourou qui guette.

Le lâcher-prise devient le vrai ami ; ce n'est pas nier son individualité, mais abandonner l'illusion de son ego pour mieux s'ouvrir à l'autre. L'enjeu est de repositionner la confiance en soi en étant relié avec le groupe.»

Source : Extrait d'un article issu d'un texte original de Xavier CHENU Animateur-formateur Accolades.



## SEMER DES MYSTÈRES POUR RÉCOLTER DES IDÉES ?

*« Quand tu fais des trucs qui ne sont pas normaux, les gens viennent te causer et ensuite ça te permet d'instaurer du lien ! »*

L'animateur peut être assimilé à un semeur de mystères. *« On sème mais on ne sait jamais ce qu'il va sortir de terre, ce qu'il va pousser. »* Parfois la dynamique prend très bien. Il aide à la mise en mouvement. Dans d'autres cas, la dynamique s'arrête, rien ne pousse et ce n'est pas pour autant un échec, il n'y a aucune exigence de résultats, aucune obligation d'émergence de projet. Assumer aussi ce rôle où chaque action ne doit pas forcément déboucher sur quelque chose de concret.

A travers l'utilisation du conte, du mythe ou de l'allégorie, les habitants s'autorisent à s'évader. Les rêves récoltés dans ces moments sont autant de sources d'inspiration pour mettre en place des actions, en cohérence avec les aspirations de chacun.



### SEMER DES GRAINES DE TOURNESOLS POUR RÉCOLTER DU LIEN...

En 2000, à Jette, une maison médicale a pour projet d'ouvrir une maison de quartier intergénérationnelle, l'Abordage.

Afin d'engager au maximum les habitants du quartier dans ce projet, les citoyens ont été impliqués en amont de l'ouverture de la maison de quartier. Dès mars, une troupe de comédiens arpente le quartier, racontant un conte aux enfants : *« Jacques et Rita débarquant du futur annoncent que dans le monde de demain, il n'y a plus aucune plante ! Ils se donnent alors pour mission d'alerter et de planter des graines de tournesols partout... »* A travers cette promenade urbaine, Rita et Jacques conscientisent ainsi les enfants sur leur pouvoir de décision et d'agir sur la ville. En plantant des graines, on peut changer la ville ! A la fin du spectacle, les enfants repartaient avec un badge "Sun Flower Power" et des graines, qu'ils étaient chargés de planter avec l'aide d'autres habitants. Ses petits semeurs sont ainsi devenus les ambassadeurs du projet. Planter des graines était un prétexte pour créer du lien. En septembre, pour l'ouverture de la maison de quartier, les habitants ont été ensemble cueillir les tournesols, symboles du fruit du travail commun fourni dans la co-construction de ce projet.

## CRÉER L'ESPACE ET LES POSSIBILITÉS DE TÂTONNER

L'idée est de créer l'espace disponible pour que les porteurs développent leurs facultés de réflexion et non de reproduction. Dans ce sens, l'accompagnateur est davantage là pour créer les conditions qui permettent au groupe d'expérimenter, mais ne FAIT ou ne DIT pas à leur place. Une analogie avec certaines techniques de pédagogie qui n'apprennent pas à obéir mais à réfléchir et fonctionnent par "tâtonnement expérimental" peut être réalisée.

*Laisser les groupes émettre « leurs propres hypothèses, faire leurs propres découvertes, éventuellement constater et admettre leurs échecs mais aussi parvenir à de belles réussites dont ils peuvent se sentir les vrais auteurs. Les résultats ? Une motivation très forte, une implication immédiate... »*

Extrait de "Essai de psychologie sensible appliquée à l'éducation",  
Célestin Freinet, Œuvres pédagogiques, 1943.

Sans pour autant infantiliser le groupe, il s'agit de maîtriser la progression sans être assujéti à un parcours unique et à un rythme imposé.

## ENTRE SOUTIEN AU MONTAGE DU PROJET ET SOUTIEN AUX PORTEURS

Si l'accompagnant n'est pas dans une position d'exécution de tâches, il n'est pas toujours facile de trouver son équilibre entre l'attitude de facilitation du processus, pour que le projet avance, et le renforcement progressif des participants.

Il s'agit d'arriver à faire des allers-retours entre des moments de construction et des espaces de réflexion ou de remise en question. L'un ne va pas sans l'autre et la posture demande d'arriver à sentir les besoins en fonction des moments. Parfois, il s'agira de renforcer la dynamique, essoufflée, tandis qu'à d'autres moments, il s'agira de pouvoir aider le groupe à avancer dans la réalisation de son projet. Au-delà de la personne ressource qui peut répondre aux demandes très pragmatiques comme la recherche de moyens financiers, d'outils méthodologiques, le rôle de l'accompagnant vise aussi à amener le groupe dans une série de questionnements en l'aidant à l'analyse et la compréhension du contexte et des enjeux.

## LES DIFFÉRENTS RÔLES DE L'ACCOMPAGNATEUR

Chaque cheminement est unique, certains groupes demandent d'être plus ou moins pro-actifs. Le rythme de l'accompagnement peut ainsi évoluer en fonction des tâches à accomplir ou de la dynamique du moment au sein du groupe. Selon le moment, l'accompagnateur est amené à adopter un rôle plus qu'un autre. Les postures développées ci-dessous sont donc complémentaires les unes des autres. Les besoins en termes d'accompagnement se décident en groupe et avec l'accompagnateur.

### L'INTERROGATEUR

Il s'agit d'opter pour un regard extérieur qui permette d'aider le groupe à identifier des questions sur lesquelles il souhaite avancer et prendre recul par rapport au terrain et au projet. En osant parfois poser des questions "provocantes". Concrètement, cela passe par :

- \* **Amener des moments de réflexion plus globale** sur l'autonomisation et l'incidence du projet (au niveau personnel, sociétal, sur les politiques publiques).
- \* **Faire prendre conscience de l'action et des impacts** qu'ont le projet au-delà de son territoire d'action.
- \* **Faire réfléchir à des enjeux plus globaux** : il ne s'agit pas d'apporter des vérités mais de donner des outils pour savoir où et comment aller chercher certaines informations ?

« Sur des projets polémiques comme la prison à Haren, les habitants sont venus nous chercher pour organiser des séances d'informations, faire réfléchir les habitants sur les enjeux de cette prison et la situation carcérale à Bruxelles (permis délivrés, besoin sur les prisons...). »



### LE MOTIVATEUR - L'ACTIVATEUR

Prendre le temps de voir régulièrement les porteurs du projet et faire des séances de debriefing :



- \* **Ecouter** : garder les oreilles grandes ouvertes, faire en fonction des besoins entendus.
- \* **Faire prendre conscience au groupe de ses capacités.** Les porteurs sont parfois convaincus de l'impossibilité de mise en œuvre du projet. Il s'agit de leur montrer les potentiels en présence. Plutôt que de se placer comme une personne présente pour aider, qui donne un service, il vaut mieux tourner la situation dans l'autre sens : « J'ai besoin d'aide, qui peut m'aider ? ».
- \* **Rassurer et valoriser** : Dans les moments où le projet n'avance pas, rappeler toutes les avancées, le chemin parcouru.
- \* **Booster** : Si les porteurs se démotivent, pousser à organiser des micro-événements, pour remotiver et donner de l'enthousiasme, pointer les pistes à approfondir.
- \* **Soutenir les énergies** : Quand le projet émerge (lors de l'organisation d'événements), être présent, prendre des nouvelles, épauler les porteurs.

### L'INTERMÉDIAIRE - LE RELAIS - LE MÉDIATEUR - LE CONNECTEUR

Faciliter les échanges au sein du groupe et avec l'extérieur en aidant à l'identification et à la connexion des acteurs :

- \* **Encourager et faciliter la mise en réseau**, le lien entre différentes initiatives.
- \* **Faire le lien entre citoyens et politiques** (Commune, Région...).
- \* **Être le relais entre les administrations et les citoyens** : apporter de l'aide dans la prise de contact, la compréhension des compétences de chaque administration (en cas de conflit entre le porteur et une institution, pousser à la réflexion et à l'élaboration d'une stratégie pour avancer dans le projet en permettant d' "avoir du poids").
- \* **Au sein du groupe, faciliter les échanges** en aidant à la mise en place d'un processus participatif (faciliter le dialogue, aider les conflits à se dire).
- \* **Faire le lien avec des experts spécifiques.**



## LA BOÎTE À OUTILS

Se présenter comme une personne ressource, un appui à solliciter, se mettre à disposition du groupe : **«laisser la porte ouverte, n'obliger à rien et être juste très réactif quand on fait appel à nous»**. Donner des trucs et des clés de par ses connaissances et ses retours d'expériences, sans pour autant faire à la place de. Dans certaines situations néanmoins, l'accompagnateur devient plus qu'un appui, il réalise lui-même les tâches. **« Parfois il faut passer par de l'assistanat pour rendre les choses autonomes. »**

- \* **Connaissances juridiques ou techniques**
- \* **Proposition d'outils d'animation et de mobilisation**
- \* **Organisation et/ou animation d'activités ou assemblées**
- \* **Recherche de moyens de financement** (appel à projets, subsides, campagne de récolte de fonds...)
- \* **Partage de son réseau**
- \* **Proposition de documentation**
- \* **Aide au montage de dossier** : rédaction des dossiers pour les candidatures ou les démarches administratives

**« On ne s'en sortait pas avec la papperasse au début. Vous avez déjà vu une feuille pour occuper l'espace public ! Les procédures sont les mêmes pour bloquer une rue 2h et organiser un évènement pendant 3 jours ! »**



## GARANT DU CADRE GÉNÉRAL DU PROCESSUS

Comme dans tout jeu, toute construction de projet nécessite des règles et un arbitre. L'accompagnateur aide à fixer les règles ensemble en fonction du cadre et veille au respect de ses règles. **« C'est grâce aux contraintes que l'on devient créatif, elles permettent d'avancer. Tout l'enjeu consiste donc à trouver le point d'équilibre et mettre le curseur entre contraintes et libertés, à recadrer si besoin. »**

- \* **Établir des règles et une méthodologie au sein du groupe en veillant aux critères d'inclusion et de participation.** Certains groupes sont peu ouverts par rapport aux formalisations, aux réunions. L'animateur aide à fixer un cadre, des modes d'organisation qui permettent de structurer le groupe et de mieux avancer en créant un climat d'échanges où chacun peut trouver sa place pour construire collectivement. Cela passe par la structuration du groupe et des réunions : clarifier les objectifs, définir des étapes, un calendrier, poser la question du financement ou pas, aider à rédiger une charte, produire des traces (comptes-rendus, carnet de bord...).
- \* **Rappeler le cadre dans lequel s'inscrit le projet.** Il s'agit par exemple de recadrer en rappelant les critères et modalités de l'appel à projets (doit avoir lieu sur l'espace public, en accord avec les principes du développement durable, dans un objectif de cohésion sociale, projet à dimension collective...), les délais, et d'aiguiller dans la gestion des subsides et des réalités techniques.
- \* **Rappeler le cadre légal** : législations et règles (autorisations pour occupation de l'espace public, nécessité d'une assurance pour certains événements...).

# UN CHEMIN PLUTÔT QU'UNE AUTOROUTE

*" Caminante no hay camino, se hace camino al andar... "*  
(Toi qui marches, il n'existe pas de chemin, le chemin se fait en marchant...)  
Antonio Machado

On pourrait penser qu'un projet c'est juste répondre à un appel et mettre en place les activités décrites, mais cela va bien au-delà, ça commence bien en amont et continue ensuite... Le cheminement est sinueux depuis les prémisses, la naissance des premières idées jusqu'à l'accomplissement et la pérennisation des actions. Nous avons essayé de retracer ce cheminement en s'attachant à identifier quels sont les rôles de l'accompagnement lors de chaque étape.

Ce cheminement représente un processus avec des perspectives, des horizons, des paliers, dont l'ordre n'est pas forcément défini. Il ne s'agit en aucun cas d'un chemin tout tracé, linéaire avec des étapes structurées mais d'une invitation à créer sa propre route ! Le parcours dévie en fonction des rencontres, des opportunités...



## PHASE D'OUVERTURE

### Créer un cadre pour laisser émerger la parole et les idées

Qu'il s'agisse de colères, d'opportunités (un espace en friche, un appel à projets), de besoins ou d'envies tout simplement, les motivations qui amènent les personnes à vouloir s'engager dans des actions pour leur village, ville, quartier... sont multiples et variées. Elles sont aussi le moteur, au départ d'un groupe. Chacun doit donc pouvoir laisser émerger ses idées, les partager, se laisser le droit de rêver, d'imaginer de nouveaux possibles. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise idée, pas d'idée folle.

L'accompagnateur doit donc être à l'écoute, laisser la place à chacun de s'exprimer. Lors des premières rencontres, aucun objectif ne doit être fixé, il s'agit de laisser sortir la parole pour apprendre à se connaître et comprendre où chacun se situe avant de foncer ensemble.

## PHASE DE CONFRONTATION ET DE CONVERGENCE

### Aller vers d'autres : partir à la rencontre de nouveaux acteurs et ressources

Cette étape doit permettre de se **confronter** à d'autres personnes pour savoir si les idées du groupe font sens pour elles. L'accompagnateur prend le rôle de médiateur entre le groupe et d'autres partenaires éventuels, il veille à ce que les idées fassent sens pour l'ensemble du groupe et plus largement.

C'est le moment de l'état des lieux afin de mieux connaître son quartier et les personnes qui y habitent ou le fréquentent, d'identifier les ressources existantes et les besoins collectifs. Le but est de s'assurer que les projets que l'on souhaite mettre en place rencontrent bien l'intérêt de tous, ou du moins pas uniquement de quelques-uns.

C'est une phase de **test** afin de **décourager** ou **confirmer** certaines idées, ses propres intuitions. Il faut encourager l'échange de craintes, les plaisirs, doutes et propositions et aller à la rencontre de ceux qui ne défendent pas les mêmes idées.

Mais également se **documenter** et **s'alimenter** d'actions similaires qui ont été mises en place sur d'autres territoires. Lors du Budget Participatif de Saint Josse, un "brunch aux idées" était organisé afin de permettre d'échanger sur les idées de chacun et de discuter avec d'autres habitants.

C'est également le moment pour **trouver des appuis** qui pourront aider à la mise en place des activités : associations, administrations, politiques, voisins, mouvements citoyens... « **Les appuis viennent parfois de là où on ne les attend pas.** » Pour cela, il faut interpellier et mobiliser autour des idées qui ont émergé.

### Faire émerger des envies partagées, un sens commun

Cette phase est également celle du questionnement : qu'est ce qu'on veut faire ensemble et pourquoi, avec quels buts, quel sens ? Il faut se définir des objectifs communs à long terme.



## PHASE DE RÉALISATION

### Mettre en place une stratégie d'action

L'accompagnateur doit aider au passage d'un projet "rêvé" à un projet "réaliste et réalisable". " **Comment avancer ensemble ? Comment faire ?** " C'est la phase d'élaboration d'une feuille de route afin d'établir un cadre, un règlement ensemble, déterminer les différentes étapes, un planning, savoir où trouver des financements. L'accompagnateur veille à la faisabilité et la mise en place des actions imaginées. Il conscientise sur le temps, aide à la réalisation de dossiers pour obtenir des financements...

### Accompagner la mise en œuvre

Cette étape vise à s'organiser très concrètement, savoir quelle personne réalise quelles tâches. L'accompagnateur peut aller jusque mettre la main à la pâte pour aider au bon déroulement des activités.

## PHASE D'AUTONOMISATION

A terme, l'action doit se pérenniser mais en s'autonomisant de l'accompagnement. Un projet n'appartient en aucun cas à l'accompagnateur, même s'il co-porte le projet. Le groupe doit pouvoir s'autonomiser. C'est-à-dire ne plus compter sur l'accompagnateur mais savoir où aller chercher de l'aide seul.

*« S'autonomiser, c'est savoir demander de l'aide. »*

### Cultivons nos réussites !

Avant de partir vers d'autres horizons, il est important de célébrer le chemin parcouru, les actions réalisées jusque-là. Garder des traces, des souvenirs en mémoire est une étape importante. Se raconter ce chemin parcouru entre nous et avec d'autres permet de se consolider et de coopérer avec d'autres. Pour l'accompagnateur, il est alors temps d'abandonner le projet, de le laisser prendre son envol sans accompagnement.

*« On continue à s'envoyer des cartes postales, savoir si tout va bien. »*





## AU-DELA DE L'ACCOMPAGNEMENT, LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE

### DES LIEUX QUI RENDENT POSSIBLE

**La question du lieu, de l'espace où s'organisent les activités est primordiale.**

Pouvoir disposer d'un espace pour se réunir, partager des moments conviviaux, faire la fête, accumuler un peu de matériel est essentiel. Si certains lieux sont disponibles au sein de maisons de quartier, centres culturels, associations, ils ne sont pas toujours des espaces ouverts. Ils sont parfois "étiquetés" et donnent tout de suite une certaine tonalité aux actions, identifiées à travers ce lieu. Entrer dans de tels lieux (centre culturel, maison de jeunes, école...) peut représenter une barrière symbolique pour certains citoyens. Il nous apparaît donc de plus en plus important de penser d'autres formes, des lieux a priori "vides" mais qui en réalité sont autant d'espaces de possibles et de rêves. Car ils ne sont pas "formatés" pour un usage. Car ils ne répondent pas à un usage unique ou un public précis. Ils sont multifonctionnels mais surtout ils sont réellement "disponibles". Ce qu'on pourrait aussi appeler des espaces "*DisPossibles*", qui donnent la possibilité de penser les choses, qui font une place à l'inattendu et laissent libre cours à la création et l'imagination.

La rue, un parc, une place peuvent être une solution pour ouvrir le projet à un maximum de personnes. Mais rarement le lieu où pourront "mâture/mûrir" les projets.

Ces lieux permettent ainsi de provoquer des occasions, des opportunités, sans qu'aucun résultat ne soit anticipé ou prévu. Ces lieux existent déjà mais restent encore à la marge.

### ALLÉE DU KAAI

L'allée du Kaai est un projet de l'asbl Toestand et de Bruxelles Environnement qui se situe le long du canal à Molenbeek et qui entend être un lieu de rencontre ludique et informel, où des initiatives sociales, culturelles et sportives peuvent être développées et soutenues. Cet endroit est un espace provisoire où, dans l'attente du parc, les habitants peuvent entrer en contact avec des associations sociales, culturelles et artistiques de la région de Bruxelles-Capitale.

[www.toestand.be](http://www.toestand.be)

### DES PUBLICATIONS POUR ALLER PLUS LOIN...



#### Comment encourager des initiatives citoyennes ?

Cette publication aborde la question des différents aspects pour mobiliser, mettre en place des projets dans un quartier (outils, points d'attention).



#### Communiquer, une affaire de professionnels ?

Cette publication aborde la question de la communication, ainsi que des techniques et supports tels qu'une dizaine de collectifs citoyens les développent pour faire passer un message, inviter et diffuser des informations.



#### Réaliser un état des lieux partagé de son quartier

Cette publication aborde différentes méthodes et propose plusieurs outils pour réaliser un diagnostic partagé.



#### (Se) Transformer en racontant nos initiatives citoyennes

La publication explore la pratique du récit dans son ensemble.

*Ces publications sont toutes téléchargeables gratuitement sur le site de Periferia (onglet Méthodes / Publications).*

## UNIVERSITÉ FORAINE DE RENNES

Suite au déménagement de la faculté dentaire de Rennes, le bâtiment Pasteur, situé dans le centre-ville de Rennes, reste vide pendant des mois. L'architecte Patrick Bouchain et son équipe propose alors de l'occuper temporairement. **« Le principe est qu'on s'y installe, que le bâtiment soit occupé, allumé le soir. »** L'idée était la suivante : **« Partir sans savoir ce que l'on va faire, mais savoir ce que l'on veut faire. »**

Le bâtiment doit être mis à l'épreuve, ouvert, pour faire émerger un vrai projet d'occupation du lieu, déclencher des envies, sous-entendu ne pas être seulement un site d'hébergement pour associations ou musée en mal de mètres carrés. L'idéologie de départ était d'expérimenter et d'occuper les lieux d'abord, avant de définir une programmation en fonction des flux, des imaginaires de chaque espace : occuper d'abord, dans la joie et le mouvement, avant de théoriser !

Alors qu'une partie du bâtiment était encore occupée par le cabinet dentaire, l'équipe a laissé la place pour que des activités très variées puissent émerger : cours de danses, installations artistiques, séances bien-être, visite du bâtiment lors de la journée du patrimoine... Un joyeux bordel poétique qui a émané de cette expérience !

- [www.universiteforaine.over-blog.com](http://www.universiteforaine.over-blog.com)

Source : Documentaire réalisé par Julien Donada, "L'étrange histoire d'une expérience urbaine", 2016.



## PLOEF! PLUS ON EST DE FOUS...

*« Qu'est-ce qui fait qu'on n'est pas n'importe où ici ? Le nom de la rue "Bonaventure" ? Un peu de bleu sur les menuiseries de la façade de brique ? Ou le figuier envahissant sous lequel il faut se baisser pour atteindre le Lîeu ? Ce figuier, coincé dans la trame foncière étroite des petites maisons mitoyennes de Jette, commune de Bruxelles. Il n'en porte pas moins les fruits déjà mûrs qu'on croque en discutant, comme ceux de l'année prochaine, petites bourses encore vertes et dures. Ici l'intérieur est plus grand que l'enveloppe, on manquait un peu d'air pour les arts martiaux, alors on a creusé le sol et ainsi gagné du ciel. Et si par hasard on risquait de réveiller des courants maléfiques souterrains, il a suffi de les couvrir de tapis volants pour qu'ils deviennent des souffles de justesse. »*

*C'est le lieu qui a dit peu à peu ce qu'on pouvait y faire et continue à inventer d'autres croisements. Commençons, comme d'habitude, par boire un café (zapatiste) ou un verre de vin. L'anniversaire des quinze ans du café philo, c'est l'occasion de faire venir un musicien et un danseur que les philosophes n'ont pas l'occasion de rencontrer. L'atelier coiffures africaines doit laisser un peu de place à l'orchestre de jazz, mais ça présage des rencontres improbables et fertiles. Les yeux des petits enfants malades en éclatent de rire même si c'est pour la dernière fois. Dimanche prochain, c'est les vacances, on ferme, mais les voisins préfèrent faire leur barbecue ici, y'a plus de monde qui passe. Ce qui ne se voit pas tout de suite, c'est que le figuier et les tapis volants ont tressé des liens avec plus de vingt pays lointains, en Europe et en Afrique et que l'on travaille ici très sérieusement à l'établissement d'une base de données sur les indicateurs de bien être. Si PLOEF! est un refuge de quartier, c'est aussi une rampe de lancement vers les projets de transformation de la société. La musique, le théâtre, la culture en sont souvent le viatique. »*

- [www.ploef.eu](http://www.ploef.eu)

Source : Extrait du Livret "Les lieux, espaces ouverts solides et disponibles", Capacitation citoyenne, 2016.



## LE TEMPS DU CITOYEN, LE TEMPS DU POLITIQUE, LE TEMPS DE L'ADMINISTRATIF... INCOMPATIBLES ?

Le temps du politique est différent de celui du projet citoyen ! Mais la plupart des appels à projets exigent des résultats rapidement pour valoriser les projets durant les campagnes électorales. Rares sont les dynamiques comme celles du PCS Florennes, éloignées de toute pression politique ou administrative, où les projets peuvent s'étendre sur 2, 10, 20 ans ! L'autre point d'attention concerne le temps de réalisation de certains projets (démarches administratives, délais d'attente des réponses...), des groupes se démotivent en voyant que tout prend plus de temps que prévu. L'animateur peut procéder à un travail de sensibilisation sur les délais des démarches et le temps du projet ! A l'inverse, il faut parfois ne pas trop tarder à passer à l'action, savoir avancer car sinon le groupe (souvent composé de citoyens bénévoles) finit par s'épuiser.

Lors des réunions, il convient également de bien gérer le temps pour que chacun puisse s'exprimer, que les sujets que l'on souhaite aborder soient traités et que la réunion finisse à une heure correcte.

## LA DIVERSITÉ DES PUBLICS

Un public n'est pas un autre, il convient de s'adapter en fonction de chacun ! Les jeunes, par exemple, ne vont pas être réactifs aux mêmes sujets que des personnes plus âgées.

## PRENRE DU PLAISIR ET CÉLÉBRER!

Il faut veiller à ne jamais tomber dans le "devoir faire" ou la culpabilité, ne pas trop s'investir. Ne jamais se sentir obligé surtout pour des projets bénévoles. Le secret de la pérennisation reste l'envie et le maintien de la motivation. L'organisation et la co-construction de petits événements festifs, des moments conviviaux peuvent permettre de garder une certaine dynamique.



## POUR ALLER PLUS LOIN...

### > LE CAHIER 1 DE LA SCOP "LE PAVÉ" - 2012

Manifeste critique contre la méthodologie de projet dans le champ du travail social. Téléchargeable en version pdf gratuitement sur le site [www.scoplepave.org/les-cahiers-du-pave-le-projet](http://www.scoplepave.org/les-cahiers-du-pave-le-projet)

### > "MANUEL A L'USAGE DES INITIATIVES CITOYENNES DANS DES CONTEXTES DIVERS" OU RÉSEAU DE CONSOMMATEURS RESPONSABLES, 2015

Manuel à destination des citoyens et des accompagnateurs pour comprendre les initiatives que le RCR promeut (mode de fonctionnement et contexte de création) et savoir concrètement comment mettre une initiative en place (différentes étapes du projet). Téléchargeable en version pdf gratuitement sur le site <http://www.asblrcr.be/outils>

### > "RÉ.IMAGINER L'ACTIVISME - UN GUIDE PRATIQUE POUR LA GRANDE TRANSITION", 2015

Basée sur la recherche collectée, les idées et les expériences générées par le Smart CSOs Lab, cette publication est un outil pratique pour les activistes et les leaders du changement social. Elle montre la nécessité d'un changement intégral, et non pas sectoriel, dans le sens de « **considérer la totalité du système incluant toutes ses composantes et les relations entre elles** ». Elle propose une approche systémique qui nous oblige à questionner nos pratiques.

Téléchargeable en version pdf gratuitement sur le site [smart-csos.org/publications](http://smart-csos.org/publications)

Merci à Isabelle Hochart d'Inter-Environnement Bruxelles, Quentin Lorent du PCS de Florennes, Mohammed et Rabia de l'asbl Habiquart L28 pour leur collaboration, leurs réflexions, leurs partages d'expériences !



Depuis sa création en 1998 à partir d'expériences menées au Brésil, l'association Periferia porte le projet d'une démocratie participative, en veillant à promouvoir la diversité des capacités de chaque acteur et à rééquilibrer les pouvoirs d'influence des différents acteurs sur/dans les espaces de prise de décisions.

Pour ce faire, Periferia met en place et anime des espaces publics de débat, c'est-à-dire des ateliers et des rencontres multi-acteurs, qui visent à construire collectivement des projets, des actions, des démarches, toujours en lien avec la vie en société et les modes d'organisation collectifs. De cette manière, l'association cherche à influencer les décisions en intégrant divers points de vue et en veillant plus particulièrement aux acteurs généralement oubliés.

Elle agit également à travers des accompagnements et appuis méthodologiques de structures diverses (associations, collectifs, institutions et administrations publiques), des formations et la production de publications à vocation pédagogique dans le cadre du décret de l'Éducation Permanente.

**RETROUVEZ ET TÉLÉCHARGEZ GRATUITEMENT  
CETTE PUBLICATION AINSI QUE TOUTES LES AUTRES  
SUR [WWW.PERIFERIA.BE](http://WWW.PERIFERIA.BE)**



Une publication de Periferia dans le cadre de l'Éducation permanente