



QUESTIONNER LE SENS DE NOS ACTIONS DE TERRAIN

Objectifs immédiats

Résultats attendus

Activités

SENSIBILISATION ENRIETTE

Réimplanter / ré-enchanter,
à l'échelle de la Belgique, le
discours positif sur :

- L'enfance
- Les représentations de
l'apprentissage
- La place de l'enfant dans la
société

Augmenter le pouvoir
d'agir des parents/adultes

Mouvement / créer un réseau

Déployer/Renforcer les
pratiques de pédagogie
positive :

- Dans le système classique
- A côté du système
classique

Inspirer / essayer ces
nouvelles pratiques
(auprès des enseignants, des
écoles,...)

10000 personnes touchées
(conférences, films, projections/
publications)

des documents de
présentation multi-
formats existants

1 recherche-action finalisée
et qui assied les conclusions
(menée avec l'équipe)

15 écoles partenaires

Existence de 5 nouvelles
écoles à pédagogie positive
ouvertes et 10 en projet

Des espaces
d'expérimentation dans des
écoles classiques

Création d'un
référentiel/guide d'évaluation
de l'évolution des enfants

Création d'une formation
suivie par 100 professionnels

• Démarchage d'écoles, de
bénévoles et rencontre
(pers. res.)

• Créer des év. SEL (pers. res.)

• Organiser une rencontre des
parents manuelle (lun)

• Organiser une solidarité entre
les parents (lun)

• Participer à des formations,
colloques et transmettre
(pers. res.)

• Identifier les besoins en
formation (pers. res.)

• Démarcher et organiser des
rencontres avec des
intervenants extérieurs
(pers. res.)

• Développer des critères
(cosu)

• Rédiger un dispositif
recherche-accompagnement
avec l'université de Mon
an

• Démarcher et organiser des
rencontres avec des
intervenants extérieurs
(lun. res.)

• Réaliser et diffuser un
plaidoyer (lun. res.)

• Rencontre, échanges, prise de
contact

• Élaborer un plan de
communication (lun. res. et
R&D)

SOMMAIRE



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
Photographies : Periferia et autres (voir références citées)
Relecture : Catherine
1^{ère} édition - 2018

Toute reproduction autorisée et encouragée sous réserve de citer la source.
Et tous retours, commentaires, critiques et suggestions sont bienvenus !

P.3 Introduction

- 3 Une question qui nous anime
- 3 Un sens, des sens, les sens, l'essence... Mais de quoi parle-t-on ?
- 4 Pourquoi prendre le temps de revenir sur ces questions de sens ?

P.5 Questionner le sens... oui mais !

- 5 Une démarche pas toujours souhaitée et/ou souhaitable...
- 5 ... à mener dans de bonnes conditions...
- 5 ... en veillant toujours à la dimension commune !
- 6 Du sens... oui, mais pour qui ?

P.7 Plusieurs portes d'entrée pour voir comment aborder ces sens

- 9 Partir des activités et actions concrètes mises en place sur le terrain
- 13 Partir des objectifs et/ou intentions
- 17 A travers un temps d'évaluation
- 21 Partir des difficultés et/ou opportunités rencontrées
- 23 En transmettant à d'autres
- 27 Partir d'enjeux, motivations ou valeurs qui nous guident

P.32 Pour suivre...

INTRODUCTION

” ON A LE NEZ DANS LE GUIDON : ON PÉDALE, ON AVANCE ET PARFOIS, ON PERD DE VUE LA RAISON DE NOTRE EXPÉDITION. ”

” IL NOUS FAUDRAIT UNE TIÈRCE PERSONNE, UN REGARD EXTÉRIEUR POUR NOUS AIDER À POINTER DES CHOSES QU’ON NE VOIT PLUS. ”

” À LA DERNIÈRE RENCONTRE, ON N’A PAS COMPRIS LA RÉACTION DES PARTICIPANTS QUI NE S’Y RETROUVAIENT PLUS. APRÈS, ON S’EST RENDU COMPTE QU’ON N’AVAIT PAS DONNÉ LE MÊME SENS À L’ÉVÈNEMENT. ”

UNE QUESTION QUI NOUS ANÎME

Le rôle de regard extérieur, Periferia le joue souvent dans les dynamiques qu’elle accompagne. Qu’il s’agisse d’un processus d’évaluation, d’un moment pour se raconter à soi ou à d’autres, d’une démarche d’analyse à un moment où on se pose des questions sur sa propre action... souvent, on nous renvoie le message que notre particularité n’est pas d’être expert (d’une méthode, de systématisation, d’une question...), mais plutôt de toujours revenir à des questions de **SENS**.

Il est vrai que nous nous retrouvons bien dans ce rôle de **questionneur**, puis **d’accompagnateur** de la co-construction d’un nouveau sens pour les participants et que ça nous passionne...

UN SENS, DES SENS, LES SENS, L’ESSENCE... MAIS DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le terme **SENS** est à la fois clair et confus. Nous y raccrochons tous des significations différentes, parfois en lien les unes avec les autres, parfois moins. En explorant plusieurs dictionnaires, on le remarque vite, même si in fine trois dimensions semblent réapparaître plus fréquemment.

- * Le sens comme élément qui nous met en rapport avec les objets du dehors par les impressions que ces objets font directement sur nous. Ce sont nos 5 sens, mais aussi le mystérieux 6e sens, feeling ou encore l’intuition. Ces sens sont davantage vus comme des **MOYENS**.
- * Le sens comme manière de comprendre les choses et faculté de juger. On le rapporte alors à une forme d’évidence, d’entendement ou d’acceptation, à un **RAISONNEMENT**. On peut ainsi se targuer d’« avoir du bon sens », de faire preuve de « sens critique », mais aussi de « perdre le sens ». Ce sens-là peut être qualifié de moral, pratique ou commun.
- * Le sens comme **DIRECTION**, projection ou orientation. On peut alors « aller dans le bon sens » ou à l’inverse « à contre-sens », ou encore « mettre dans le bon ou le mauvais sens ».

Plusieurs portes d’entrée s’offrent ainsi à nous lorsqu’on aborde des questions de sens. Cela nous invite à ne pas considérer – comme on peut le faire spontanément – qu’il existe **UN SENS** (et souvent, ce sera le nôtre qui peut vite devenir un "sens unique" pour nous et les autres), mais plutôt qu’il existe **DES SENS** à toute démarche. Selon chaque acteur impliqué, selon ses intérêts, selon les enjeux discutés, selon les mandats attribués...

Ces sens, tout comme peuvent l’être les objectifs d’un processus, ne sont pas non plus figés ni stables : ils évoluent et se redéfinissent tout au long du processus. Ils peuvent être opposés les uns ou autres, voire excluants, tout comme ils peuvent s’accorder, se compléter parfaitement.

On peut toujours se référer aux sens premiers de la démarche initiée, à ce qui nous a poussés à nous lancer et ce à quoi on cherchait à répondre ; dans ce cas, on touche à **l'ESSENCE** de la démarche, à son origine première. Comme une ligne de base, un point de référence, ce sens-là est intéressant à prendre en compte pour mener notre questionnement en veillant toutefois à ne pas s'y accrocher de manière excessive comme s'il s'agissait d'un socle immuable.

L'essence peut également apparaître en cours de route, sans être identifiée dès l'origine. Elle correspond cependant toujours à ce qu'il y a d'essentiel, de primordial, de fondamental... ce qui est au cœur de la démarche.

POURQUOI PRENDRE LE TEMPS DE REVENIR SUR CES QUESTIONS DE SENS ?

D'abord, on l'a dit, car les sens des démarches que l'on initie ne sont pas définitifs. Ils évoluent, se renouvellent, se réorientent. Parfois même sans qu'on s'en rende compte. Se donner des moments pour sortir le nez du guidon, **faire une pause et analyser nos actions** se révèle souvent très intéressant pour se reconnecter au sens. On prend conscience du chemin parcouru, d'éventuels changements de cap que l'on aurait opérés, de moments où l'on tourne en rond, de liaisons à créer... mais aussi de fossés qu'on a provoqués ou d'aménagements mis en place. L'occasion de valoriser le chemin parcouru et se demander le sens que cela a ou a eu.

Ensuite, on peut également **se poser la question de ce qu'on a provoqué** en nous, sur d'autres, au niveau du système, comme nous y invitent les processus d'analyse d'incidence. A ce sujet, nous vous renvoyons vers notre publication « *L'incidence politique : nos actions arrivent-elles à faire changer quelque chose ?* ». Une analyse à travers plusieurs prismes et regards qui permet de prendre un point de vue décalé et de prendre conscience qu'on a provoqué des choses que l'on n'aurait jamais imaginées.

Début 2018, Philippe De Leener et Marc Totté publiaient un ouvrage intitulé « *Transitions économiques : en finir avec les alternatives dérisoires* » dans lequel ils nous éveillent au risque que les alternatives imaginées pour répondre aux enjeux de société profitent in fine à ce contre quoi on les développe. Prenons le cas par exemple du développement de systèmes de tri pour le recyclage des déchets. N'est-il pas dérisoire d'en développer sans imposer, à côté, un autre modèle de consommation et de rejet de l'obsolescence de nos objets ?

Cet exemple illustre bien l'intérêt de prendre le temps de questionner nos actions, notamment dans ce qu'elles génèrent, en prenant des angles d'analyse (de sens) multiples.

C'est la démarche à laquelle s'intéresse cette publication que l'on vous souhaite la plus intéres-sens-te qui soit !

« On a échoué ! » ... « Ah, tiens, non en fait ! »

Une société de logement social a souhaité travailler à la création d'une nouvelle forme de dialogue entre les locataires et le personnel du service social en charge de leur accompagnement et de la gestion des conflits. Désireuse de générer des contacts plus positifs et de montrer aux locataires qu'ils sont pris en considération, l'équipe a imaginé mettre à leur disposition une enveloppe financière permettant de réaliser de petits projets d'embellissement et d'aménagements conviviaux.

Une étape de collecte des envies et idées a été initiée durant plusieurs après-midis dans l'espace public situé devant le bâtiment, suivie de plusieurs ateliers de construction de projets à partir de ces idées. Le succès était au rendez-vous. Pour mener les échanges dans un climat serein et libre, un agent technique était présent à chaque atelier pour collecter les réclamations techniques ou individuelles et les transmettre aux services adéquats.

Petit à petit, la fréquentation des ateliers a diminué et finalement un ou deux projets ont été réalisés. Une grande partie de l'enveloppe n'a pas été utilisée. Au moment d'en tirer un bilan, l'équipe de professionnels s'est dite très déçue des résultats et découragée. Pourtant, les retours des locataires étaient très positifs : ils se sont sentis pris en compte, écoutés et un suivi – plus rapide que d'habitude – a été donné à leurs problèmes respectifs. Leurs contacts avec les professionnels se sont inscrits dans un nouveau rapport, plus respectueux.

En fin de compte, si les résultats du projet en lui-même – qui était le moyen utilisé et non la finalité – ont été mitigés, les intentions de départ ont bel et bien été rencontrées. L'équipe a pris conscience que la démarche initiée avait finalement abouti. La démarche d'évaluation a ainsi permis de mettre le doigt sur d'autres dimensions et ce changement de perspective fut révélateur.

QUESTIONNER LE SENS... OUI MAIS !

UNE DÉMARCHE PAS TOUJOURS SOUHAITÉE ET/OU SOUHAITABLE

Pour un acteur comme Periferia, la démarche de questionner le sens est assez évidente et fait clairement partie de notre raison d'être. Nous la menons fréquemment avec des groupes ou organisations. Si bien souvent la démarche est clairement demandée par le groupe, il ne s'agit pas toujours du groupe dans son entièreté ou tous n'y placent pas les mêmes attentes.

Le processus de questionnement peut alors être perçu de manière plus ou moins différente par chacun. Et il arrive que certaines personnes restent peu désireuses de le mener, par confort d'une relative routine bien installée ou parce qu'elles ne sont pas dans une énergie où elles veulent/peuvent accueillir des changements.

Un équilibre doit ainsi être trouvé entre ces énergies et moments où l'on remet en question puis réinvente, et ceux où l'on se stabilise et teste pendant une certaine période ces nouvelles modalités. Être constamment en révision de sa pratique ou son projet peut aussi aboutir à un effet inverse à celui recherché : on se perd, se démotive, s'agace, perd confiance, des tensions naissent... jusqu'à claquer la porte.

... A MENER DANS DE BONNES CONDITIONS

Au-delà du travail avec des groupes, nous développons aussi ce questionnement en interne chez Periferia de manière régulière. Et force est de constater que ce n'est pas toujours simple : pas simple de le faire quand on est impliqué dans ce qu'on questionne, pas simple de créer l'espace adéquat pour que chacun se sente à l'aise, pas simple pour que l'échange reste bienveillant tout en exprimant des divergences, voire des sources de tensions...

Si les conditions parfaites ne seront jamais réunies, prendre le temps de partager ses doutes et envies sur les conditions qui favoriseront cet échange est un point de départ intéressant. Ainsi que de reprendre la température à plusieurs reprises lors du processus.

... EN VEILLANT TOUJOURS A LA DIMENSION COMMUNE !

Lorsqu'on parle de questionner le sens, on l'associe souvent à la finalité de reconstruire du "commun" : du sens commun, une vision commune, un plan d'actions commun, etc. Cela peut en effet être l'objectif spécifique recherché : savoir ce qui nous rassemble, nous lie. Ou pas.

Pour autant, ce sens commun n'implique pas d'être **unique** : il peut être **multiple**, fruit de plusieurs intentions, significations, visions... Dit autrement, méfions-nous du mythe du « *sens commun partagé par tous* » qui peut vite nous entraîner vers une recherche de consensus très limitée, voire enfermante. Avec, par exemple, l'idée de « *tous les mêmes, tous d'accord* » qui ne laisserait pas une réelle place à chacun et chaque regard.

Porter un projet commun dans lequel coexistent plusieurs sens différents et complémentaires, peut également être très riche et générateur d'actions diverses visant à changer globalement une situation (souvent multidimensionnelle, multi-causes) qui nous a poussés à agir. La diversité des sens peut alors intervenir comme un excellent garde-fou d'une perte collective de sens, puisque chacun veillera à différents points d'attention.

DU SENS... OUI, MAIS POUR QUI ?

Enfin, un point d'attention pour aborder ces questions de sens réside dans la dimension du **"qui ?"**. *Du sens pour qui ? Pour moi en tant qu'individu ? Moi en tant que citoyen ? Moi en tant que professionnel ou personne mandatée ? Pour le reste de la société ? Pour celui à qui s'adresse mon action ?* etc. A nouveau, cette question n'appelle pas une réponse unique : on peut choisir de tenir compte de plusieurs **"qui"**. Ce n'est pas un problème en soi, souvent c'est même beaucoup plus riche.

D'ailleurs, il arrive parfois que le sens change en fonction du prisme que l'on prend. Ainsi le sens que l'on place **pour soi** dans une démarche est parfois différent du sens qu'on y place pour le **collectif**. Les besoins de l'un et de l'autre n'étant pas d'office les mêmes.

Il nous a semblé important de replacer ces quelques points d'attention ici, avant d'entrer plus profondément dans la question des modes de faire qui abordent davantage le **"comment ?"**, où la réflexion est plus ancrée dans une analyse de pratiques que de cadre.

PLUSIEURS PORTES D'ENTRÉE POUR VOIR COMMENT ABORDER CES SENS

Periferia n'a pas pour habitude de proposer LA bonne manière de faire, encore moins LA recette magique qui répondra aux questions que l'on se pose en tant qu'acteurs de terrain.

Ces dernières années, nous avons eu l'occasion d'accompagner plusieurs groupes wallons et bruxellois dans des démarches collectives de questionnement du sens de leurs projet et action. Nous avons ainsi pu expérimenter ou vivre des portes d'entrée différentes qui ont touché plusieurs approches du sens.

Dans les pages qui suivent, nous vous invitons à découvrir six de ces portes et à y puiser un maximum d'inspiration pour alimenter vos propres chemins de réflexion. Nous proposons ainsi de questionner le sens de notre projet :

1. À partir des activités et actions concrètes mises en place sur le terrain ;
2. À partir des objectifs et/ou intentions de départ ;
3. À travers un temps d'évaluation ;
4. À partir des difficultés et/ou opportunités rencontrées ;
5. À travers une démarche de transmission à d'autres ;
6. À partir d'enjeux, motivations ou valeurs qui nous guident.

EXEMPLE DE PROCESSUS MENÉ :



Utile pour :

- **Sens** du projet
- **Suivi & Evaluation** du projet (pendant et après)
- **Contrôle & Mesure** de l'impact, l'efficacité, l'efficience, la pertinence et donc de la bonne utilisation des énergies & ressources disponibles

Au préalable : relever l'ensemble des actions menées et les placer en bas du schéma.

- 1** Sortir du prisme des actions et revenir au projet global en inscrivant la situation de départ qui a poussé à mettre en place le projet : « en réponse à quels constats et sur quelle situation voulait-on agir ou s'est-on basé ? ».
- 2** Inscrire l'objectif de développement poursuivi : « quel projet/modèle de société veut-on atteindre ? » > **perspective à long terme**.
Puis, se définir une ligne de base, c'est-à-dire une série d'indicateurs de cette situation que l'on veut voir évoluer (des signes/faits/chiffres révélateurs du modèle de société dans lequel on se trouve) et définir où l'on en est aujourd'hui pour chacun de ces indicateurs > **situation de départ**.
- 3** Inscrire les objectifs immédiats que l'on s'est fixés (évolutions visées à la fin du projet, c'est-à-dire dans un délai généralement estimé de 1 à 4 ans) > **visées à court terme**.
- 4** Réécrire les activités à mener et les résultats attendus pour chacun des objectifs immédiats.
- 5** Une fois les activités/actions inscrites, identifier les résultats obtenus et les mettre en relation avec chacun des niveaux supérieurs :
 - * correspondent-ils aux résultats attendus ?
 - * ont-ils permis de progresser dans la réalisation des objectifs immédiats fixés ?
 - * qu'indiquent-ils comme évolutions des indicateurs pointés ?
 - * en quoi servent-ils notre projet de société ? en quoi changent-ils la situation de départ constatée ?
 - * les résultats obtenus et/ou la manière de les mettre en œuvre n'ont-ils pas produit des effets inverses par rapport à ce que l'on souhaitait faire évoluer ?
- 6** En fonction des conclusions, on peut ensuite envisager la suite : identifier des dimensions/objectifs à renforcer, redéfinir nos futures activités, se donner des priorités (avec des timings associés).

PARTIR DES ACTIVITÉS ET ACTIONS CONCRÈTES MISES EN PLACE SUR LE TERRAIN

1

C'est la porte d'entrée la plus fréquemment utilisée, notamment lors de temps de débriefing après une action ou un événement important. On se réunit et on voit si les résultats atteints nous satisfont, si oui pourquoi et si pas, ce qu'on peut améliorer. Des moments souvent intéressants et utiles, surtout lorsqu'on souhaite réitérer l'action ou en initier de nouvelles. **La porte d'entrée est donc celle des actions/activités menées.**

Une telle démarche n'implique cependant pas toujours d'entrer dans un questionnement profond de sens. On peut vite s'en tenir à des considérations logistiques ou exclusivement centrées sur l'action en tant que telle, sans aborder les questions : cette action a-t-elle du sens au regard de notre projet ? de quel point de vue ou perspective est-on en train de l'analyser ?

En s'inspirant d'un schéma assez courant d'évaluation (présenté dans la publication « L'évaluation partagée donne du sens »), nous avons ainsi mené un temps d'analyse des actions d'un projet citoyen. Notre approche s'est focalisée sur le fait de s'obliger à remettre chaque action en perspective avec les intentions et objectifs de société que ce projet visait. Donc à faire un saut d'échelle à partir de chaque action concrète, un saut opéré depuis la base du schéma « les actions/activités » vers le sommet avec « les objectifs immédiats » et « l'objectif de développement ».





Un projet d'école alternative

A Gembloux, un projet d'école alternative a vu le jour à partir de l'énergie de plusieurs parents et citoyens – dont des enseignants – soucieux de constater, non seulement, à quel point le système scolaire traditionnel devrait se transformer profondément pour répondre aux besoins de la société actuelle et future, mais aussi un nombre croissant d'enfants et d'enseignants en grande souffrance. Ensemble, ils ont imaginé un autre modèle d'école, qui ne serait plus un lieu unique d'apprentissage descendant, mais un ensemble de lieux – à la manière d'un village – où diverses formes d'apprentissage seraient proposées.

Le groupe a défini son projet, ses objectifs, ses principes, réalisé un business plan, défini un mode de gouvernance à partir de cercles organisationnels (pédagogie, communication, bâtiment, gouvernance, etc.). Avec d'abord une dizaine d'enfants, puis vingt, puis trente, ils ont expérimenté leur projet durant deux années. Conférences, rencontres de sensibilisation, recherche-action, recherche de partenaires, dossier de reconnaissance et de subsides, promotion numérique et directe, assemblées générales, etc.

Un grand nombre d'activités ont été mises sur pied autour du développement de l'école en elle-même... Beaucoup, à tel point qu'il devenait important de redéfinir quelle action servait quelle finalité et quelle priorité et intensité d'énergie y consacrer : *servait-on l'école, le projet d'ECole Lieu ou de création d'un réseau d'acteurs pour une autre école ?* Ils ont alors remis en perspective les activités avec ces trois finalités et ont analysé l'énergie mise dans chacune d'elles. Le groupe s'est ensuite rendu compte que l'école et le projet de mise sur pied d'un réseau étaient intrinsèquement liés et devaient être menés en parallèle. Cependant, les activités et compétences nécessaires pour l'un et l'autre n'étant pas du même ordre, ils ont pu re-clarifier les rôles et missions de chacun, ainsi que le poids à donner à chaque activité.

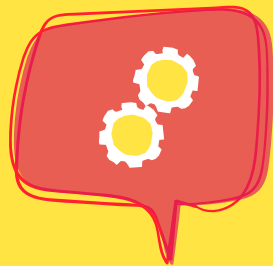
Le processus a également permis d'identifier des espaces et questions sur lesquels les principaux concernés étaient encore trop peu présents : *et les enfants dans tout ça ? Le projet ne risque-t-il pas de devenir un projet de parents plus qu'un projet pour et avec les enfants ?*

→ Aborder les activités et actions concrètes mises en place sur le terrain de cette manière permet de les réinscrire dans un questionnement de sens lié aux changements que l'on souhaitait provoquer. Il oblige à épouser une vision globale du projet et à s'assurer que l'on ne perde pas de vue la finalité première. Le processus permet alors au groupe de (re)trouver une vision commune claire de son projet. Ce qui permet ensuite de re-délimiter l'apport et le rôle de chacun dans cette progression vers de mêmes objectifs.

L'exercice de priorisation des objectifs et activités aide également à se donner un plan collectif d'actions dans lequel chacun appréhende facilement sa mission, les enjeux, les échéances et l'articulation avec les autres.

Regard critique : « des plans risqués »

La perspective d'aboutir à un plan collectif d'actions ou plan stratégique peut apparaître alléchante. Cela présente toutefois le risque d'à nouveau faire de ce document un socle immuable et figé, que l'on ne remet plus en question. Il est important de s'assurer que celui-ci reste bien pertinent au fur et à mesure des avancées du projet, voire d'envisager des évolutions si ce n'est plus le cas. Il peut être intéressant d'en faire une opportunité de questionnement régulier, en proposant par exemple de faire un bilan annuel des actions en regard de ce plan, de s'assurer que tout le monde s'y retrouve bien et de le réviser collectivement. Par exemple, lors d'une assemblée générale ou d'une mise au vert.



LE PROCESSUS MENÉ :

- 1 Chaque personne écrit sa propre définition du projet et ensuite on se les présente collectivement. Ce premier exercice permet d'identifier les intentions que chacun met derrière le projet : sa vision du projet de société qu'il doit permettre d'atteindre. Ces intentions peuvent révéler des portes d'entrées diverses : l'un vise un enjeu de société, l'autre un public spécifique, le troisième prône un mode de fonctionnement différent, etc. On peut alors discuter pour identifier les intentions prioritaires pour l'ensemble du groupe.
- 2 En observant ensuite les objectifs immédiats (qui préexistent dans la plupart des cas), on peut alors faire l'exercice de les remettre en lien avec les intentions qu'on vient de mettre en lumière. Et ce faisant, identifier les objectifs immédiats qui semblent les plus importants en regard des intentions prioritaires. Cela peut donner lieu à un échange éclairant où chacun explique pourquoi il accorde davantage d'importance à une dimension ou à une autre du projet.
- 3 L'exercice de mise en lien des intentions et des objectifs immédiats est l'occasion de les (re)questionner et éventuellement de les revoir ou de choisir un/des nouveau(x) focus spécifique(s). C'est l'étape de (re)définition et validation d'une vision commune au groupe.
- 4 Une fois cette vision et les objectifs redéfinis, on peut faire l'exercice de raccrocher des actions à chaque objectif. Et ensuite, identifier là où l'on est assez fort et là où il faut les renforcer. A nouveau, on peut en tirer un nouveau plan d'actions.

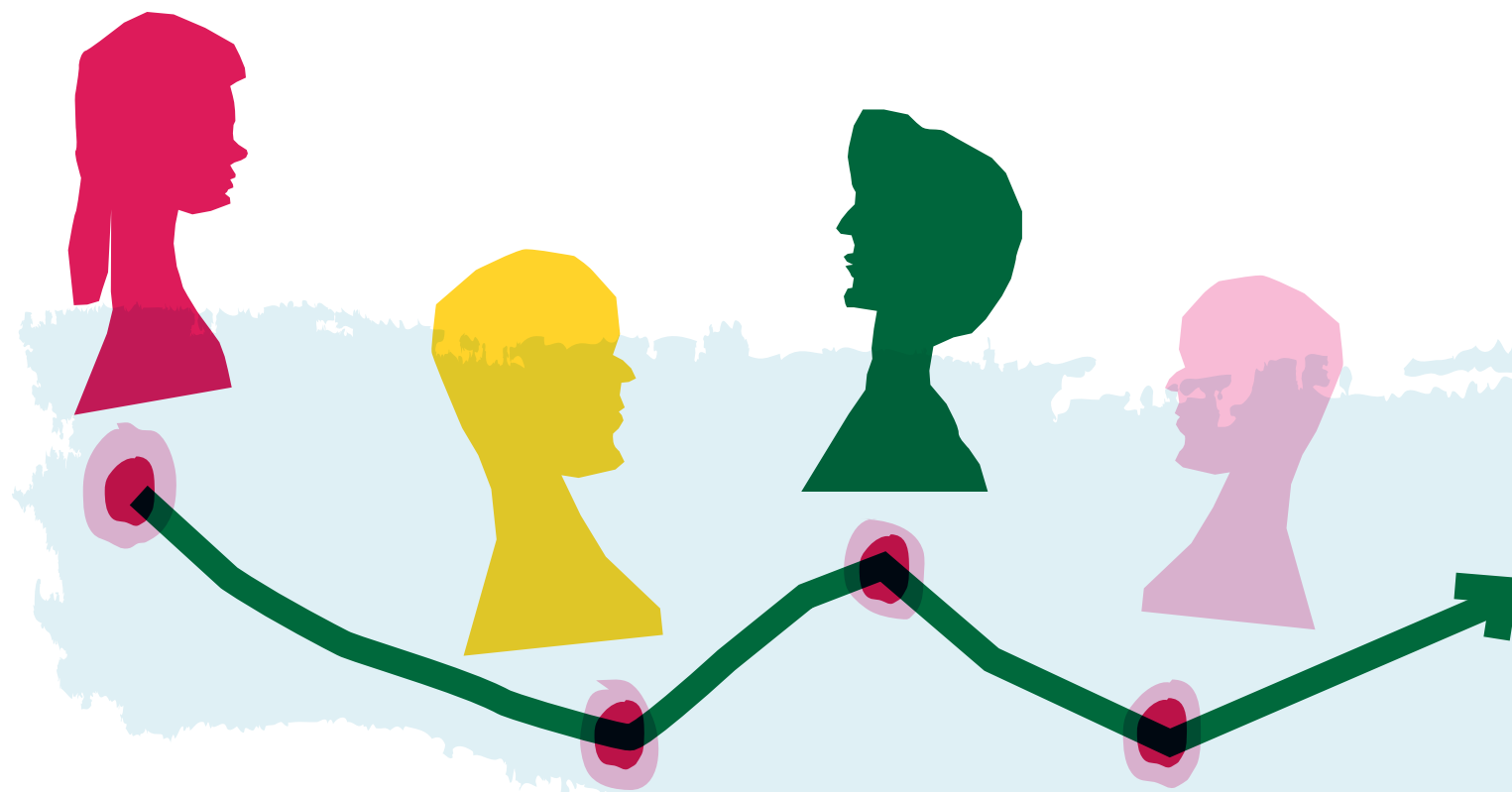
PARTIR DES OBJECTIFS ET/OU INTENTIONS

2

De la même manière, on peut questionner le sens du projet en se plongeant plus précisément dans une analyse des objectifs et intentions, sans passer par une vision globale des activités qu'on mène. Les objectifs deviennent dès lors la porte d'entrée principale. Cette démarche peut être intéressante pour des groupes qui se sont créés par l'action, sans prendre le temps de co-construire leurs objectifs, ni la finalité première de leur groupe. Cette deuxième porte peut les aider à (re)construire, (ré)affirmer, (re)valider collectivement leurs objectifs.

Pour ce faire, nous avons expérimenté un processus similaire à celui de l'analyse des activités, mais en sens inverse, c'est-à-dire en identifiant la manière dont les objectifs s'ancrent concrètement dans les actions menées. Pris dans ce sens, l'exercice peut s'avérer moins laborieux que le précédent qui demande souvent plus d'exhaustivité (puisqu'on repart alors de toutes les activités menées).

Dans ce cas-ci, il n'est pas obligatoire de procéder à un relevé exhaustif de toutes les activités menées. Il se peut que le constat s'impose plus vite : sur tel objectif, on voit qu'on est assez fort, sur tel autre on devrait chercher à l'être plus, même si on n'a pas réécrit toutes les activités qui s'y raccordent. Dans un tel exercice, on fonctionne davantage à partir des intuitions et du regard de chaque membre du groupe puisque c'est chacun, à partir de son analyse et ses sensibilités, qui proposera de raccrocher telle ou telle action à tel objectif.



A chacun son fonds participatif

Depuis le milieu des années 2010, des expériences de fonds participatif se mettent en place un peu partout en Belgique. Souvent appelées "budgets participatifs", toutes prennent des formes différentes, ce qui peut être vu de manière positive, mais peut aussi semer la confusion auprès des citoyens et des pouvoirs publics qui ne s'y retrouvent plus. L'usage d'une même appellation n'aide bien évidemment pas dans ce débat car, à y regarder de plus près, on ne parle vraiment pas tous de la même chose.

On observe par exemple une série de communes wallonnes qui mettent à disposition des citoyens ou comités de citoyens une somme financière afin de les encourager à proposer et réaliser des initiatives, souvent en lien avec la convivialité et l'image positive de leur commune. Ces initiatives visent donc un objectif de cohésion sociale et d'implication des citoyens comme ambassadeurs de leur commune. L'intention poursuivie est avant tout sociale.

À côté, d'autres pouvoirs publics ont lancé des appels à projets thématiques qui permettent à des citoyens – seuls ou collectivement – de mettre à profit leur expertise d'usager d'un territoire pour proposer des solutions aux problématiques liées à cette thématique. La dynamique s'accompagne parfois de la mise à disposition d'un fonds pour réaliser ces idées ou de l'implication des citoyens dans le choix d'affectation des fonds publics destinés à cet enjeu. C'est le cas des appels à projets environnementaux ou de lutte contre la pauvreté. Ces initiatives visent donc un objectif de meilleure gestion et d'implication des citoyens comme acteurs experts de changement de société. L'intention poursuivie est davantage gestionnaire ou de développement sociétal.

Enfin, on retrouve des initiatives – originellement appelées budgets participatifs – à travers lesquelles des pouvoirs publics communaux décident avec des citoyens la manière dont les ressources publiques doivent être utilisées pour répondre aux enjeux prioritaires du territoire. C'est le cas du budget participatif de Porto Alegre au Brésil. Ces initiatives visent donc un objectif de meilleure redistribution des ressources financières publiques et d'implication des citoyens comme co-décideurs. L'intention poursuivie a une visée démocratique et politique.

Ainsi, l'ouverture d'un fonds public à des citoyens peut poursuivre des logiques et des intentions bien différentes, qui rendent la manière de mener la démarche sur le terrain parfois diamétralement différente. Pour Periferia, qui est fréquemment sollicitée pour aider à la mise en œuvre de ce genre de dispositif, il est primordial de d'abord en questionner le sens avant de se lancer dans des considérations plus pratiques.

➡ **Aborder les visions et objectifs que chacun place derrière le projet permet de comprendre pourquoi parfois plusieurs manières d'agir sur le terrain se sont développées dans le groupe. Il permet d'identifier des finalités, des intentions qui peuvent selon les cas être contradictoires ou complémentaires. On peut alors également prendre conscience d'un risque que l'action soit finalement dérisoire par rapport à ce qu'elle cherchait à combattre ou atteindre. Ou comprendre des tensions et blocages entre différentes manières de mettre en place le projet. On part ici du questionnement du sens profond de notre projet, ce qu'on appelle l'essence, socle de base pour une vision commune.**

Dans un second temps, cela permet de s'assurer que les actions qu'on met en place génèrent bien ce que l'on projetait de provoquer/inciter/créer pour atteindre le changement qu'on cherche à atteindre.

Regard critique : « Faut-il toujours chercher à donner du sens ? »

Cette manière de valoriser toute action citoyenne n'est-elle pas un piège ? Dans la mesure où on chercherait un sens profond là où il s'agit avant tout d'une (ré)action de personnes face à une situation spécifique.

À première vue, on pourrait parfois se dire qu'on se complaît dans une volonté de tout analyser de manière cérébrale, alors que la force de l'action réside dans son caractère spontanée et non intellectuelisé.

Pourtant, un temps d'analyse collective face à une multitude de petites actions, parfois incomplètes ou qui apparaissent comme dérisoires, peut révéler leurs divers sens : d'une part, mises ensemble ou bout à bout, toutes ces "petites" actions signifient quelque chose de plus profond ; et d'autre part, une action quasi insignifiante peut se révéler très porteuse. En effet, qui peut affirmer qu'il connaît par avance le destin d'une graine ? et on voit ici l'importance de l'intuition.

Il s'agit donc de trouver l'équilibre entre ne pas chercher à tout analyser avant d'agir pour laisser de la place à la spontanéité, et veiller à valoriser les petites actions qui peuvent se révéler très significatives par rapport à des enjeux de société.





EXEMPLE DE QUESTIONS À SE POSER :

- 1 D'où vient l'idée de faire une évaluation ?
- 2 Quelles décisions seront prises à partir de l'évaluation ? Qui prendra ces décisions ?
- 3 À qui les résultats sont-ils destinés ?

Mais aussi...

- 4 Qu'est-ce qui est évalué ? Sur quels sujets porte l'évaluation ? Qui les a définis ? Peut-on en proposer d'autres ? Que faire des autres sujets qui pourraient ressortir ?
- 5 Qui évalue ? Qui anime l'évaluation ? Qui participe à la collecte ? à l'analyse ? à la construction de conclusions/perspectives ?
- 6 Quand se déroulera l'évaluation ?
- 7 Comment on évalue ? Sur base de quels critères ?
- 8 Quelles possibilités de réagir sur l'évaluation pour ceux qui n'y ont pas pris part ?

Les quatre premières questions à elles seules permettent déjà d'approfondir le sens de la démarche. Les suivantes permettent davantage de construire la manière dont on va/veut la mener.



À TRAVERS UN TEMPS D'ÉVALUATION

3

Il s'agit alors d'un moment d'évaluation programmé de manière systématique et qui cherche à poser des questions sur un projet. On fait le point sur les actions, on identifie des forces/réussites et des difficultés ou dimensions à renforcer, puis on se donne de nouvelles orientations et perspectives.

C'est un moment privilégié pour réfléchir collectivement au sens du projet. Pour autant, cela requiert de le penser, puis de le mener avec cette intention et dès lors de se donner les conditions pour atteindre une analyse plus approfondie. La trame des évaluations – souvent quantitatives – demandées par de nombreux commanditaires montre bien que les évaluations ne s'inscrivent pas toutes d'emblée dans une telle perspective : on y demande de renseigner le nombre d'activités réalisées, le nombre de participants (parfois même à classer selon l'âge, le sexe, l'origine, le niveau de scolarisation ou socio-économique...), le taux de fréquentation d'un lieu, la régularité de participation, etc. Dans ces cas-là, l'évaluation peut être très factuelle et ne pas s'inscrire au service d'une réflexion sur le sens et l'apport effectif du travail mené. On peut se poser la question de sa pertinence, même pour le commanditaire : que va-t-il en tirer comme conclusions ?

Si on veut faire de l'évaluation un moment qui questionne le sens des projets/actions, un moment qui appartienne pleinement à tous ceux qui font le projet, pourquoi ne pas **commencer par questionner d'abord le sens de l'évaluation qu'on s'apprête à mener ?**

L'évaluation devient alors un moment pour :

- * Prendre le temps de s'arrêter et faire le bilan
- * Rendre visibles les éléments qui ont évolué (positivement ou négativement)
- * Prendre conscience de la portée des actions
- * Identifier les éléments à renforcer ou améliorer
- * Identifier des éléments oubliés ou pas valorisés
- * Relever de nouveaux besoins ou opportunités
- * Construire la suite, en définissant des stratégies et orientations communes

Soit, une opportunité pour (ré-)envisager le futur.

Une perspective intéressante quand on sait que le mot évaluer vient des termes **é** (action de retirer) et **value** (la valeur) : tirer de la valeur de quelque chose. L'évaluation étant un processus mental qui fait appel à nos systèmes de valeurs : plus on est nombreux à y prendre part, plus on a de chance d'interroger notre projet à travers une diversité de prismes et donc d'en tirer un processus de questionnement plus intéressant.

L'évaluation de la cohésion sociale

En juin 2018, les Plans de Cohésion Sociale (PCS) de Wallonie ont dû se soumettre à une évaluation-bilan de leur projet et de la portée des actions menées pour renforcer l'enjeu de la cohésion sociale. A Gembloux, le service communal du PCS considère que c'est à travers l'ensemble des actions menées sur le territoire par une diversité d'acteurs que la cohésion sociale se renforce. L'équipe a donc estimé intéressant que l'évaluation demandée puisse être menée avec l'ensemble de ces opérateurs, un point de vue inhabituel qui semble pourtant faire tout son sens.

L'équipe a alors organisé une soirée de présentation de la perspective de cette évaluation, suivie d'un moment de réflexion plus large sur l'intérêt des démarches d'évaluation et ce que chacun pouvait en retirer lorsqu'elle est menée collectivement. Le PCS ne s'est pas non plus limité aux questions proposées par le pouvoir subsidiaire, mais a aussi ajouté d'autres éléments qu'il estimait pertinents.

Le réseau a nourri l'évaluation à travers plusieurs ateliers. Les conclusions ont ensuite été mises en débat. Le contenu final a été présenté aux partenaires locaux lors d'une nouvelle rencontre élargie pour être validé. Les conclusions tirées du processus peuvent donc être utilisables par chaque acteur de terrain. Sans compter que des lignes d'actions communes ont pu être discutées, facilitant l'articulation et les liens entre les actions/projets de chacun.

➡ Aborder l'évaluation partagée/collective comme un moment privilégié pour questionner le sens d'une action est une manière de se confronter à une diversité de regards et de sensibilités. Cela permet de prendre conscience d'impacts et d'éléments auxquels chacun n'aurait pas pensé tout seul. La démarche implique donc une ouverture au fait de remettre en question le sens du projet, sans quoi, elle sera mal vécue ou biaisée.

Regard critique : « Garder le pouvoir sur l'évaluation »

Les processus d'évaluation sont parfois confiés à de tierces personnes : un expert externe au projet – parfois lié au commanditaire ou financeur –, un responsable de projet ou d'équipe, un animateur d'une tierce structure, etc. S'il est intéressant de pouvoir profiter d'un regard extérieur, il faut aussi être conscient des risques d'une telle démarche selon la méthodologie utilisée par l'évaluateur (méthode participative ou réflexion menée seul) et son attitude, qui peuvent – dans certains cas – donner une part importante de pouvoir d'analyse à une seule personne.

Par exemple, un évaluateur externe pourrait mener une analyse sous un seul angle ou à partir de données limitées (par exemple, les résultats visibles ou des éléments quantitatifs), laissant de côté d'autres conclusions. Ou encore, on pourrait perdre la maîtrise ou le contrôle de l'évaluation et la subir comme une démarche peu claire, non transparente, dont il est impossible de s'assurer du bien fondé et donc de la pertinence des conclusions.

Il est impératif que les parties prenantes du projet évalué gardent un certain pouvoir sur l'évaluation, notamment en la construisant en amont, en participant à la méthode de collecte de données, au traitement de celles-ci ou, tout au moins, en jouissant d'un exposé clair avec possibilité de la remettre en question.

Dans ce cadre, le recours à une tierce personne trouve de l'intérêt lorsque celle-ci intervient pour aider à co-construire le processus dont chacun est pleinement acteur : en apportant un regard extérieur pour pointer des éléments nouveaux, souligner des points d'attention, encourager le croisement de différents points de vue, aider à tirer des fils rouges de l'analyse pour construire des perspectives d'évolution.



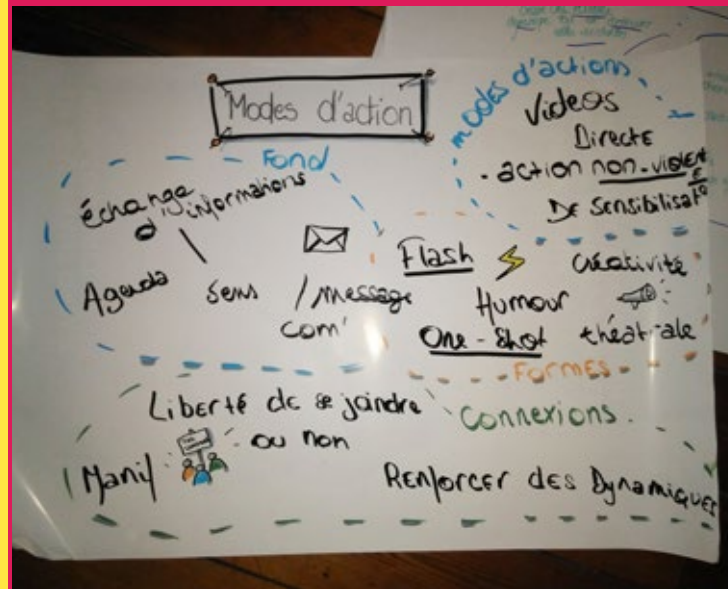
➡ Pour aller plus loin sur l'évaluation, n'hésitez pas à explorer les publications disponibles sur notre site internet : « *Évaluer une démarche de participation* », « *Faisons le point, ça vaut le coup de participer ?* » et « *L'évaluation partagée donne du sens !* ».





EXEMPLE DE QUESTIONS ABORDÉES :

- 1 Pourquoi nous organiser en tant que groupe ?
- 2 Quelles sont nos attentes vis-à-vis de celui-ci ?
- 3 Quelles sont les valeurs communes qui nous rassemblent et auxquelles nous nous identifions ?
- 4 De quelle manière souhaitons-nous agir ? Quels sont les modes d'action avec lesquels nous nous sentons à l'aise pour agir en tant que groupe ?



PARTIR DES DIFFICULTÉS ET/OU... OPPORTUNITÉS RENCONTRÉES

4

Les moments de crise ou de possible ouverture sont cruciaux pour repenser le sens des projets et actions. Un problème, une difficulté, un événement fâcheux ou à l'inverse une opportunité de financement, une proposition de partenariat, un succès plus important que prévu... Et hop, on se met tous autour de la table et on partage les avis.

C'est dans ce genre de moments que les différences de regards et de perspectives s'expriment souvent et que l'on se rend compte que l'on ne partage pas toujours la même vision du projet pour lequel chacun agit pourtant quotidiennement. Une belle opportunité aussi pour en rediscuter en revenant au sens que chacun place derrière l'action. L'occasion de donner une toute autre couleur et utilité à un moment de tension dont on se méfie et qu'on redoute tant !

« De jeunes activistes à un groupe affinitaire »

De plus en plus fréquemment, des citoyens décident de se joindre volontairement à d'autres militants pour soutenir des actions de désobéissance civile, manifestations et mobilisations revendicatrices diverses. Ces moments de mobilisation sont l'occasion de rencontrer d'autres citoyens qui partagent un ou plusieurs de nos combats. A Bruxelles, plusieurs jeunes se sont ainsi retrouvés régulièrement sur les mêmes événements et se sont progressivement reconnus comme un groupe. Ils ont décidé de former ce qu'ils appellent un groupe "affinitaire", c'est-à-dire de petite taille, au sein duquel les différents points de vue et visions peuvent se partager en confiance. Ce groupe garantit également une forme de protection de chaque membre du groupe pendant les actions, puisqu'ensemble, ils se sont défini un mode de fonctionnement commun autogéré lors d'actions en grand groupe. L'augmentation du nombre de personnes dans le groupe a fini par rendre ce fonctionnement difficile et causer une désorganisation lors d'actions, ce qui a notamment généré un sentiment d'insécurité chez certains. Le groupe a donc décidé de clarifier sa raison d'être et le sens qu'ils souhaitaient donner à leur rassemblement. Ce moment de questionnement a été fondamental pour la construction et le renforcement du groupe : chacun a pu y trouver sa place et y amener ses propres attentes, attentions, limites qui sont à présent les fondements du collectif. Le groupe est également mieux identifié et reconnu au sein du réseau militant bruxellois.

➔ **Déconstruire une difficulté de terrain en la mettant en perspective avec la vision que chacun a du projet peut permettre de comprendre ce qui fait obstacle et ensuite de penser une stratégie pour la dépasser. De la même manière, rebondir sur une opportunité qui se présente peut amener à questionner le projet commun, en exposant les arguments favorables et défavorables que chacun y voit. En parallèle, la réflexion pourra également permettre de vérifier l'adéquation des outils/modes de faire en fonction des objectifs, de reconstruire des stratégies pour les publics, objectifs et étapes du projet.**

Regard critique : « Rebondir sur les difficultés... facile à dire ! »

Nous sommes probablement tous d'accord sur le bien-fondé de cette idée. En théorie, nous aimerions tous entrevoir chaque difficulté comme une opportunité à saisir. Dans la réalité, on sait que cette capacité intervient souvent après avoir encaissé le coup dur ou essuyé les premières tempêtes. En effet, pour faire d'une difficulté une opportunité, il faut atteindre un certain niveau d'analyse de la situation pour identifier clairement l'enjeu et/ou le sens qui se cache derrière le conflit. Et cela demande parfois du temps, plusieurs échanges, voire des tensions avant d'y parvenir.

On pourrait aussi imaginer faire appel à un regard extérieur (un membre du CA, de l'AG, une personne proche du groupe, un superviseur...) pour aider à mettre des mots sur la difficulté. Une fois le problème identifié, la solution ne vient pas non plus du premier coup, mais nécessite parfois de passer par des tentatives intermédiaires – qui se révéleront peut-être peu pertinentes, voire contre-productives. Pourtant ce cheminement, si on accepte de le faire et lui consacrer le temps nécessaire, peut être un moment-clé et fondateur pour ressouder une équipe, redévelopper une vision commune ou simplement repartir sur de meilleures bases, en ayant mis en évidence des points d'attention pour la suite.





LE PROCESSUS MENÉ :

- 1 Une rencontre entre des ONGs brésiliennes désireuses de se lancer dans la démarche de transmission : elle a été l'occasion de définir la manière de penser le texte, sa longueur, le style à adopter... mais aussi de faire le choix de terminer par des messages destinés à tous.
- 2 Chaque ONG élabore un premier texte avec les familles impliquées dans l'expérience à transmettre. Ce texte est rédigé dans un style qui laisse une grande place à l'expression directe des personnes concernées qui (se) racontent et portent l'analyse. Puis on l'envoie aux autres ONGs.
- 3 On échange sur le texte de chacun, on propose des améliorations, des éléments à ajouter...
- 4 Deux personnes (Periferia et une organisation brésilienne) assurent le regard extérieur pour garantir la compréhension, puis la mise en page ; tout cela en dialogue permanent avec les auteurs.



EN TRANSMETTANT À D'AUTRES

5

Une cinquième porte d'entrée pour aborder des questions de sens d'un projet réside dans les démarches de production de supports qui cherchent à transmettre à d'autres des expériences, des histoires, voire des enseignements et modes de faire. Qu'il s'agisse de livret, de récit, de plaquette, de guide, de vidéo, de documentaire, de programme de formation, d'intervention dans des rencontres thématiques, d'expression publique ou artistique...

Ces produits demandent souvent en amont un travail d'introspection, de retour sur les actions, de questionnement de ce qu'elles ont produit... qui peuvent révéler des choses très différentes d'une personne à l'autre. Puis, lorsque l'on met les regards/paroles en commun et qu'on se lance le défi d'en tirer un message, une vision dans laquelle chacun se retrouve, les échanges s'ancrent souvent dans cet enjeu du sens du projet/de l'action. Cela en devient le cœur.

Transmettre des expériences en adressant des messages motivants

Au Brésil, des organisations non gouvernementales ont décidé en 2015 que, même s'il fallait continuer à se battre contre tout ce qui ne permet pas de mettre en œuvre le droit à l'habitat et à la ville pour tous, il était également important de montrer que le changement était déjà en cours et que certaines pratiques ouvraient le chemin à une autre ville, à « *la ville que nous voulons* ». C'est avec ce slogan que plusieurs organisations ont décidé de raconter sous forme d'une courte publication une expérience qui montre une nouvelle dimension pour la ville qu'on souhaite.

Une publication peut paraître bien peu de choses, un moyen pas très original pour transmettre... Et pourtant, s'arrêter pour rédiger 4-5 pages (pas plus !) en essayant de donner les éléments de compréhension, mais aussi de tirer quelques messages à adresser à d'autres n'est pas si simple ! L'idée des messages est de motiver d'autres groupes et personnes pour qu'ils se disent que ça vaut la peine et que donc « *pourquoi pas nous aussi ?* ».

La première étape s'est concentrée sur 3 expériences développées dans 3 villes différentes : Salvador de Bahia, Fortaleza et São Paulo. L'élaboration de ces 3 premières publications n'a pas toujours été simple : arriver à sortir de l'habitude de documents académiques, trouver un style qui communique, partir de la parole des habitants, ne pas s'enfermer dans le micro-local et formuler des messages qui s'adressent à tous... tout cela a exigé de nombreux allers et retours, des échanges entre les différentes organisations.

Au final, les publications existent et vont être imprimées pour tous, y compris dans les quartiers. Ce n'est pas encore évident de dire tout ce que cela génère, mais les premières réactions montrent que mettre une expérience en mots et en images permet une réflexion, une certaine "mise à distance" qui apporte un nouveau regard, notamment grâce aux points de vue des autres (dans ce cas, des ONGs établies dans d'autres villes).



→ La porte du récit pour questionner le sens de notre projet est une démarche que l'on pourrait qualifier d'itinérante. Elle invite d'abord le groupe à expliquer qui il est, d'où il vient, ce qu'il fait et pourquoi. Un cadre posé qui lui sert ensuite à entamer l'analyse de ce que ça produit et transforme à plusieurs niveaux : celui des membres du groupe, celui de l'environnement immédiat et même de manière plus large celui de la société, des politiques publiques, des médias, du secteur privé, des pratiques et modes de faire, des relations entre les acteurs, etc. L'exercice de trouver les bons mots pour l'exprimer accentue encore la démarche de questionnement profond du sens du projet. Raconter suppose aussi de prendre une certaine distance entre ce que l'on a vécu, ce que l'on vit et ce que l'on dit. Ce recul nécessaire pour pouvoir transmettre des émotions et des faits permet d'avoir un autre regard sur sa propre histoire. C'est aussi grâce à ce regard nouveau et différent, que l'on prend conscience de son parcours et qu'on peut par la suite envisager de nouvelles manières de faire.

Regard critique : « Pas d'histoire, ni de bla bla : du politique ! »

L'acte de se raconter est toujours intéressant, mais ne suffit pas en soi. La démarche proposée ici est plus profonde puisqu'elle vise à produire et transmettre des messages à d'autres et requiert donc un investissement important, tant en temps qu'en termes de participation de la part de ceux qui se racontent.

Plus que faire récit, il s'agit en effet de "faire sens". D'abord en interne, puisqu'en réinterrogeant les pratiques, on se met dans une position où il devient possible de faire différemment, que ce soit au niveau des relations entre les personnes, des modes de faire, voire parfois dans la manière d'aborder les questions et situations que l'on cherche à faire évoluer. Ensuite, c'est "faire politique" de manière plus générale dans la mesure où des citoyens racontent leur action collective – avec ses forces, doutes et faiblesses – pour faire changer quelque chose dans la société, à petite et/ou grande échelle... Et inspirer d'autres à poursuivre eux aussi cette dynamique de changement. Chacune des expériences présentées dans les récits trace un chemin vers de la "transformation sociale".

→ Pour aller plus loin sur la transmission, découvrez la publication : « Se transformer en racontant nos initiatives collectives : pour quoi, pour qui et comment faire récit ? »





PRÉSENTATION DE L'EXERCICE :

Comme son nom l'indique, l'exercice suit la logique de l'évolution d'une tomate, de la semence jusqu'au fruit à cueillir (et les graines futures qu'il contient). Il questionne plusieurs stades :

- 1 **La semence** : c'est la synthèse génétique qui me compose. De quel passé, de quels éléments originaux suis-je le résultat : classe sociale, structure familiale, bagages de nos parents, etc. ?
- 2 **Le terreau** : c'est ce dont la semence a besoin pour grandir et se développer. C'est la dimension de l'environnement : le contexte dans lequel la semence a été amenée à se développer, le capital social et culturel, les liens avec d'autres (personnes, réseaux, structures...) dans lesquels j'ai évolué, l'éducation, les milieux et activités auxquels j'ai eu accès, etc.
- 3 **Le tuteur** : une fois sortie de terre, c'est ce dont la tomate a besoin pour continuer à grandir et s'élever, c'est ce qui la soutient, l'aide à trouver une direction. Cela s'apparente à la vision politique du monde que j'ai développée et qui me guide.
- 4 **Le mildiou** : pas vraiment une étape en soi, c'est l'ensemble des freins et difficultés qui se sont mis en travers de mon cheminement pour mener à bien ma vision.
- 5 **La tomate** : c'est finalement la personne qu'on est avec ses engagements bien définis.

Exercice créé par Amaury Ghijselings dans le cadre des ateliers qui suivent la conférence gesticulée "Radical?!"

PARTIR D'ENJEUX, MOTIVATIONS OU VALEURS QUI NOUS GUIDENT

6

Enfin, plusieurs collectifs et associations nous ont récemment éveillés à d'autres méthodes et supports qu'ils se sont construits pour s'assurer de ne pas perdre de vue le sens de leur projet lorsqu'ils sont dans l'action. Tirés d'autres outils, inventés ou repensés, ceux-ci nous ont semblé particulièrement inspirants pour toujours replacer le sens de notre pratique en harmonie avec nos enjeux profonds, nos formes d'engagement, les valeurs qui nous animent.

Nous en avons identifié deux que nous exposons ci-après : une variante de l'exercice de la tomate au service du collectif et trois exemples de trépieds.

L'EXERCICE DE LA TOMATE - SE NOURRIR DU SENS QUI NOUS GUIDE INDIVIDUELLEMENT POUR NOURRIR LE COLLECTIF, LE PROJET COMMUN

Dans les questions de sens en lien avec nos valeurs, l'exercice de la tomate peut être utilisé comme une étape antérieure à l'analyse du sens de notre projet. Il propose en effet de (ré)explorer ce qui nous pousse à nous engager en tant que personne, ce qui nous motive en tant qu'individu et ce qui nous oriente dans notre rapport aux autres. C'est l'étape que propose l'exercice de la tomate présenté ci-contre.

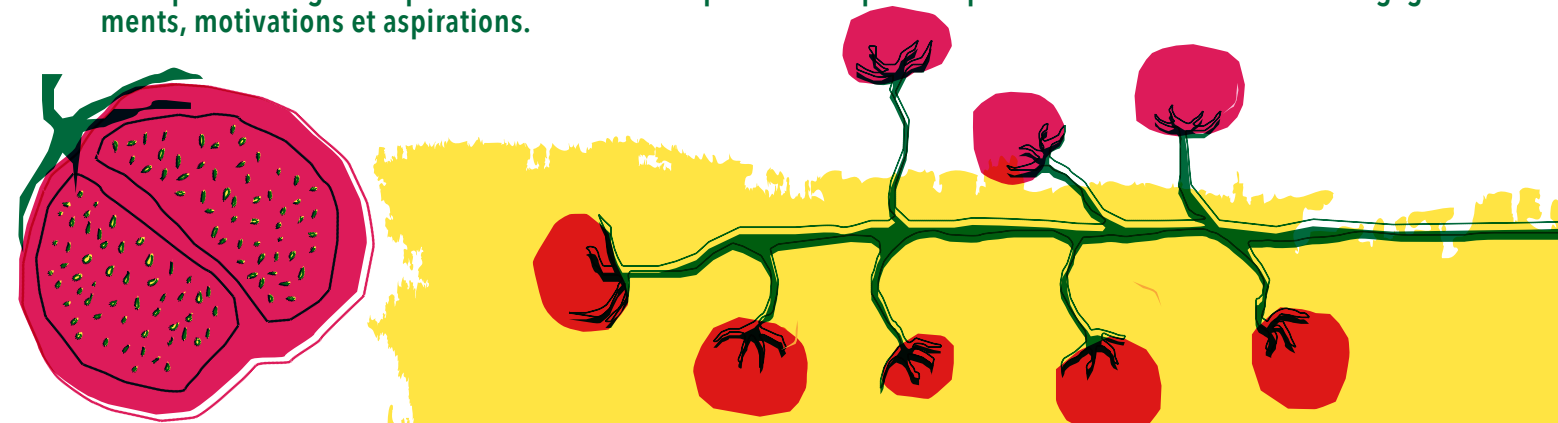
Une fois qu'on identifie les motivations de son engagement personnel, on peut alors plus facilement les partager, en tirer des fils communs si l'on est dans un processus collectif et identifier les enjeux et valeurs qui guident le groupe à s'engager collectivement.

C'est une manière de construire le socle commun du groupe qui permettra par la suite de définir des actions puis, en cours de route, d'analyser la manière dont elles répondent - ou non - à ce socle.

Moyennant une adaptation des questions, l'exercice de la tomate peut également servir d'inspiration pour mener un processus collectif. De même, il est intéressant de ne pas le prendre comme une étape figée en soi, mais de permettre des allers/retours entre l'individuel et le collectif car - même dans le cadre professionnel - c'est de cette interaction que naît le projet.

On peut ensuite analyser comment nos actions et formes d'agir s'ancrent - ou non - dans cette vision de fruit mûr que nous venons d'explorer. Est-on en accord avec nos valeurs ? Nos actions permettent-elles de développer, de renforcer, d'alimenter l'engagement qui est le nôtre ? Est-ce que les actions menées permettent de servir, nourrir notre vision et vice-versa ? La tomate que nous sommes permet-elle de nourrir les actions que l'on mène ?

→ Pour questionner le sens de l'action menée, l'exercice de la tomate tel que revu et présenté ici permet de (re)prendre conscience de et/ou (re)questionner ce qui nous meut, ce qui nous fait bouger, nous motive, nous pousse à agir. On peut ensuite s'assurer que l'action que l'on porte est cohérente avec nos engagements, motivations et aspirations.



LES TRÉPIEDS

Le trépied est un meuble à trois pieds qui sert de support à quelque chose. Il a l'avantage de n'être jamais bancal, quelle que soit sa fabrication, et quelle que soit la surface sur laquelle il est posé. Extrapolé, il représente donc un socle de 3 valeurs, enjeux, convictions, idées... sur lesquels se construisent et se stabilisent les actions d'un groupe. Trois éléments stables, que l'on cherche à retrouver, tenir en éveil ou garantir dans nos actions.

Souvent présenté sous forme de triangle (les 3 pieds formant un triangle au sol), l'idée du trépied est de pouvoir positionner en son sein l'action ou le projet que l'on porte et de voir à quel point il tend vers le centre ou pas. Une bonne manière de questionner le sens de l'action et ensuite de voir les évolutions possibles pour l'améliorer. Nous reprenons ci-dessous trois exemples de trépieds, tels qu'ils ont été respectivement envisagés par Patrick Viveret (économiste, philosophe et essayiste altermondialiste), Greenpeace et Quinoa.

> Le trépied du REV selon Patrick Viveret : Résistance créative, Expérimentation et Vision

De nombreux débats s'animent depuis plusieurs décennies autour des enjeux de la mesure du bien-être (ou bonheur ou bien vivre ou buen vivir) des populations dans le monde. Historiquement, c'est le PIB national qui servait d'indicateur de référence pour le mesurer. Un choix de plus en plus critiqué et remis en question par des groupes qui invitent à développer de nouveaux indicateurs de la richesse et du bien vivre qui tiendraient compte d'autres paramètres que le niveau de production du pays.

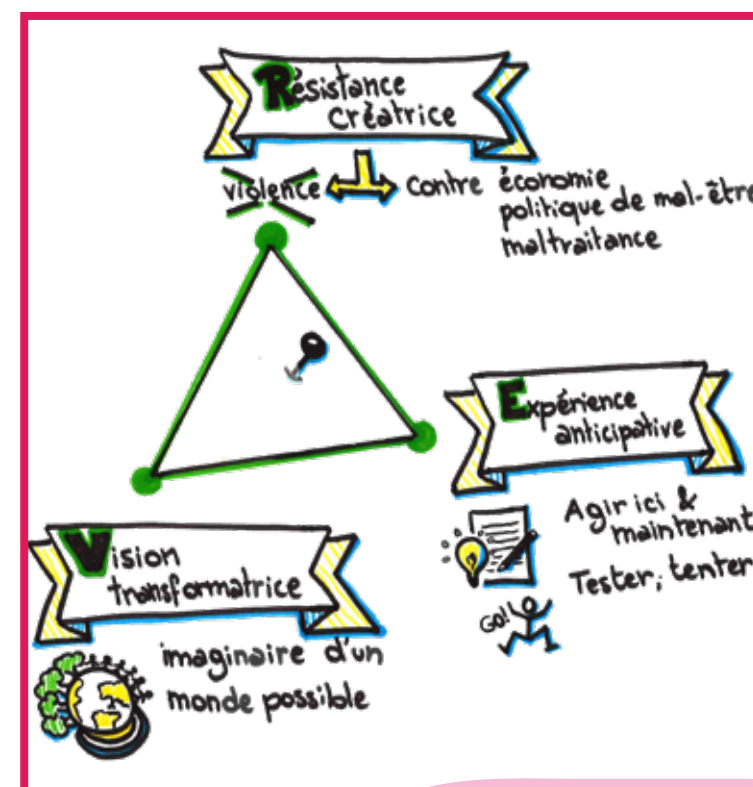
Pour atteindre ce nouveau rapport au monde, Patrick Viveret pense qu'il existe un trépied transformateur inscrit dans l'histoire et que nous avons aujourd'hui besoin de reconstituer : celui du "REV". Ce trépied repose sur trois éléments ("conditions") inséparables, dont la mise en lien permet la transformation de la société : la résistance créative, l'expérimentation anticipatrice et la vision transformatrice.

- 1 La « **Résistance créative** » exprime la lutte nécessaire et légitime contre tout ce qui est insoutenable du point de vue de l'organisation des économies et des politiques de mal-être, de maltraitance. Ce sont toutes les formes de résistance qui se développent à travers le monde, l'énergie qui nous pousse à choisir d'être heureux.
- 2 La « **Vision transformatrice** » développe l'imaginaire et dit que la pensée unique sans autre alternative n'est pas une fatalité, mais qu'un autre monde est possible.
- 3 Pour aller vers ces sociétés de bien-vivre, il est utile de se lancer dans le E de l' « **Expérimentation anticipatrice** ». C'est tout ce qui concerne notamment les nouvelles formes d'agir collectif, les fameuses alternatives mises en place par de nombreux acteurs de la société qui n'attendent plus que le changement vienne par les réformes structurelles. Cette expérimentation donne l'énergie, la résistance créatrice et empêche une révolte désespérée. Elle vise à démontrer qu'il est possible de commencer à faire vivre cet autre monde.

Les trois éléments peuvent être pris dans des sens divers (quoique souvent la résistance vient en premier) et s'autoalimentent par la suite, se renvoyant les uns aux autres. Combinés, ils permettent d'aller vers une transformation de la société.

➡ Pour questionner le sens de l'action, ce trépied invite à interroger les étapes par lesquelles on est passé et à réajuster l'action pour qu'elle réunisse les trois phases. L'enjeu est de s'assurer de rester dans ces 3 piliers.

« Il n'y a pas de Résistance sans conflit, mais pour que cette résistance soit créatrice, qu'elle ne tourne pas à la révolte désespérée, elle a besoin de la Vision transformatrice qui débloque l'imaginaire, et de l'Expérimentation anticipatrice qui incarne dans l'ici et maintenant les projets qui, sinon, paraîtraient utopiques. Toute l'idée est la nécessité de mettre au pot commun ces 3 approches. »



Patrick Viveret
Philosophe, au sujet du trépied du REV inspiré de l'article de l'Humanité "derrière les systèmes de captation des richesses, il y a le mal-vivre", 29 janvier 2015

"Sumak Kawsay" et "bien-être", pas vraiment la même chose !

La notion de "Sumak Kawsay" vient des populations latino-américaines ; il traduit la cosmovision et fait référence à l'harmonie, l'équilibre, la complémentarité. Ce terme vient de la langue Quechua parlée dans les Andes par les populations indigènes, elle ne trouve pas de traduction parfaite en espagnol, même si elle est souvent traduite par le "Buen Vivir". Aujourd'hui, en temps de crise généralisée et de remise en question du modèle capitaliste et matérialiste dans lequel nous vivons, elle inspire beaucoup par son application.

Historiquement, cette notion d'harmonie et de complémentarité avec tout le Vivant (la nature au sens large, les autres et nous-mêmes) était inscrite dans tous les pans de la vie et de fonctionnement de celle-ci. Par cette conscience de tout ce qui les entoure, les communautés indigènes ont pu préserver leur milieu de vie et vivent avec cette attention particulière du respect de la nature, des générations futures et de chacun.

En 2008, l'Equateur et la Bolivie ont inscrit le concept de "cosmovision" dans leur constitution dans l'idée de garantir le "droit à la nature".

Ce dont parle les plus vieilles communautés indigènes d'Amérique Latine n'a rien à voir avec la notion de "bien-être" dont on peut parler à l'heure actuelle dans nos sociétés. "Sumak Kawsay" fait abstraction de tout ce confort matériel auquel nous pourrions songer lorsque l'on parle de "bien-être" ou "bien vivre" dans nos sociétés post-industrielles. Elle met en avant la priorité des personnes, de la communauté avec une conscience de tout ce que cela englobe, a contrario du profit individuel.

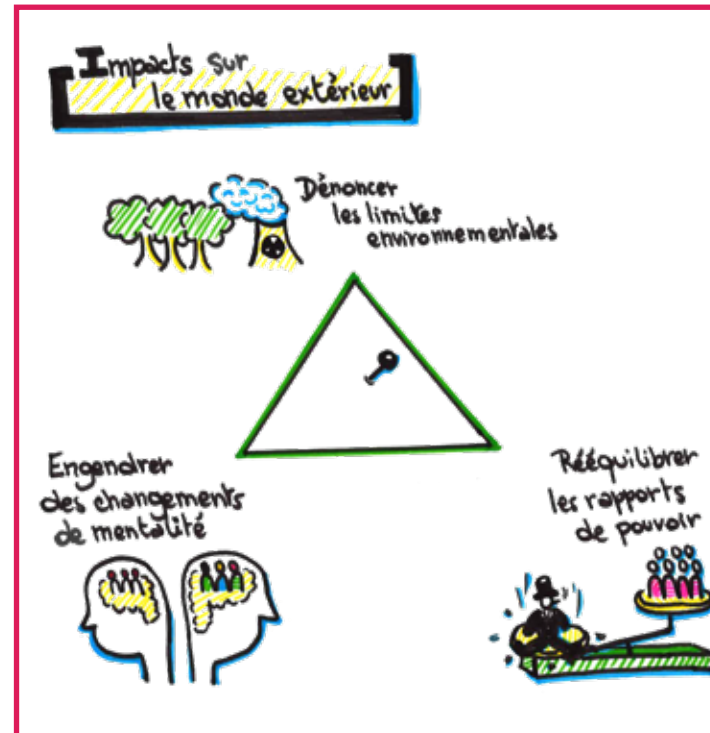
> Le trépied de Greenpeace : le sens "par rapport au monde extérieur"

Le trépied utilisé au sein de Greenpeace afin d'évaluer ses propres actions repose sur la même mécanique mais prend, quant à lui, un autre prisme : celui de l'impact généré par l'action par rapport au monde extérieur. Et donc, de ce qu'on veut provoquer sur d'autres enjeux, systèmes et/ou acteurs.

Chez Greenpeace, ils ont ainsi choisi d'analyser leurs actions en fonction de 3 indicateurs :

- A. Dénoncer les limites environnementales
- B. Engendrer un changement de mentalité
- C. Rééquilibrer les rapports de pouvoir

➔ Pour questionner le sens d'une action, le trépied permet de la situer en fonction de l'impact qu'elle génère sur le monde extérieur, à travers ces 3 indicateurs. Idéalement, l'action devrait toujours se trouver au centre, mais bien souvent elle sert plus directement l'une ou l'autre extrémité du trépied. L'important est d'en avoir conscience et de s'assurer que cela convienne.



> Le trépied de Quinoa : le sens "par rapport aux valeurs internes"

Enfin, Quinoa a développé un trépied qu'elle utilise comme socle, balise ou encore boussole afin d'analyser le sens de ses prises de décision, actions, choix en fonction de ses valeurs internes. En repartant de valeurs fondamentales, cet outil sert de gouvernail à Quinoa pour prendre des décisions, notamment par rapport aux actions qu'ils mènent ou pourraient mener. Les trois valeurs de Quinoa sont :

- A. La convivialité
- B. L'ouverture et la diversité
- C. La dimension et les échanges Nord-Sud

De la même manière, chaque groupe peut ainsi définir les valeurs supérieures qui fondent son socle de base et se créer son propre trépied-guide.

➔ Pour questionner le sens de l'action, le trépied permet de ne pas perdre de vue les valeurs fondamentales du mouvement/de l'organisme en s'assurant que l'action s'y inscrit bien. L'action peut alors tendre davantage vers un élément ou l'autre, mais on imagine mal qu'elle s'éloigne totalement de l'un d'eux.

Regard critique : « Chacun creuse jusqu'où il veut. »

Repartir des valeurs profondes, d'abord individuellement puis collectivement, comme le proposent les exercices de la tomate ou du trépied, n'est pas une démarche anodine. Elle touche en effet à des dimensions personnelles qui s'ancrent dans des vécus différents et parfois sensibles. Le fait de puiser dans cet ancrage personnel peut être ressenti de manière intrusive pour certains. L'exercice ne doit donc pas être pris à la légère : on restera vigilant pour que chacun se sente à l'aise, libre de partager ou non, d'expliquer ou non ce qu'il amène dans l'échange. De même, on veillera à accueillir la diversité des valeurs, perceptions, regards, opinions dans les échanges... même si tout le monde ne s'y retrouve pas.

L'exercice de la tomate est un outil parmi d'autres, il nous a semblé constituer une méthode intéressante - probablement un peu détournée dans cette publication - pour en faire un outil de questionnement de sens.

Libre à chacun d'en explorer d'autres, plus adéquats, et de s'en servir comme simple inspiration pour inventer un autre cheminement de réflexion qui convienne mieux, car les outils ne sont que des outils, ce qui compte c'est la manière dont on les utilise !



© ADES

POUR SUIVRE...

A travers cette publication, nous avons voulu mettre en lumière l'importance des temps de questionnement des projets et actions au sein des groupes.

Avec les six portes d'entrée, nous avons cherché à outiller le lecteur sur la manière d'aborder ce questionnement : à travers les actions, les objectifs, les valeurs, etc. Chaque porte présente un apport spécifique et est illustrée par une méthode et son contexte.

Ces six portes se veulent ainsi sources d'inspiration pour des groupes et équipes qui souhaitent se lancer dans une telle dynamique.

Bien entendu, d'autres portes existent. Elles sont encore à identifier et ouvrir, voire même à inventer. Et nous encourageons chacun à s'y essayer. L'important étant que la démarche choisie fasse sens pour l'ensemble du groupe et que chacun s'en sente partie prenante.

Plusieurs publications avec lesquelles approfondir certaines portes, comme celles de l'évaluation ou du récit, ont été proposées. D'autres se trouvent sur notre site internet et peuvent être téléchargées gratuitement, voire sollicitées en version papier dans nos locaux.

Belles découvertes !



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

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