

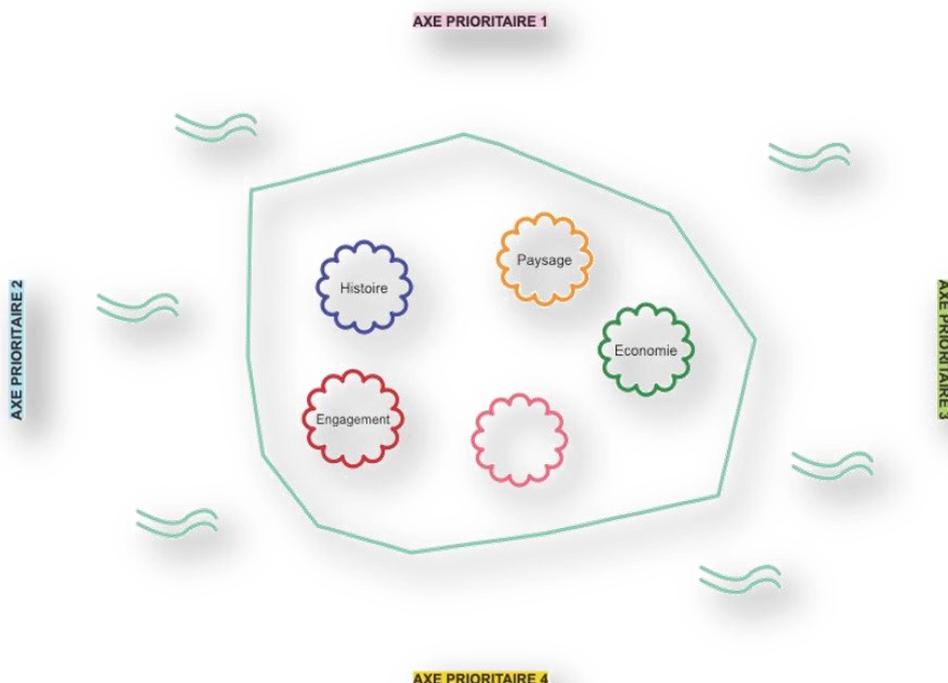
# Mon asbl mon archipel

FORMATION ACCOMPAGNEMENT A LA CONCEPTION DU  
PROCHAIN PLAN QUINQUENNAL DE COHESION SOCIALE

MODULE DE TROIS JOURS

*ANALYSE DES FORMATRICES*

*ANNE FERRARD  
PASCALE LASSABLIERE*



MAI - NOVEMBRE 2021

# Sommaire

## INTRODUCTION

Anne Ferrard et Pascale Lassablière : qui sommes-nous ?

Notre posture pédagogique

- Quelques postulats sur lesquels nous nous appuyons
- L'influence de l'Education Nouvelle

La commande de Lire et Écrire Bruxelles

Ce que vous pourrez lire dans ce document

## LE MODULE « MON ASBL MON ARCHIPEL » : QUELS PARTIS PRIS ?

Nos intentions pour créer ce module

- Un dispositif qui fait des petits
- L'usage de la métaphore de l'archipel

## LES GRANDES ETAPES DU DISPOSITIF

Description du dispositif pédagogique avec ses modifications au fil des modules.

- Jour 1 : regarder l'asbl pour en avoir une vision globale
- Jour 2 : points de vue sur le travail au cœur des associations
- Jour 3 : récolter en vue du formulaire pour le futur plan de Cohésion Sociale

## DISTANCIEL OU PRÉSENTIEL : QUELS DÉFIS, QUELS APPORTS ?

Constats et prises de conscience : ceux des participants, et les nôtres

## NOS CONSTATS, QUELQUES ÉCLAIRAGES

Réactions des participants par rapport au dispositif proposé

Des questions et des propositions

Le rapport à l'écriture

## LE MOT DE LA FIN

*Concernant l'écriture de ce document, notre posture est entièrement en accord avec l'égalité de genre que prône l'écriture inclusive. Cependant nous ne l'avons pas appliquée chaque fois qu'il était possible car nous tenons aussi à une certaine fluidité du texte.*

## INTRODUCTION

### Anne Ferrard et Pascale Lassablière : qui sommes-nous ?

---

Nous sommes toutes deux passionnées par l'écriture et plus particulièrement par son usage en atelier qui permet de la partager. Nous l'envisageons comme un moyen et non comme un but. L'écriture pour se reconnaître auteur·e et se rencontrer autrement ; l'écriture comme outil pour formuler sa pensée et ainsi la rendre sensible, ce qui permet d'en prendre conscience et d'accéder à celle de l'autre.

Anne pratique l'écriture quotidiennement pour son activité d'écrivaine. Elle a créé un projet de bibliothèque scolaire dans deux écoles à pédagogie active, puisant dans la littérature jeunesse pour offrir des ateliers d'écriture aux élèves de maternelle, primaire et secondaire. Au travers de son engagement dans l'asbl TaDeMo, elle crée et anime différents ateliers d'écriture ainsi que des formations pour les enseignants.

Pascale travaille comme indépendante, elle a créé Les ateliers Mots'Art. Elle anime des ateliers d'écriture avec une dimension de projet, une écriture qui mène à l'action (publications, théâtre...). Elle travaille plutôt avec le monde associatif (alphabétisation, CPAS, bibliothèques, lutte contre l'exclusion scolaire, monde carcéral, Croix Rouge et Fedasil...). Elle travaille aussi dans le cadre de l'analyse du travail avec des équipes de travailleurs du secteur socioculturel.

Nos ateliers s'inspirent des pédagogies portées par l'Education Nouvelle et nous sommes proches du GFEN (Groupe Français d'Education Nouvelle [www.gfen.asso.fr](http://www.gfen.asso.fr)) et du LIEN, (Lien International pour l'Education Nouvelle [www.lelien2.org](http://www.lelien2.org))

Nous nous connaissons depuis plusieurs années et faisons de notre pratique d'animatrices d'ateliers d'écriture avec différents publics un moyen pour approfondir nos méthodologies, toujours en recherche pour faire de l'écriture un outil d'humanité.

### Notre posture pédagogique

---

Quelques postulats sur lesquels nous nous appuyons

- **Envisager l'écriture comme un bien commun**, quelque chose à partager et partageable : cela s'élabore à partir de consignes, d'allers et retours entre individuel et collectif, d'un enchaînement en étapes..., des pratiques à faire vivre plutôt qu'à expliquer.

- **Trois principes d'animation**
  - « *Tous capables d'écrire* »  
Penser quelles conditions pour que cela soit possible
  - « *L'atelier est un espace hors menace* ».  
Penser un cadre pour que l'écriture puisse se partager sans jugement.
  - « *L'atelier est un lieu où les pratiques construisent les valeurs* »  
Penser un dispositif (un enchaînement de consignes et d'étapes) pour que les participant·e·s vivent un moment de construction collective et où, en même temps, chacun s'y reconnaisse et en retire des bénéfices personnels.

## L'influence de l'Education Nouvelle

Comment travailler pédagogiquement les valeurs que l'on porte avec son équipe ? et avec ceux qui participent : le groupe, la classe, l'association ? Comment faire de l'évaluation un moment de compréhension du chemin parcouru, un moment d'analyse réflexive, de construction de sens ?

Ces questions sont centrales dans de nombreux ouvrages de pédagogues de l'Education Nouvelle, dont ceux écrits par Odette et Michel Neumayer dont nous nous inspirons.<sup>1</sup> Ils ont beaucoup écrit sur leur travail, dans le cadre de formations d'enseignants, de formateurs, de travailleurs sociaux et culturels, et aussi dans l'accompagnement d'équipes de travailleurs en tant qu'ergologues.

Ce qui nous intéresse, c'est comment chacun est amené dans l'atelier à traduire une consigne et comment cette manière de la comprendre, unique, l'amène à affiner sa position, ses arguments.

Nous sommes convaincues que cette manière de procéder avec le détour par la représentation plastique et le partage des textes produits permet de prendre conscience de sa propre logique de choix, de sa propre compréhension des mots, et aussi de celle des autres.

## La commande de Lire et Écrire Bruxelles

---

L'asbl Lire et Écrire Bruxelles nous a contactées en mars 2021 pour organiser un atelier d'écriture afin d'accompagner des travailleurs (responsables, formateurs, animateurs) d'associations majoritairement reconnues dans le cadre de l'appel à projets Cohésion

---

<sup>1</sup> Animer un atelier d'écriture, Faire de l'écriture un bien partagé – ESF ; Créer en Education Nouvelle, Imaginaire, Savoirs, Liens, au cœur des ateliers d'écriture – Chronique sociale

sociale 2016-20 prolongé dans un premier temps jusqu'au 31.12.2022, dans les 4 priorités Cohésion sociale.<sup>2</sup>

Le quinquennat prolongé arrivant à terme, les associations doivent penser comment elles vont organiser leur action pour les 5 années à venir. Une réflexion qui doit s'explicitier dans un formulaire, qui, au moment de la création du module comme tout au long du cycle de formations, ne nous était pas accessible.

Lorsque l'asbl Lire et Écrire Bruxelles (en concertation avec le CRACS et la CEDD reconnue ultérieurement comme CREDASC) nous a demandé de concevoir ce module, nous avons entendu sa volonté, malgré l'inconnu du formulaire, de commencer un travail avec les associations, afin qu'elles puissent se préparer à l'écriture et amorcer une réflexion à propos de leur action future.

Nous avons alors pensé un module qui permette d'accumuler un matériau écrit sur lequel les associations pourraient s'appuyer au moment de rédiger leur futur plan d'action quinquennal.

Lire et Écrire Bruxelles a recensé les associations susceptibles d'être intéressées et les a contactées. 80 ont manifesté un intérêt pour la proposition. Dès lors, nous avons convenu d'élaborer un module qui pourrait se répéter pour pouvoir les accueillir en plusieurs groupes.

### **Nos objectifs**

- Questionner et s'appropriier les dispositions du décret de Cohésion Sociale du 30 novembre 2018 (publié au Moniteur Belge le 26 février 2019) et de son arrêté du 20 juin de l'année suivante (publié au Moniteur Belge le 18 juillet 2019).
- Explorer le récit pour raconter le travail et l'association.
- Permettre de faire des liens entre les orientations du décret et celles des associations.
- Permettre aux participant-e-s d'envisager l'action de leur association dans sa globalité et préparer quelques pistes pour élaborer leurs actions dans les prochaines années.
- S'appropriier un processus qui permet de penser les visées de l'association avec ceux qui la font vivre : travailleurs, bénévoles et bénéficiaires.

Nous avons construit ce module pour qu'il puisse se dérouler en distanciel comme en présentiel, puisqu'au moment où nous commençons en mai 2021, il n'était pas encore possible d'organiser des formations en présentiel.

Nous avons imaginé les animations pour qu'elles favorisent le développement de nouvelles synergies et collaborations entre des participants agissant dans un même secteur.

---

<sup>2</sup> Soutien scolaire/ Alphabétisation et apprentissage du français/ permanence juridique/vivre ensemble

Sur l'ensemble des 8 modules, nous avons rencontré 90 participants, 70 asbl, dans 4 modules en distanciel et 4 en présentiel (deux à l'auberge de jeunesse Sleep well, un dans la salle de la Jeunesse de Bruxelles et le dernier dans les locaux de Lire et Écrire Bruxelles).

## Ce que vous pourrez lire dans ce document

---

Étant donné l'intérêt manifesté par un grand nombre de participants à ce module, Lire et Écrire Bruxelles nous a demandé un regard analytique sur notre dispositif.

Ce document est pensé autour des trois points suivants :

- Nos intentions pour créer le module Mon asbl mon archipel ;
- Quel écart entre ce que nous avons prévu et ce qui est advenu ? Quelle analyse nous en faisons ?
- Quels constats pouvons-nous faire du secteur de la Cohésion Sociale, de ce que vivent les associations à partir de ce que nous avons compris d'elles ?

Un défi que nous avons accepté de relever, dans l'esprit d'améliorer nos pratiques, et de continuer à réfléchir nos choix pédagogiques.

Ce document présente :

- Le dispositif proposé et son évolution ;
- Les repères théoriques auxquels nous nous sommes référées ;
- Quelques extraits de productions pour enrichir le propos (nous les avons rendus anonymes, pas souci déontologique) ;
- Les possibilités et limites d'une animation en distanciel et en présentiel ;
- Nos constats : des questions et des propositions ;
- Une annexe avec d'autres textes produits au fil des modules.

## LE MODULE « MON ASBL MON ARCHIPEL » : QUELS PARTIS PRIS ?

### Nos intentions pour créer ce module

---

#### Un dispositif qui fait des petits

Nous avons commencé par étudier les textes, le décret et son arrêté. Nous avons compris, à travers les orientations stipulées, un désir de soutenir l'action des associations pour un monde plus juste, moins excluant, où chacun-e est en mesure d'y prendre une parole et une place active.

En construisant le dispositif, nous avons été attirées par ce qui est écrit dans l'article 29 du Chapitre 3 de l'Arrêté du Collège de la Communauté Française relatif au décret du 30 novembre 2018<sup>3</sup>, et nous avons orienté notre travail pour que le dispositif à faire vivre puisse être réexploité avec une équipe (professionnels et bénévoles) et avec des bénéficiaires (toutes celles et ceux qui viennent à l'association et la font vivre).

#### L'usage de la métaphore de l'archipel

Les associations sont nées généralement d'une volonté citoyenne d'améliorer une situation insatisfaisante. Il nous paraissait important de penser l'association dans une logique de système, à la fois comme une entité et à la fois comme une partie d'un tout plus grand, la société.

Pour cela, nous nous sommes appuyées sur le concept de la pensée archipélique décrite par le penseur martiniquais Édouard Glissant<sup>4</sup> dans son ouvrage *Traité du Tout-Monde*, qui dit que l'on pourrait, plutôt que d'envisager le monde d'un bloc, (comme on peut le voir dans une photo aérienne, ce qui tendrait à faire penser que l'on en a ici une vision globale et cernée), l'envisager de l'intérieur, dans ses interrelations, ses interdépendances, ces interconstructions.

Cette conception nous a parlé car les associations agissent en relation avec un quartier, évoluent dans la prolongation d'une histoire (parfois très longue), agissent en loyauté à des valeurs, des engagements, dans une posture militante, tout en étant dans le monde et ses mouvances. Une action qu'elles portent avec des moyens humains, financiers, matériels, et avec des désirs et projets de développement.

Comment permettre de se représenter à la fois l'association dans sa globalité et dans sa complexité, dans ses multiples relations et contraintes ?

---

<sup>3</sup> **Art. 29.**

*Le plan d'action quinquennal doit être porté à la connaissance des travailleurs, des volontaires, et des personnes fréquentant la ou les activités mises en place par l'opérateur de cohésion sociale.*

<sup>4</sup> <http://www.gallimard.fr/Catalogue/GALLIMARD/Blanche/Traite-du-Tout-Monde>

Nous avons imaginé trois journées pour que les participants aient le temps de se rencontrer dans le travail, qu'ils en ressortent avec des questions qui ouvrent de nouvelles perspectives, et une matière écrite suffisante pour envisager leur formulaire avec plus de sérénité.

Nous avons opté pour faire entrer l'association dans la métaphore de l'archipel, en imaginant la représenter avec :

- Une île HISTOIRE, reliée aux fondements de l'association, ce qui l'a fait naître et ceux qui ont voulu à un moment proposer une amélioration à une situation insatisfaisante par la création d'une association ;
- Une île PAYSAGE, reliée au quartier, à la rue, au lieu d'implantation de l'association, comment ce lieu agit sur elle, et comment elle s'appuie sur ou fait face à cet environnement ;
- Une île ÉCONOMIE, pour démystifier l'aspect froid des tableaux comptables, les relier au jargon particulier qui caractérise les aspects financiers et logistiques du fonctionnement des associations ;
- Une île ENGAGEMENT, pour se rendre compte que l'association est née d'un idéal commun, et questionner comment cet idéal est porté encore aujourd'hui ;
- Une île SANS NOM pour y mettre des éléments qui pourraient ne pas trouver leur place dans les autres îles.

# LES GRANDES ETAPES DU DISPOSITIF

## Jour 1 : Regarder l'asbl pour en avoir une vision globale

---

### ACCUEIL

Introduction par une personne responsable de Lire et Écrire Bruxelles, pour préciser la proposition de cette formation :

- Une volonté de soutenir les associations dans la réflexion de leur plan quinquennal.
- Une volonté de garantir la dimension volontaire des associations à participer à cette démarche (et pour éviter d'influer sur les décisions de reconnaissance des associations participantes ou pas, les noms de celles-ci ne sont pas communiqués à la COCOF qui a été informée de ce choix).
- Une volonté de penser collectivement autour du texte du décret, malgré les incertitudes et le nonaccès au formulaire.

### **Présentations**

Dans la version en distanciel, nous commençons par nous présenter, Pascale et Anne. Nous parlons aussi de nos intentions :

- *Permettre un regard autre sur le travail qui se fait dans les asbl ;*
- *Un processus pensé afin de pouvoir se le réapproprier pour travailler avec votre public, vos collègues..., afin de travailler ensemble les enjeux de votre association ;*
- *Raconter votre asbl et son action d'une manière positive, mettre en valeur votre travail afin d'intéresser les pouvoirs subsidiaires sans « mentir », mais affûter leur regard pour qu'ils prennent mieux conscience de la complexité dans laquelle agissent les associations ;*
- *Participer à un atelier d'écriture, c'est faire un voyage. Nous avons écrit ce que nous allons travailler ensemble, en quelque sorte, nous vous invitons à monter dans notre train. Dans ce voyage commun, chacun fera le sien, et nous reviendrons en fin de module sur ce voyage partagé, ce qu'il nous aura appris, avec ses limites et ses possibilités.*

### **Présentation collective**

Nous faisons relire le dispositif, une manière de mettre sur la table le contenu imaginé et la manière de l'explorer.

### **Consigne**

*On relit le descriptif du dispositif. Chacun souligne des choses qui l'attirent, d'autres qui lui posent question. Puis chacun se présentera brièvement (son prénom, l'association dans laquelle elle ou il travaille, et où elle est située), en disant rapidement une ou deux choses qu'il a soulignées, sans trop développer.*

### Évolution de cette consigne au fil des ateliers.

Deux constats nous ont fait modifier cette consigne de présentation :

- 1) La présentation orale prenait beaucoup de temps, les participant.e.s parlaient avec enthousiasme de leur association, ce n'était pas l'objectif à ce moment-là.
- 2) Lors des premières écritures, les participants avaient tendance à écrire quelques mots-clés, ou à raconter ce qu'ils avaient écrit, sans lire leur texte.

Nous avons décidé de faire un plongeon direct dans l'écriture. La nouvelle consigne était en deux temps : *“On prend cinq minutes pour relire le descriptif et souligner 5 mots ou expressions qui nous parlent, nous touchent, nous questionnent.”* Ensuite, les participants devaient *“écrire un texte de présentation de soi, qui on est, dans quelle association on travaille, où elle est située. On utilise les mots soulignés dans notre texte.”* Nous avons constaté que passer par l'écriture dans un exercice simple, dès le début du module, mettait les participant.e.s plus à l'aise avec l'écrit par la suite.

## ATELIER « MON ASBL MON ARCHIPEL »

### Temps 0 : La métaphore de l'archipel

Chaque journée du module est un nouveau moment d'atelier, même si nous creusons la même question : celle de la Cohésion Sociale, l'idée d'accumuler de quoi raconter son travail et son asbl...

Un atelier ça s'ouvre et ça se ferme. Nous l'ouvrons avec deux citations, une manière de mettre en marche l'imaginaire pour se représenter la journée. Ces citations permettent à chacun de s'approprier ce que nous proposons, de faire des liens avec des concepts, des notions, même si cela est encore flou.

La première vient du collectif citoyen Action Culture Africa 55 soutenu par l'UNESCO qui veut promouvoir la culture africaine dans le monde. Ce collectif rassemble 55 pays d'Afrique; c'est une action multi et interculturelle d'un même continent qui fait un lien entre culture, reconnaissance et économie. Un écho qui nous a intéressées pour cette première journée dans ce qu'elle relie : la culture, l'économie et le sens.

*« La culture est l'un des leviers les plus importants à actionner pour réhabiliter et relancer l'économie tout en produisant du sens » (Diadji Diop<sup>5</sup>)*

---

<sup>5</sup> Diadji Diop : Sculpteur Sénégalais, son travail est traversé par les questions d'identité, d'exil et de violence.

<http://www.diadjidiop.com/biographie/> et <https://aac55.org/aac55/accueil.html>

Une deuxième citation d' Achille Mbembé<sup>6</sup>, penseur camerounais, qui invite à voir la culture comme moyen de résistance par l'invention. N'est-ce pas ce que font les associations au quotidien ? Une citation qui sonne aussi comme un message d'espoir, et qui donne envie de se mettre en marche.

*“La culture c'est ce qui nous permet d'imaginer ce qui n'existe pas encore, et donc de comprendre que nous ne sommes pas condamnés à ce qui existe.”*

***Nous invitons ensuite les participants à se pencher sur le mot « Archipel »***

En distanciel, nous formons des sous-groupes aléatoirement. En présentiel, les participants sont invités à travailler entre associations différentes. C'est un premier temps de rencontre, une manière de faire connaissance en travaillant ensemble.

### ***Consigne***

*Dans chaque groupe, on échange à partir de ce qu'on sait du mot « archipel » et on en fait une définition commune. Toutes les visions sont acceptées.*

Dans la version en distanciel, les définitions sont partagées dans le chat. En présentiel, nous les affichons dans le local.

### ***QUELQUES DEFINITIONS DU MOT « ARCHIPEL »***

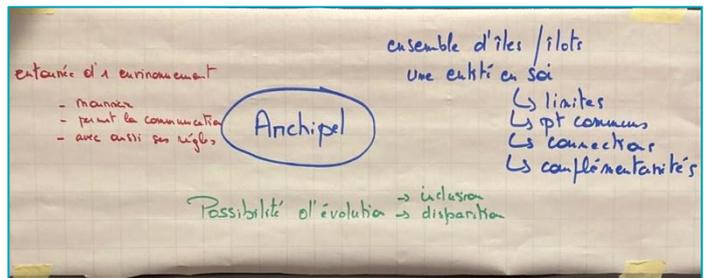
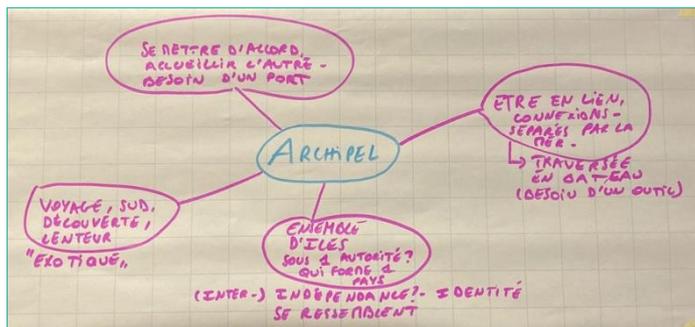
*Ensemble d'activités organisées au sein d'une asbl pour lesquelles on répartit les différents subsides. Un archipel est un ensemble où chaque île est une asbl. Entre elles, il faut créer des ponts (définitif) et navettes (mobile).*

*Ensemble d'îles de tailles et de formes différentes. Chaque île est autonome tout en ayant besoin des autres et en étant interdépendantes. Leur force de groupe est plus importante que leur force individuelle. Elles sont liées par une identité commune. Elles doivent développer des ressources pour fonctionner ensemble et certaines sont plus exposées aux tempêtes. Il faut prendre du recul, de la hauteur pour les voir dans leur ensemble.*

*Un archipel est un ensemble d'îles qui reflètent les particularités de chacun et qui s'activent pour atteindre un objectif commun : Exister*

---

<sup>6</sup> Achille Mbembe : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Achille\\_Mbembe](https://fr.wikipedia.org/wiki/Achille_Mbembe)



Les photos viennent des modules en présentiel et montrent qu'en échangeant les participants se tournent vers le schéma en support de leurs réflexions.

Un apport théorique est ensuite donné sur le concept de la pensée archipélique: cette métaphore nous parle pour faire état du travail du monde socioculturel en termes de système, de complexité - pas au sens de compliqué, mais de choses imbriquées qui ont un sens les unes par rapport aux autres. Pour en prendre conscience, il faut encore pouvoir les nommer, les donner à voir, les expliciter dans leurs relations.

Nous terminons ce temps en écoutant Edouard Glissant dans un extrait d'une conférence donnée sur le concept de Tout-monde dans laquelle il évoque la pensée archipélique, *agis dans ton lieu, pense avec le monde*<sup>7</sup>.

## Temps 1 : Le temps des listes

### L'usine à bandelettes

#### Consigne

En binôme on prend 6 feuilles A4 que l'on découpe en bandelettes, on fait vite, comme à l'usine.

Il faut s'imaginer cette consigne dans les deux configurations, en distanciel comme en présentiel. En distanciel, on voit par petits hublots les participants s'agiter à découper leurs feuilles. Pour aider à faire ressentir le collectif, nous commentons ce que nous

<sup>7</sup> <http://www.edouardglissant.fr/penseearchipelique.html>

voyons. Tout au long de la formation nous portons une attention de chaque moment pour que chacun.e se sente dans le collectif.

### **Consigne suivante**

*Par binôme dans les associations, on fait sa liste, la plus longue possible : “Dans notre asbl il y a...” On écrit un élément par bandelette.*

Pour placer son asbl dans la métaphore de l’archipel, les participant.e.s commencent par nommer tout ce qui s’y trouve... en ratissant large.

### **Partage des listes**

Nous insistons pour faire des moments de partage l’occasion de nourrir la réflexion propre pour chaque association. Une manière de co-piller un matériel commun, quelque chose de simple, facile à refaire en interne avec d’autres collègues et avec les publics. Mais aussi une façon d’entendre ce qui s’invente chez les autres, dans un quartier voisin, dans une association reconnue dans la même priorité.

### **Ce qu’il y a sur les bandelettes**

Choisir la consigne « Dans mon asbl il y a » permettait de rassembler toutes sortes d’éléments, du café au groupe d’enfants de l’École de Devoirs, aux apprenants qui viennent en alphabétisation, au découragement face à l’adversité ou l’enthousiasme de porter un projet avec d’autres ; des collègues aux tickets justificatifs, aux tableaux Excel, aux toilettes, aux bureaux, au tableau avec l’ancien logo de l’asbl, aux récits d’archives...

## **Temps 2 : Première construction de l’archipel**

### **Nous annonçons le rangement des bandelettes dans les 5 îles<sup>8</sup>**

#### **Consigne**

1. *Chaque binôme crée les 5 îles en écrivant leurs titres sur des enveloppes (une enveloppe Histoire, une enveloppe Paysage... y compris une enveloppe pour l’île qui n’a pas de nom).*
2. *Chaque binôme range maintenant ses bandelettes dans les îles. Les éléments qui ne trouvent pas leur place dans les îles nommées sont rangées dans l’île sans nom. A la fin, on trouve un titre provisoire à cette île.*

Après ce temps de construction, nous invitons, dans les modules en distanciel, à partager une photo de l’archipel dans le chat - ce qui permet de se rendre compte à minima, en utilisant le partage d’écran, ce que cette consigne a donné d’une association à l’autre. En présentiel, nous invitons les participants à visiter les archipels des autres pour observer, et au passage, glaner quelques éléments qu’ils auraient pu oublier.

---

<sup>8</sup> Comme présenté en page 6

Cette manière de voir son association déroutait parfois les participant·e·s qui se disaient que leurs bandelettes pouvaient trouver place dans plusieurs îles, et dans ce cas, où était la pertinence du rangement ?

Il fallait donc choisir un ou plusieurs points de vue pour envisager l'asbl. Ce qui était intéressant, c'étaient les arguments que cette façon de voir permettait de dégager. La bandelette « il y a des enfants », faut-il la ranger dans l'île Histoire parce que l'association a commencé avec des enfants, ou dans l'île Paysage, parce qu'on est à côté d'une école, dans l'île Économie parce que l'action avec les enfants est soutenue financièrement, ou dans l'île Engagement parce que les enfants sont l'avenir de la société ? Ce qui était important c'était la logique derrière ce choix.

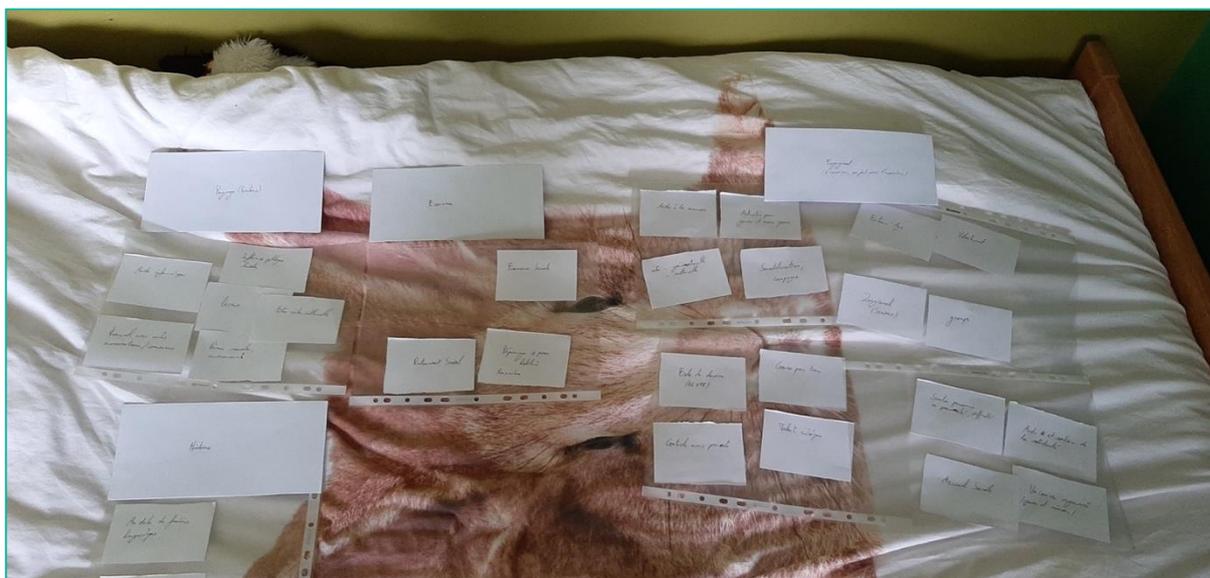
Les participants sont ensuite amenés à mettre cette réflexion par écrit.

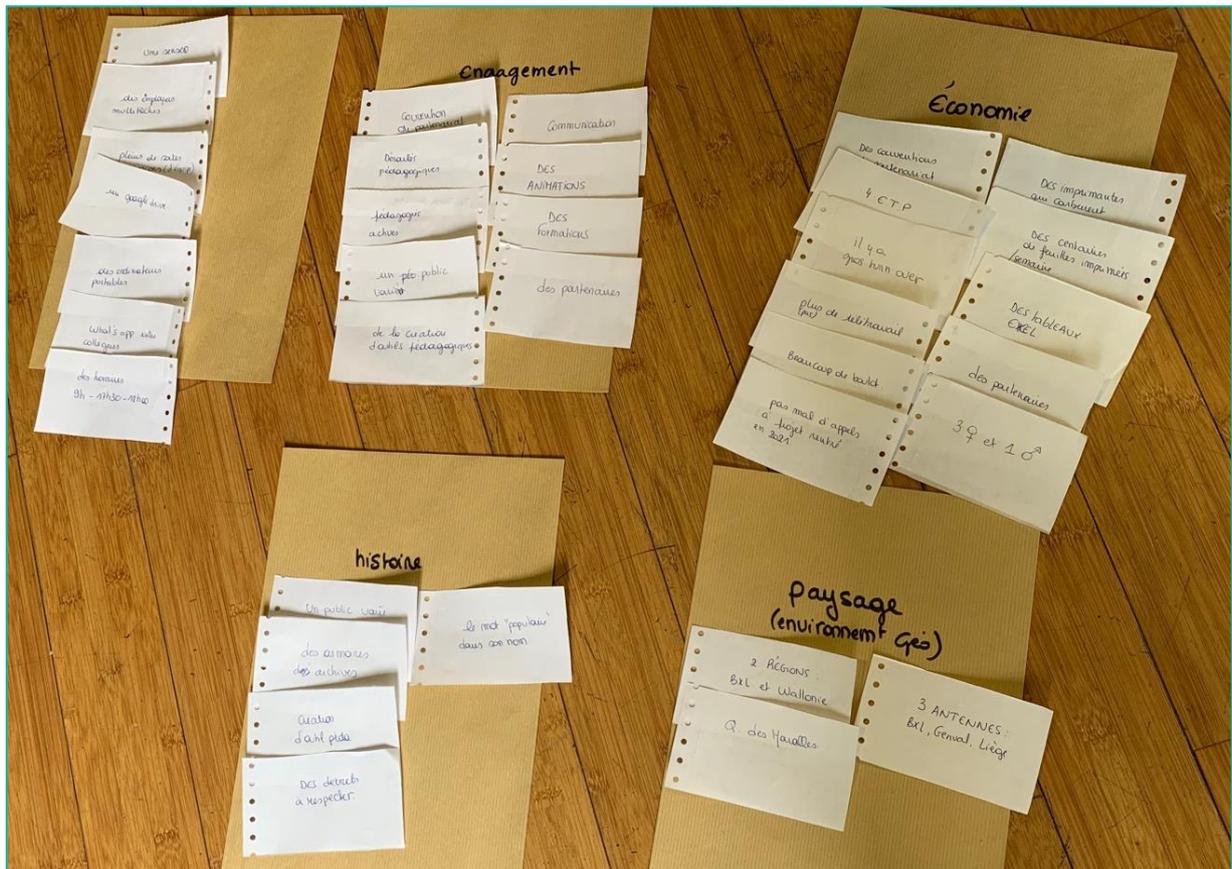
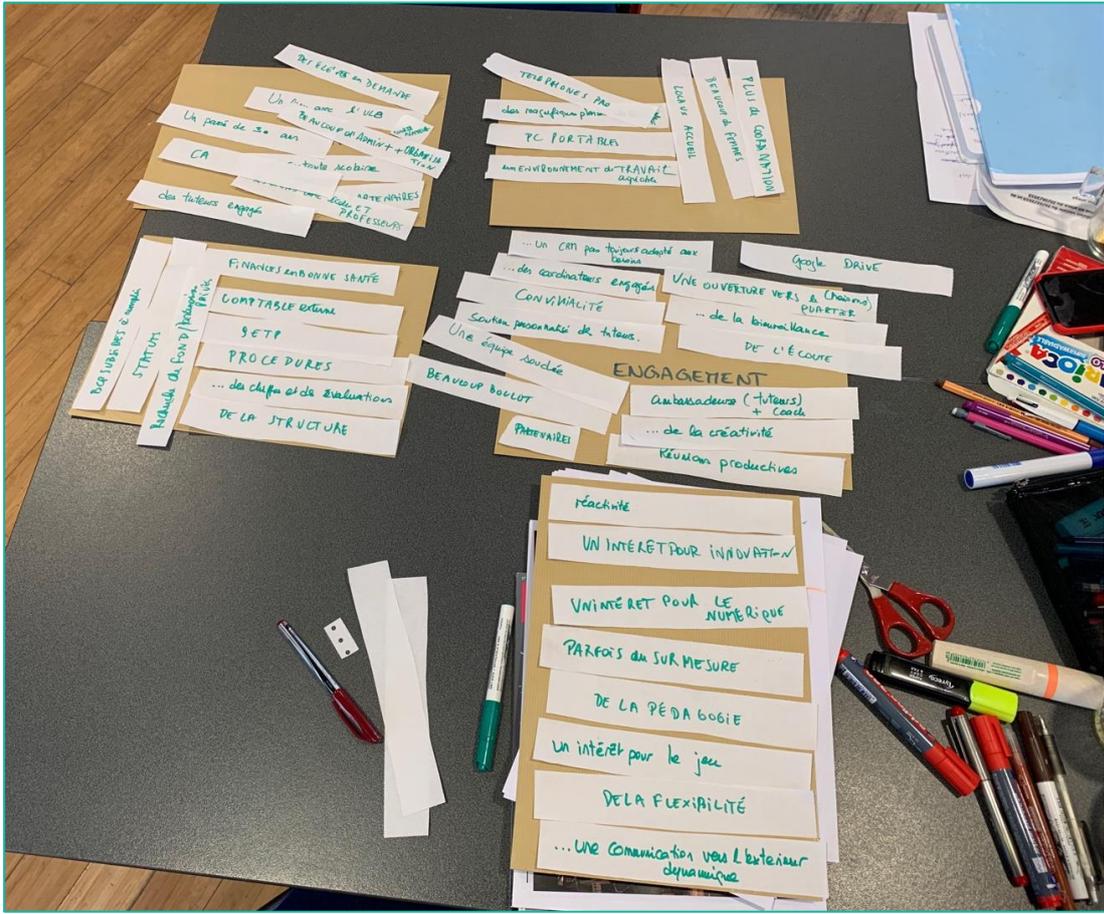
### **Consigne**

*Chacun prend note individuellement des questions-impressions-remarques que lui suggère ce rangement.*

*On garde au chaud, on utilisera cette écriture plus tard*

### **QUELQUES PREMIÈRES CONSTRUCTIONS D'ARCHIPELS**





### Temps 3 : Deuxième construction de l'archipel

Passage par les arts plastiques. C'est un moment de rupture. Tout en restant dans l'usage de la métaphore, nous nous apprêtons à prendre un autre point de vue – les arts plastiques sont bien utiles pour voir autrement. Ce que nous voulons explorer, c'est une façon de figurer les choses, pour imaginer *ce qui n'existe pas encore*, comme le dit Achille Mbembé, et peut-être comprendre différemment ce qui existe (pour le changer au besoin).

#### Consigne

1. *Sur une affiche en format paysage on figure les 5 îles.*
2. *Il s'agit maintenant de les représenter plastiquement, à partir d'éléments de couleur déchirés dans des magazines, journaux, tout ce qu'on a sous la main.*
3. *Dans cette représentation des îles, on glissera quelques fragments de documents du réel pour en rappeler le souvenir. (Nous avons demandé aux participants de préparer des matériaux se rapportant à l'association – rapports d'activité, photos, publications... des choses qui témoignent de son action et de ses pratiques).*
4. *On réécrira le nom de chaque île, comme sur une grande carte géographique, afin de pouvoir les identifier clairement.*

#### Au fil des modules, nous avons affiné cette consigne

Nous avons observé que les participants n'étaient pas toujours convaincus par l'utilité de ce passage par les arts plastiques, du moins à ce moment de la construction de l'archipel. Qu'est-ce que cela apportait de plus à la vision des îles sous forme d'enveloppes et de bandelettes ? À ce stade il était encore difficile d'y trouver une plus-value.

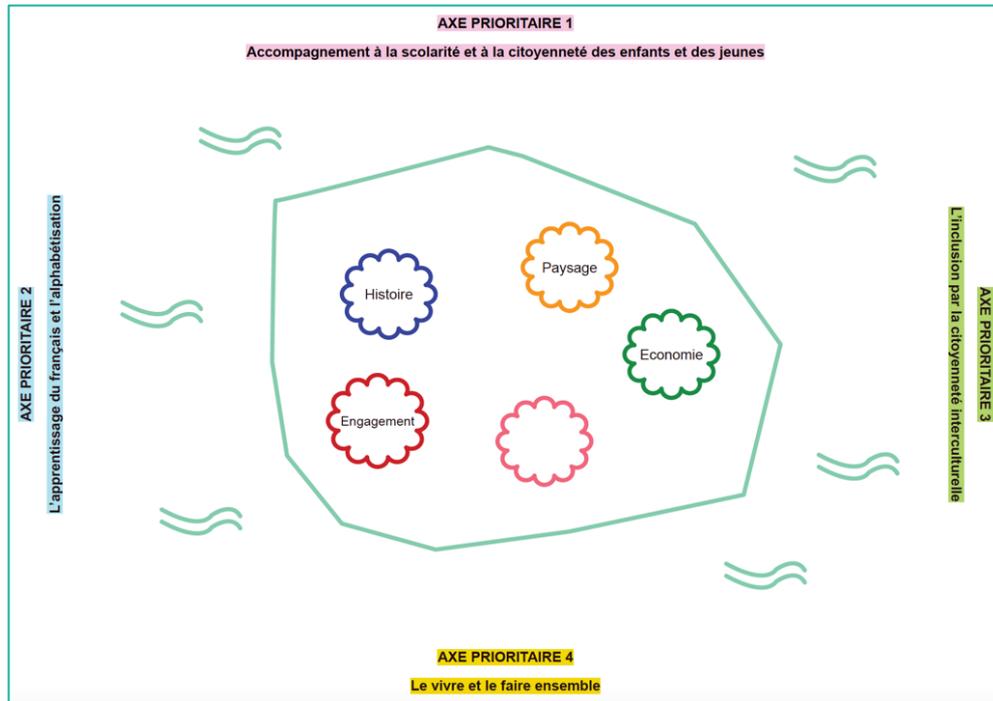
En observant les productions, nous avons pensé à attirer l'attention des participants sur tous les éléments choisis pour les représentations : la taille des îles, leur position l'une par rapport à l'autre, la couleur qu'on allait leur attribuer.

Quelques notes prises au vol pendant la réalisation de ce deuxième archipel :

- *Notre île Economie est vraiment très grande, cela ne nous plaît pas trop, mais c'est ainsi, et nous l'avons mise là, parce que finalement c'est elle qui soutient toutes les autres îles ;*
- *Notre île Histoire est comme un volcan, elle sédimente le fondement de notre association, représente des combats qui sont constants ;*
- *Notre île Histoire est en fait un ensemble de petites îles disséminées autour des autres, elle est éclatée.*

Pour terminer ce deuxième archipel, il faut encore figurer la mer, commune à tous les archipels : une manière de représenter le champ de la Cohésion Sociale avec comme cadre structurant les quatre axes prioritaires.

Dans la configuration en distanciel, nous montrons un visuel en partage d'écran. En présentiel, nous avons sous la main une affiche. Les associations collent leur archipel sur une affiche plus grande, afin d'avoir la représentation suivante :



Il y a maintenant deux représentations d'archipels, toutes deux racontant l'association, ce qui s'y vit, ce qui s'y fait : l'une fabriquée à partir de listes d'éléments, l'autre en représentation plastique, entre couleurs et éléments « réels » si on peut dire.





## Temps 4 : Analyse réflexive

### Regards sur les constructions

#### Consigne

Individuellement on reprend ses « questions-impresions-remarques » de la première construction, puis on observe la deuxième construction. Ce sont deux façons de regarder son asbl, son travail.

Armé de nos deux représentations et des questions-impresions-remarques du matin, chacun fait une liste d'au moins 4 ou 5 arguments majeurs que l'on aimerait que les pouvoirs subsidants comprennent, qu'on aimerait défendre.

#### **Au fil des modules, nous avons affiné cette consigne**

L'idée était de faire émerger un premier argumentaire de quelques points que les associations souhaiteraient développer en vue du prochain plan quinquennal. Mais nous avons constaté une difficulté pour que quelque chose commence à ce moment-là.

Cependant des discussions intéressantes entre participants naissaient, avec des explicitations sur l'histoire et l'identité de l'association, sur la complexité parfois de reconnaissances plurielles impliquant de réfléchir comment présenter son action pour être cohérent avec différents soutiens.

Nous avons retravaillé plusieurs fois cette consigne pour arriver à une version qui faisait sens pour tout le monde.

#### QUELQUES ARGUMENTS DONT NOUS AVONS PRIS NOTE

- Cette manière de ranger les éléments de nos associations montre la subjectivité de comment chacun peut la percevoir... ;
- Cette manière de catégoriser fait appel à des normes, il y a celles des politiques publiques, il y a les nôtres, les cases sont de plus en plus petites, cela rend notre travail plus difficile... ;
- Il y a d'un côté l'engagement avec les valeurs que nous portons, et de l'autre l'organisation de l'asbl. Cette organisation, logistique, et tout l'administratif, prend beaucoup de place par rapport aux valeurs et à l'engagement, cela nous interroge... ;
- On s'aperçoit que l'économie n'est pas notre priorité, mais elle devrait l'être... ;
- Quel est le but ? Dire pour convaincre ? Pour séduire ?
- Il y a un enjeu politique derrière ce que l'on veut faire comprendre, un choix à faire : défendre l'esprit de l'association et amener le pouvoir politique à la financer pour ce qu'elle fait, ou faire entrer ce que l'association fait dans le cadre défini par

- le pouvoir politique qui veut mettre des moyens pour réaliser ce qu'il a prévu de faire ;*
- *On fonctionne avec des locaux trop petits, on en a marre ;*
  - *On voudrait que les pouvoirs subsidiants, plutôt que d'avoir leur point de vue, puissent voir à partir de notre point de vue de terrain ;*
  - *On se demande si les pouvoirs subsidiants nous lisent dans le détail, où s'ils s'attachent à des mots qu'ils ont l'habitude de lire. Il faudrait qu'ils viennent nous voir ;*
  - *Mais s'ils viennent nous voir, pourra-t-on encore garder une liberté pour envisager notre travail à notre manière ?*

Dans ce moment de partage, nous invitons chacun-e à faire feu de tout bois, à prendre note d'un argument, d'une question, d'une revendication qui pourrait nourrir un point de vue, un projet, une idée à défendre dans les cinq prochaines années.

### Le cadre du décret de Cohésion Sociale

Nous terminons cette première journée par un travail préparatoire pour le lendemain. Après avoir beaucoup évoqué le Plan quinquennal de Cohésion Sociale, nous nous penchons sur le cadre qui le définit : le décret et son arrêté. Le document étant assez volumineux, nous en avons préparé une version allégée (cf. Annexe), retenant :

- Le titre I, sa définition ;
- Le titre II, précisant les 4 axes prioritaires ;
- Un ensemble d'éléments transversaux aux 4 axes.

Il s'agit de se frotter au jargon utilisé dans ces textes, de se dire comment on en comprend les mots, les termes spécifiques, comment concrètement ils prennent plus ou moins corps dans l'action et la manière d'être de l'association.

#### **Réflexion autour des mots jargonneux**

##### 1. Qu'est-ce qu'un mot jargonneux ?

Premier temps d'échange pour se dire comment on comprend ce terme.

#### **QUELQUES ÉLÉMENTS NOTÉS AU FIL DES ÉCHANGES**

##### **Un mot jargonneux c'est :**

- *Une langue pour partager entre gens d'une même profession ;*
- *Un jargon, c'est un vocabulaire, un champ lexical, technique, des concepts, un ensemble d'idées propres à un secteur d'activité ;*
- *Un langage où on se comprend entre pairs, mais c'est excluant pour d'autres. Et parfois dans des secteurs voisins (culturel et social par exemple) où le jargon est différent. Cela demande un petit temps pour s'accorder sur les mots ;*
- *Le jargon, c'est aussi ce qui permet de nous faire reconnaître pour le financement ; Derrière le mot « projet » par exemple, il y a une idée concrète et précise en Cohésion Sociale, alors que le mot « projet » en lui-même peut être beaucoup plus large.*

- Un ensemble de mots techniques qui appartiennent à un secteur ;
- Des mots-clés, des maîtres mots, dans notre secteur ce sont des mots que les pouvoirs subsidants s'attendent à trouver dans les rapports ;
- Ce sont parfois des mots « bateaux » ;
- Oui mais ce sont aussi des mots lourds de sens, et on discute parfois beaucoup pour savoir quel est le plus juste pour expliciter notre action.

## 2. Repérer les mots jargonneux

Les participants se partagent la lecture du document allégé et soulignent les mots repérés qu'ils trouvent jargonneux. (En présentiel, nous avons parfois invité à lire le document dans des groupes de 3 ou 4 formés de participants de plusieurs associations.)

### QUELQUES MOTS JARGONNEUX REPÉRÉS DANS LES DIFFÉRENTS MODULES

Axe prioritaire, agrément, orientation spécifique, modes et processus d'action, citoyenneté responsable, autonomisation par la culture, capacitation, reliance, public cible, levier d'émancipation, apprenants, interculturalité, cadre européen..., vécu migratoire, passé lié à l'histoire de l'immigration, citoyenneté interculturelle, comité de pilotage, conférence interministérielle, vivre et faire ensemble, cohésion sociale, porteur d'une déficience, public désocialisé, Collège, pratique novatrice et expérimentale, alphabétisation, décloisonner les logiques communautaires, intersectorialité, opérateur, développement croisé, repli identitaire, médiation interculturelle, un suivi actif, la culture dans ses différentes dimensions.

mots	jargonneux
Sous-passer	Diversité socio-culturelle
Cohésion sociale	Egalité des genres
participer activement	barrière sociale
égalité des chances	intersectorialité
Processus sociaux	remédiation scolaire
exclusion sociale	médiation interculturelle
inclusion sociale	public cible
autonomisation	methodologie d'évaluation
citoyenneté responsable	émancipation sociale
participation	territoire d'ancrage
capacitation	partenariat
reliance	dynamiques évolutives
agrément	les arrêtés
axe prioritaire	citoyenneté interculturelle
cadre européen de réf des langues	Vivre et faire ensemble
typologie de l'offre	repli identitaire
Comité de pilotage	logique communautaire
	plan d'action
	opérateur

En distanciel, nous mettons cette liste en commun en proposant aux participants d'écrire leurs mots dans le chat. En présentiel, l'une d'entre-nous prend note sous la dictée des participants.

### 3. Définitions provisoires des mots jargonneux

Une fois repérés, comment faire formuler autrement les concepts, les valeurs, qu'ils portent ?

Dans la liste produite collectivement, on choisit 3 ou 4 mots et on écrit une définition avec une des focales suivantes :

- Façon dictionnaire,
- Façon poétique,
- Façon scientifique.

Nous n'avons pas été convaincues par les productions, qui restaient proches du jargon et ne permettaient pas de donner une représentation plus concrète des mots.

Nous avons donc changé les propositions d'écriture afin d'améliorer la consigne tout en gardant le plaisir de jouer avec les mots – un plaisir particulièrement important dans le cadre du vocabulaire spécifique au décret, souvent perçu comme froid, stratégique et parfois hermétique. Or ces mots sont aussi porteurs de valeurs pour une société plus juste et plus humaine. Nous avons proposé trois nouvelles contraintes d'écriture :

- À destination d'un enfant de 6 à 12 ans ,
- Façon poétique ,
- Façon recette de cuisine.

### QUELQUES DÉFINITIONS DE MOTS JARGONNEUX<sup>9</sup>

**Mixité de genre** : création d'un contexte permettant à chacun d'approfondir les connaissances qu'il a de lui-même et de ceux qui n'ont pas le même sexe, auquel il convient d'ajouter aujourd'hui les lettres LGBTQIA+

**Inclusion sociale** : actes par lesquels on vise à créer une société dans laquelle chacun peut trouver sa place.

**Égalité des chances** : idéal à atteindre par une meilleure répartition des richesses ; ces dernières étant comprises en dehors de toutes notions marchandes.

**Cohésion sociale** : mot fourre-tout

**Collège (métaphorique)** : Le roi Arthur et les chevaliers de la table ronde.

**Mixité sociale** : Le mélange des êtres humains de tous âges et de tous horizons

---

<sup>9</sup> D'autres définitions en annexe

**Opérateur : (pour un enfant de 6 à 12 ans)**

*C'est une machine ? Non. C'est pour opérer à l'hôpital ? Non. C'est un métier ? Presque. C'est un ensemble de métiers. Plutôt un ensemble de personnes qui travaillent ensemble pour organiser des choses, faire travailler des groupes, pour faire vivre l'association dans laquelle vous venez. Alors pourquoi ne pas avoir gardé le mot « association » ? Peut-être parce qu'on essaye de montrer que le travail qui se fait dans les associations est de plus en plus fort, bien pensé, bien préparé, et qu'on ne peut pas le faire aussi bien sans avoir été un minimum formé.*

**Arrêté (façon poétique) :**

*Texte qui arrête*

*Texte qui concrète*

*Texte qui se la pète*

*... parfois*

*Texte qui inquiète*

*... aussi*

*Texte qui précise*

*Qui dépoétise*

*Tous ces mots idéaux*

*Qu'un décret peut rendre abstrait.*

4. Reformuler les axes prioritaires

Il manquait encore une réflexion autour des axes prioritaires : comment chacun comprend-il le champ d'actions que ces axes délimitent ? Et entre ces délimitations, y a-t-il quelques porosités ?

Pour ce moment de traduction, nous avons comme viatique, une citation d'André Marcowicz, traducteur spécialiste de Dostoïevski chez Acte Sud :

*[...] par nature, la traduction est une interprétation. Il ne peut pas y avoir de traduction objective, parce que c'est quelqu'un qui fait une traduction. Quand je dis « par nature » ça veut dire que ce n'est ni bien ni mal, c'est un fait de l'ordre de l'existant. Alors que faut-il demander à une traduction ? Ce n'est pas qu'elle soit fidèle, mais qu'elle soit cohérente, c'est-à-dire qu'elle soit une lecture, et une lecture appliquée. Une lecture pratique.*

Comment donner une lecture pratique et cohérente des axes prioritaires par rapport à la compréhension que chacun.e a de l'action de son association ?

Nous avons choisi d'utiliser la traduction pour que ces axes soient compréhensibles et explicables à des enfants de 6 à 12 ans.

### **Au fil des modules, nous avons aussi affiné cette consigne**

Après réflexion, nous pensons que ce n'était peut-être pas l'idée juste de repartir de la traduction à destination d'enfants. En effet, il ne s'agissait pas de simplifier une dénomination, mais au contraire d'en dégager toute la complexité.

Nous avons par la suite demandé aux **participants** de traduire ce que ce champ d'action signifiait pour eux, en travaillant uniquement à partir de l'axe (ou des axes) dans le(s)quel(s) leur association était reconnue.

### **QUELQUES TRADUCTIONS DES AXES PRIORITAIRES**

#### **Exemples en distanciel**

#### ***Axe 1 : Accompagnement à la scolarité et la citoyenneté des enfants et des jeunes***

##### ***Accompagnement à la scolarité :***

*Objectifs : permettre aux bénéficiaires d'opérer des choix positifs de scolarité et les aider à la réussite scolaire.*

*Moyens : méthode d'apprentissage, orientation, renforcement, aide aux devoirs etc.*

##### ***Accompagnement à la citoyenneté :***

*Objectifs : viser l'intégration dans la société, la vie en harmonie avec soi et avec les autres.*

##### ***Émancipation (versus aliénation)***

*Moyens : s'impliquer dans des activités d'ouverture sur le monde et la société comme participer à des activités proprement dans le quartier, visite de musée etc.*

#### ***Axe 1 : Accompagnement à la scolarité et à la citoyenneté des enfants et des jeunes***

##### ***Version 1 :***

*Le soutien scolaire c'est toute une équipe qui va tout mettre en oeuvre pour t'accompagner dans ta construction identitaire. On va le faire en t'offrant du soutien scolaire mais aussi des activités, que tu peux d'ailleurs proposer car ta voix est importante pour nous. Nous sommes là pour t'écouter car ce qui compte pour nous c'est que tu sois heureux. La réussite scolaire n'est pas le plus important mais nous te donnerons des outils pour devenir un citoyen du monde responsable, actif, solidaire et critique. Et le plus important, c'est que ce travail on ne le fait pas seul. On le co-construit dans un lien de confiance avec tes parents et l'école car sache que tu es le centre de notre attention et nos actions.*

##### ***Version 2 :***

*« Si tu t'inscris dans notre association, nous allons t'aider pour faire tes devoirs et/ou t'aider face à tes difficultés scolaires, mais on t'invite et t'encourage à aller plus loin que ça.*

*Tout d'abord, tu n'es pas le seul à être dans ce cas. Tu vas faire partie d'un groupe où chacun est différent, notamment par son origine et son type d'intelligence, mais où chacun a des richesses à partager. Tu peux apprendre beaucoup des autres et tu peux leur apprendre beaucoup de choses. Il n'y a pas de supériorité des uns sur les autres. Il faut s'entraider ; il faut respecter les différences de cultures pour que le groupe fonctionne bien. Si tu vois quelqu'un en difficulté, on t'encourage à l'aider, comme il pourra t'aider une autre fois. Tu as un cœur ; tu as à donner aux autres autant qu'ils peuvent te donner.*

*Ensuite, ici, tu n'es pas à l'école pour seulement améliorer ta scolarité par des explications et des exercices classiques. En effet, apprendre va bien plus loin qu'une leçon classique. Tu es capable de beaucoup de choses que peut-être tu ne soupçonnes même pas. On va utiliser régulièrement d'autres méthodes qu'à l'école (des jeux et des sorties, par exemple) pour que tu apprennes autrement et que tu développes ta capacité à créer des nouvelles choses toi-même et/ou avec ton groupe sans qu'on te donne une recette à suivre.*

*Enfin, comme chacun, tu fais partie du monde, d'un pays, d'une ville. Tu as sûrement des idées à partager à propos du monde, du pays, de la ville dans lesquels tu vis. Tu peux faire entendre ta voix – ou celle de ton groupe – si tu n'es pas d'accord avec des choses qui te/vous touchent personnellement.*

*En plus, demain, c'est toi qui auras des responsabilités pour choisir le monde dans lequel tu veux vivre et même pour agir pour que le monde change si tu trouves qu'il doit changer. Tu sais, le monde est loin d'être parfait ; il y a des injustices, et plus tard, c'est toi qui pourras décider si tu veux obtenir des améliorations. Alors, c'est déjà maintenant qu'on peut t'aider à comprendre le monde, le pays, la ville dans lequel tu vis pour que demain tu participes à la vie du monde, du pays et de la ville dans lesquels tu vis...*

### ***Axe 2 : L'apprentissage du français et l'alphabétisation***

*Apprendre le Français aide à devenir un citoyen qui connaît ses droits comme ses devoirs, une personne autonome qui ne dépend de personne.*

### ***Axe 2 : L'apprentissage du français et l'alphabétisation***

*Apprendre à lire, écrire et calculer et à comprendre et s'exprimer en français.*

### ***Axe 2 : L'apprentissage du français et l'alphabétisation***

*Bien apprendre le français pour comprendre le monde qui t'entoure et communiquer avec les gens. La langue c'est l'une des choses qu'on partage (mais pas que !) quand on vit dans un même pays.*

### ***Axe 3 : L'inclusion par la citoyenneté interculturelle***

*Rencontrer et accueillir des personnes qui viennent d'ailleurs ou dont la famille est venue d'ailleurs. Ensemble des moyens permettant aux immigrants de connaître les valeurs et la culture du pays qui les accueille.*

### ***Axe 3 : L'inclusion par la citoyenneté interculturelle***

*Changer de pays, c'est un peu comme changer d'école ; il faut apprendre les règles de l'endroit, ce qu'on peut faire, ce qu'on doit faire, comment ça fonctionne, comment les choses s'organisent, ce qui est semblable ou différent de l'endroit d'où l'on vient. Parfois on doit changer ses habitudes pour s'adapter, mais on peut aussi défendre ce qui nous tient à cœur. Pour trouver l'équilibre, on essaye d'apprendre, de s'écouter, de se comprendre, en cherchant à ce que chacun se sente bien et puisse trouver sa place.*

***Axe 3 : L'inclusion par la citoyenneté interculturelle***

*Rencontrer et accueillir des personnes qui viennent d'ailleurs ou dont la famille est venue d'ailleurs. Ensemble des moyens permettant aux immigrants de connaître les valeurs et la culture du pays qui les accueille.*

***Axe 4 : Le vivre et le faire ensemble***

*réer des rencontres ou des activités entre personnes qui n'ont pas ou peu l'habitude de se rencontrer. =ex : jeux, débats, partages*

*Découvrir d'autres cultures et partager la sienne (musique, repas, langues)*

*Donner de l'information et faire des activités aussi pour et avec les personnes handicapées et différentes*

*Respecter les autres sans les juger.*

***Axe 4 : Le vivre et le faire ensemble***

*Parfois dans un quartier, il y a plein de types de personnes différentes, qui parfois ne s'apprécient pas mais qui ont l'opportunité de créer des projets et de faire des choses ensemble.*

***Axe 4 : Le vivre et le faire ensemble***

*Des mots qui sont vraiment très clairs pour des enfants de 6 à 12 ans, vivre et faire ensemble, on garde 😊*

## Exemples en présentiel

Aide et explication à l'école,  
aide et explication des droits et devoirs  
des enfants, petits et grands

- Aider les enfants, petits et grands, à faire leurs devoirs et à suivre les cours avec plaisir, et donner envie d'apprendre
- Aider les enfants, petits et grands, à se sentir bien dans la société, en respectant les autres et leurs différences

Axe 4 : Partager des activités avec les autres.

- Faire en sorte que les habitants, les associations et les institutions, qui n'en ont pas ou peu l'habitude, se rencontrent et échangent sur les sujets qui les intéressent
- Faire évoluer les appariés et créer des espaces de rencontre pour s'ouvrir au monde.
- Lutter contre toute forme de discrimination, que ce soit en lien avec la couleur de peau, la religion, le sexe ou l'orientation sexuelle (comment aborder cette question avec des 6-12?)
- Adapter les activités en fonction pour qu'elles soient accessibles à toutes.

### Axe 4 : Vivre et Faire ensemble

- Jouer ensemble, faire attention à l'autre
  - ↓
  - avec tout le monde
  - Peu importe l'équipe
  - peu importe la couleur
  - si on est fille ou garçon
  - si on a la même religion
  - si on est fort ou pas
- Semblent ensemble pour aider ceux qui sont dans le besoin
  - ↳ Ranger tous ensemble
  - ↳ aller vers celui ou celle qui est le plus loin de moi

**P1** : Aider l'enfant à apprendre des choses afin de lui permettre d'être un adulte responsable.

- Apprendre des choses pour mieux comprendre le monde, trouver sa place, y exprimer son avis d'une manière créative et intéressante.
- En s'amusant et en découvrant les différences entre les uns et les autres tout en les respectant et en étant à l'écoute.

### Axe 2 :

- C'est apprendre le français à une personne qui parle une autre langue :
    - lui apprendre lire et écrire
  - C'est aussi s'informer de ses droits et de tout ce dont il a besoin pour s'épanouir
    - nous
- ↳ Et ce, pour devenir un adulte qui contribue à la société

### Axe 3 : On est tous belges, mais tous différents

- 1) Écouter et discuter avec ceux qui viennent d'ailleurs
- 2) connaître la société belge et y participer (l'organisation de)
- 3) Tous les citoyens belges ne viennent pas nécessairement de Belgique

### Axe 2 :

Obtenir les connaissances en français permettant de répondre aux besoins administratifs et de vie en société.

Ceci doit aboutir à la liberté des individus à choisir leur travail et leurs activités.

## Jour 2 : points de vue sur le travail au cœur des associations

Nous informons les participants que cette journée sera joyeusement engageante en écriture. Il faut que les îles se racontent pour les donner à voir, pour se les représenter dans l'épaisseur, complexifier la vision de l'archipel. Avant de commencer, nous donnons 4 dispositions facilitatrices que nous avons nommées « Leviers pour l'écriture » :

- *La première idée qui vient est la bonne, on arrive toujours à dire ce que l'on veut dire, alors arrangeons-nous pour suivre ce qui vient sur le papier ;*
- *Ne faisons pas de rétention de détails, il sera toujours temps de nettoyer le texte après, tous les détails sont importants ;*
- *N'essayons pas d'emblée de faire quelque chose de beau. C'est la pensée brute qui nous intéresse, celle qui va nous surprendre et peut-être amener du neuf ;*
- *Jetons bien loin le perfectionniste que nous avons appris à être à l'école, qui veut que tout soit bien propre, bien compréhensible. Les écrits en atelier sont des premiers jets, il sera donc toujours possible de les peaufiner, alors n'ayons pas peur de l'essai.*

### ATELIER « DE L'USAGE DE LA MÉTAPHORE »

#### Citation du jour

« *La mer est un espace de rigueur et de liberté.* » Victor Hugo

Dans cette tension entre rigueur et liberté, nous ne perdons pas de vue l'objectif de faire produire de la matière pour nourrir le formulaire du Plan d'actions quinquennal, mais sans renoncer à une exploration libre et innovante dans différents registres d'écriture, ce qui est peut-être inattendu.

Faire entrer une vision de l'asbl dans une métaphore (celle de l'archipel), qu'est-ce que cela signifie ? Si la pensée archipélique est un concept, la pensée métaphorique aussi. Elle a l'avantage de faire comprendre une situation par une représentation imagée. Ce qui nous intéresse, c'est de faire raconter cette métaphore dans ce qu'elle permet de représenter, mais aussi dans ce qu'il n'est pas possible de montrer, qui permet de la définir encore autrement.

***Pour introduire cet aspect théorique, nous lisons cet extrait de Lakoff et Mark Johnson, deux linguistes qui ont écrit un ouvrage<sup>10</sup> sur ce concept :***

« *La métaphore est partout présente dans la vie de tous les jours, non seulement dans le langage, mais dans la pensée et l'action. Notre système conceptuel ordinaire, qui nous sert*

---

<sup>10</sup> <http://www.leseditionsdeminuit.fr/livre-Les-M%C3%A9taphores-dans-la-vie-quotidienne-2155-1-1-0-1.html>

*à penser et agir, est de nature fondamentalement métaphorique (...) les concepts qui règlent notre pensée ne sont pas de nature purement intellectuelle. Ils règlent aussi jusque dans le détail le plus banal notre activité quotidienne. Ils structurent ce que nous percevons, la façon dont nous nous comportons dans le monde et dont nous entrons en rapport avec les autres. Notre système conceptuel joue ainsi un rôle central dans la définition de notre activité humaine (...)* »

L'extrait, lu sans plus de commentaires, est laissé là, dans « l'arrière-tête », une manière de rattacher ce que nous sommes en train de faire à une réflexion plus théorique. Nous allons y revenir en fin de journée, à travers un moment de questionnement.

## **Temps 1 : raconter et voyager dans les îles**

Nous présentons un temps d'écriture divisé en quatre moments répartis sur la matinée. Le but est d'avoir collectivement une vision globale des associations présentes dans le groupe. Nous explorons les îles dans des registres différents : récit, dialogue, descriptif, liste. Nous insistons sur la nécessité d'intégrer le plus d'éléments possibles, aussi bien ce qui se voit, que ce qui se voit moins.

Mettre les participants dans cette posture les amène à choisir un ou des points de vue ; à mettre en lumière une ou plusieurs facettes de leur association, mais aussi à mettre dans l'ombre d'autres aspects.

### ***L'île Histoire<sup>11</sup>***

#### **Consigne :**

*Chacun commence un texte par « Il était une fois... » et ainsi, raconte son association. L'histoire aura un début et arrivera jusqu'au jour du {XXX date du module}. Quand il y a deux participants représentant une même association, chacun fait son texte, ce sera deux manières de raconter l'association.*

Nous ne partons pas de rien, les bandelettes dans les enveloppes permettent de commencer, de poursuivre, d'enrichir le texte. Les participants sont également venus avec des documents, rapports d'activités, photos... pour stimuler leur mémoire. L'écriture est assez rapide, 20 minutes. Il ne faut donc pas trop s'attarder sur des détails, mais raconter de manière globale.

#### **Partage de lecture des histoires**

C'est un moment assez jubilatoire, qui commence par « Il était une fois... » Nous découvrons les fondateurs, les idéaux de départ, quelques moments de flottement parfois, des changements de directions aussi, mais toujours un questionnement sur comment faire vivre les valeurs de départ dans l'évolution du monde et de la société.

---

<sup>11</sup> ***Textes de l'île Histoire en annexe.***

C'est un moment où les participants peuvent apprécier leurs similitudes et/ou leurs différences, qui peut se décliner en fonction du lieu, de l'identité socioculturelle des fondateurs...

## ***L'île Économie***

### ***Consigne***

*On constitue collectivement un glossaire de mots que l'on mettrait dans le lexique de l'économie en pensant à son association.*

En distanciel, nous nous séparons en 2 groupes. Sous la dictée des participants nous inscrivons les mots dans le chat pour constituer une liste commune.

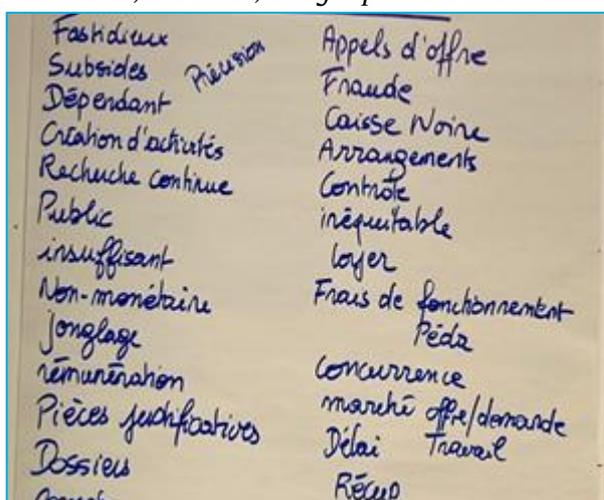
En présentiel la liste se fait « en live », nous écrivons les mots sur une affiche.

Le fait de produire cette liste de mots permet à minima de se reconnaître dans la réalité difficile de la survie économique. Lister tous ces mots donne un regard décomplexé tout en ne perdant pas de vue que c'est bien là une des conditions majeures pour que les associations puissent travailler dans des conditions acceptables. Par rapport à ce point économique, nous avons remarqué des inégalités d'expérience. Certains participants étaient rompus à l'exercice de l'écriture d'appels à projets et de formulaires depuis de nombreuses années, quand d'autres étaient tout à fait novices.

Ce moment était donc également une opportunité pour les participants de développer des relations d'entraide.

### ***QUELQUES GLOSSAIRES***

*Budget, justificatifs, factures, recherche de fonds, partenariats, concessions, comptabilité, investissements, procédure, subsides, carte de banque, rapport d'activités, caisse noire, frein, statistique, crédit, Excel, banques, graphiques, compromis, salaires, équivalents temps-pleins, résultats, pertes propres, rentabilité, dépenses, stress, appels à projets, recettes, mécénat, budget prévisionnel...*



Argent ; subsides ; inscriptions ; factures ; convention de partenariat ; enveloppe ; partenariat ; agrément ; volontaires ; Temps plein ; RPI ; salaires ; fiche de paye ; matériel ; manque ; crédit ; caisse noire ; gestion ; excursions ; assurance ; amortissement ; bilan ; budget ; banque ; tableaux ; Excel ; marge ; calculatrice ; comptes ; virement ; possibilités ; imagination ; taxes ; impôts ; stress ; porte-monnaie.

## ***L'île Paysage<sup>12</sup>***

### ***Consigne***

*On imagine une commande du GCAB 2021 (Guide Cartographique des Associations Bruxelloises). Vous connaissez sans doute ce guide... Non ? C'est bien normal, il est totalement fictif et conçu pour cette formation. Mais il pourrait très bien exister...*

*C'est un guide qui recense les asbl de la capitale en les situant dans leur lieu.*

*Nous avons écrit un récit pour l'île Histoire, une liste pour l'île Économie, nous explorerons maintenant une autre forme de texte. Il s'agit d'écrire un texte descriptif qui parle du quartier où vit l'asbl : l'environnement urbain, économique, naturel, sociétal... Tous les détails sont importants.*

Même si nous sommes dans un type de texte plus distancié qu'un récit, où les émotions et l'attachement que l'on peut avoir à son association sont moins sollicités, nous avons constaté que les participants parlaient avec cœur du lieu d'implantation de leur asbl.

Le partage des textes permet de se rendre compte que deux associations implantées dans un espace voisin peuvent donner une vision différente du quartier, qu'une rue c'est presque un monde, une microsociété en soi ; mais également que deux associations situées dans des zones différentes peuvent se reconnaître dans une composition sociale et urbaine similaires.

## ***L'île Engagement<sup>13</sup>***

### ***Consigne***

*Chacun·e écrit une interview en 5 questions maximum d'un membre du personnel, d'une personne bénévole, d'une personne bénéficiaire... une personne qui connaît plus ou moins bien l'association, qui y vient plus ou moins régulièrement.*

*C'est un texte fictif, complètement subjectif, mais inspiré du réel.*

*On écrit les questions et les réponses.*

*Nous sommes dans l'île engagement, il s'agit de faire comprendre la vie de l'association, ce qui fait qu'elle respire, qu'elle transpire, qu'elle rit, qu'elle invente... tous les jours.*

Comment parler de la force qui anime les protagonistes dans les associations ? Cette énergie qui fait que l'action est possible, même dans des situations parfois extrêmement précaires ?

L'interview donne la parole à ceux qui passent par l'association, et oblige celle ou celui qui écrit à faire un déplacement.

---

<sup>12</sup> ***Textes de l'île Paysage en annexe.***

<sup>13</sup> ***Textes de l'île Engagement en annexe.***

Les participants écrivaient une seule interview, mais on pourrait imaginer qu'ils fassent cet exercice en dehors du module : écrire plusieurs types d'interviews.

Comment, en tant qu'individu, se sentir légitime en écrivant au nom d'une association un document du type du futur Plan d'actions ? Comment rendre compte de ce qu'un collectif fait ? Comment évoquer l'action du point de vue professionnel et de la perspective des enfants, des jeunes, des adultes qui participent à la vie de l'association, sans qui elle n'existerait pas ?

Avec la technique de l'interview on prend conscience qu'on porte une vision double, la sienne, et celle des autres qui est aussi plurielle (collègues, public, etc). Une vision qui se nourrit de mille petites choses dont on ne sait peut-être pas bien comment les faire transparaître dans un formulaire administratif.

## Temps 2 : dialogue lecture - écriture<sup>14</sup>

L'après-midi, nous proposons de travailler en sous-groupes de 5 à 6 personnes. Un moment pour questionner les interviews de l'île Engagement, en tirer des questions pour nourrir le formulaire à venir.

La lecture croisée se déroule comme suit :

- Un premier participant lit son texte
- Pendant ce temps les autres notent des questions de précisions. Il ne s'agit pas de juger les textes, ni dans leur forme, ni dans leur contenu, mais d'inviter l'auteur·e à les enrichir et/ou éclaircir pour une nouvelle compréhension.
- Ensuite, chacun·e offre ses questions au lecteur qui les note scrupuleusement, sans y répondre. Il ne s'agit pas de débattre ou d'apporter des précisions sur le champ (ce qui peut se faire en dehors de l'atelier), mais de glaner des questions que le lecteur (pouvoirs subsidiaires ou autre) pourrait aussi se poser en lisant un dossier, un texte racontant le vécu de l'association. Des questions qui peuvent servir de pense-bête pour le futur formulaire à venir.

Ce n'était pas si facile de résister à l'envie de répondre. Mais nous n'hésitons pas à maintenir ce cap qui correspond à une posture : celle de résister au désir de remplir le vide que crée la question, à supporter le doute qu'elle provoque et l'envie de justification. Nous sommes dans une posture d'ouverture à la réflexion, de pousser le questionnement pour susciter la curiosité par rapport à son travail, à obliger à voir autrement ce que l'on fait en s'enrichissant d'autres visions. Comme l'a dit le poète Edmond Jabès, *Au paroxysme de la crise, il est essentiel de préserver la question*. La question est une fleur fragile, ajoutons-nous, protégeons-là de l'impatience de la réponse.

---

<sup>14</sup> *Collecte de questions en annexe*

Nous prenons ensuite un temps d'échange en plénière autour de la question : qu'est-ce que cette manière de voyager dans les îles de nos asbl nous apprend ? Qu'est-ce que ça met en lumière ? Qu'est-ce qui est encore dans l'ombre ?

Quelques notes prises à la volée :

- *Une manière positive de voir son association et son travail qui faisait grand bien ;*
- *Une manière de mettre en lumière tout ce qui est difficile à justifier dans des formulaires, c'est-à-dire comment on peut articuler les valeurs et les pratiques, des choses qui semblent ne pas avoir d'importance, qui sont des ambiances, des postures, des espaces informels... ;*
- *Cela permet de se rendre compte qu'on invente quand même, qu'il nous reste une part de liberté pour envisager notre travail ;*
- *Cela permet de voir ce qu'on a pu faire depuis qu'on est soutenus financièrement ;*
- *Dans ce voyage on n'a pas pu encore faire état de la somme des activités faites, ni des partenariats ;*
- *Il manque aussi l'aspect chiffré, et les questions qui nous inquiètent pour l'avenir, ce que les pouvoirs subsidiaires vont nous demander ou que l'on sent qu'ils vont nous demander et avec quoi nous aurons de la difficulté.*

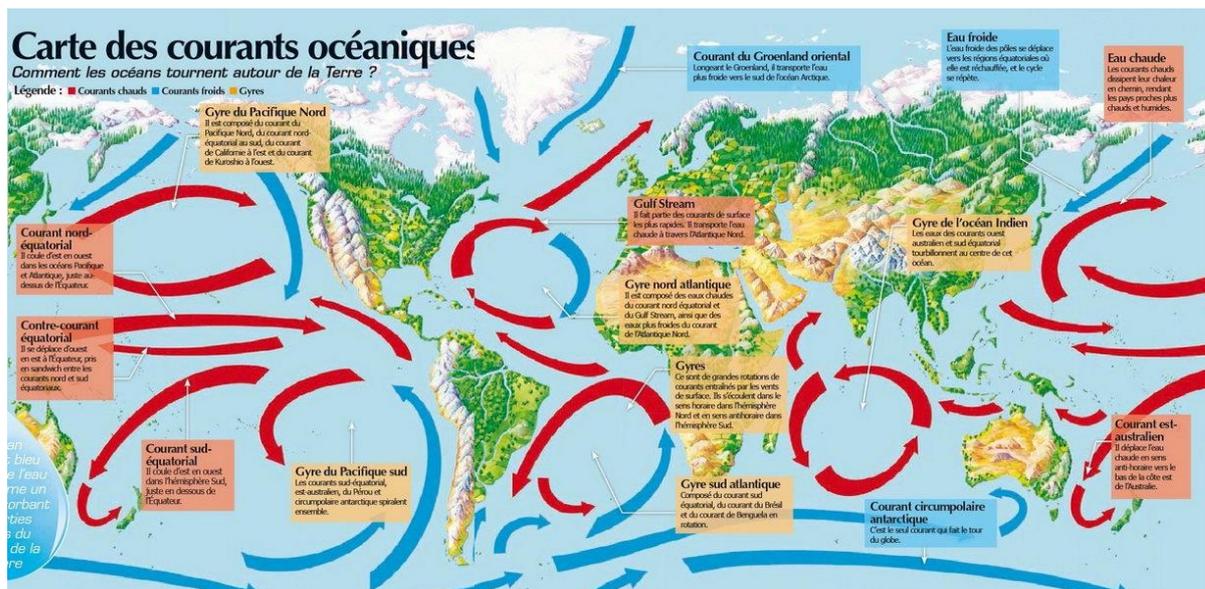
### **Temps 3 : des mots jargonneux dans la mer de nos archipels**

Que dire de la mer qui abrite nos « asbl-archipels » ?

Nous proposons d'y jeter les mots jargonneux, ceux qui précisent le cadre d'action d'un point de vue pédagogique, politique, mais aussi économique et administratif.

### **Temps 4 : des courants qui renforcent, des courants qui affaiblissent**

C'est à ce moment-là que les archipels s'épaississent. Nous allons faire apparaître des liens multiples : entre les îles, les mots jargonneux, les axes prioritaires – des liens que nous représenterons par des courants, forts, faibles, ascendants, descendants, des tourbillons... en relation avec la pensée archipelique d'Edouard Glissant.



Nous observons une carte des courants océaniques et partageons nos observations.

### L'archipel dans la mer humaine

*Certes, les associations agissent dans le cadre de la cohésion sociale, certes, elles ont leur action cadrée par un décret (et son arrêté), mais elles agissent avec l'humain d'abord, avec la structuration d'un quartier, avec les conditions de vie économique de celles et ceux qui passent par ses murs, avec la réalité sociale d'une société. C'est dans cette mer qu'agissent les associations, dans laquelle se cachent à la fois le cadre des pouvoirs subsidiaires qui les soutiennent et les valeurs qu'elles portent.*

*Comment éviter un regard trop binaire entre ce qui est possible, ce qui ne l'est pas, ce qui est bien, ce qui ne l'est pas, ce qui se fait, ce qui ne se fait pas... ?*

*Nous avons pensé, toujours dans la métaphore de l'archipel, à l'image des courants marins.*

Avant d'aller dans la représentation sur les cartes des archipels, nous prenons encore un temps de nourriture, la lecture de la définition d'un courant marin par Wikipédia, une ressource connue de toutes et tous.

Il nous semble important pour ce module de penser à la fois à des ressources nouvelles et surprenantes, comme les citations, la vidéo d'Édouard Glissant, mais aussi à des ressources faisant partie d'une culture commune comme Wikipédia. Penser la nourriture dans nos ateliers est très important, c'est une manière de partager une formalisation, une théorisation de ce que nous proposons de faire.

#### Voici ce que donne Wikipédia comme définition du courant marin :

*Un courant marin est un déplacement horizontal d'eau de mer dû aux effets combinés du vent, de la force de Coriolis, et de différences de température, densité et salinité ; ainsi qu'aux contours des continents, aux reliefs de profondeur et à l'interaction entre courants.*

Un courant marin est caractérisé par sa direction, sa vitesse, son débit et sa température.

L'ensemble des courants marins à l'échelle de la planète forme un grand cycle de circulation qui brasse les eaux (...). En influençant fortement la température des régions visitées, en plus de l'humidité, les courants ont ainsi un impact déterminant sur les climats terrestres majeurs.

Il est temps d'agir sur les cartes, les participant.e.s ont maintenant suffisamment de pistes pour nourrir l'imaginaire de leurs représentations.

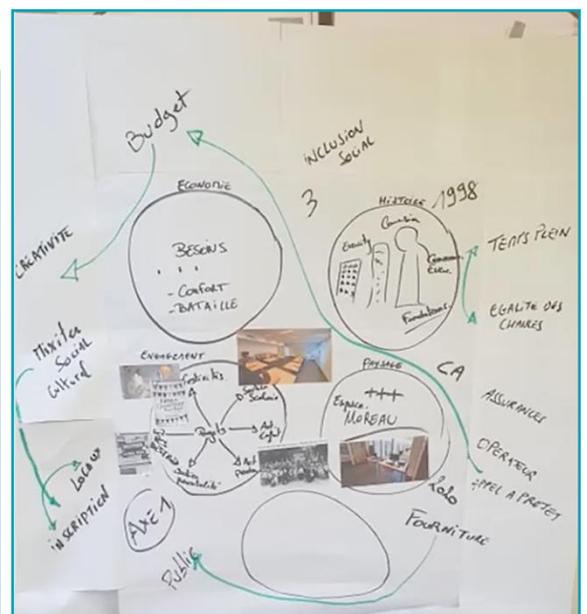
### Consigne

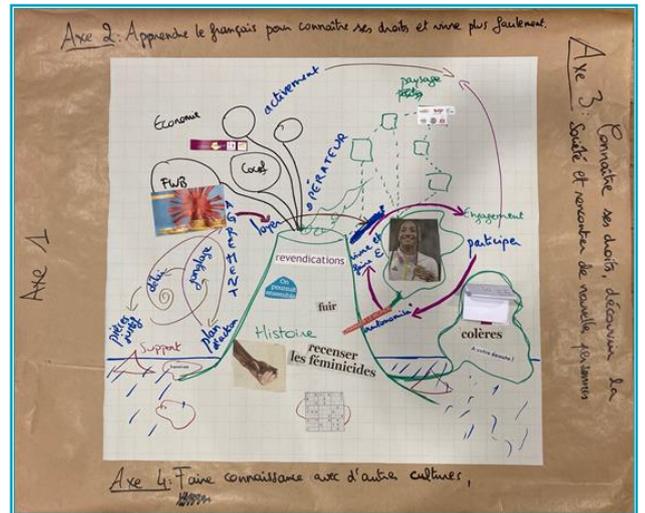
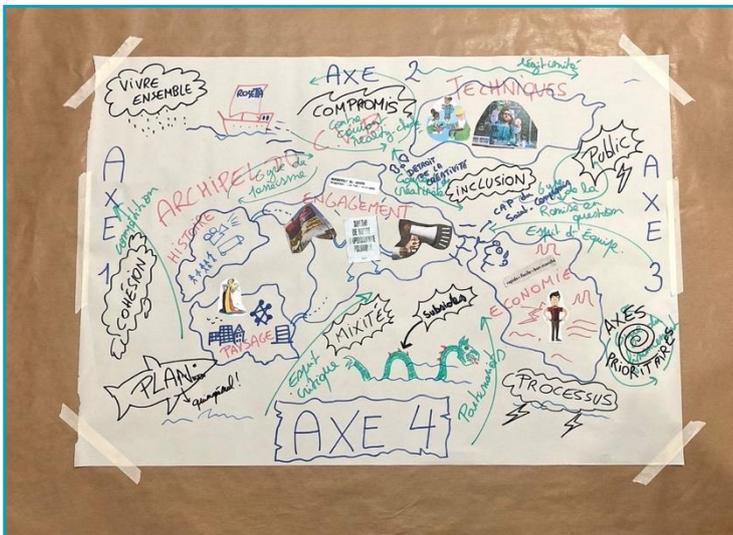
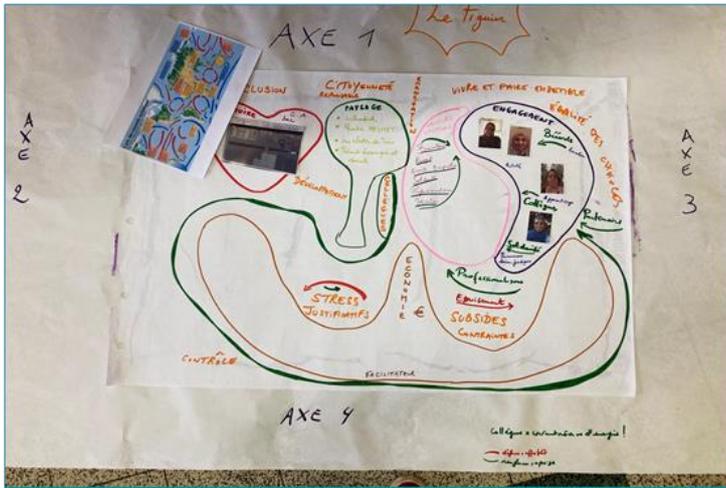
Inspirés par cette définition, nous vous invitons à représenter les courants qui selon vous renforcent votre association et ceux qui l'affaiblissent :

- Autour de quels mots jargonneux passent-ils ?
- Quels pourraient être leur trajectoire, leur direction ?
- Quels climats pourraient-ils influencer sur vos îles, votre archipel en général ?
- Quels sont ceux qui apportent tempêtes et inquiétude et ceux qui apaisent ?
- Quels sont ceux qui érodent et qui rongent ?
- Quels sont ceux qui apportent des sédiments de renforcement ?

On représentera ces courants par des flèches plus ou moins grosses qui auront un nom.

### QUELQUES ARCHIPELS AVEC LES COURANTS REPRÉSENTÉS





Pour terminer la journée, nous proposons d'écrire la mer humaine<sup>15</sup>

La poésie a ce pouvoir de dire le réel autrement, de tisser avec la pensée la vision que nous en avons. C'est une écriture que défend le tous capables de penser donc d'écrire, et qui nous a permis ici de proposer une manière de revoir la journée et de s'emparer des mots pour en dire le sens.

Nous nous appuyons sur une citation de Jean-Pierre Siméon<sup>9</sup> :

*“Ringarde, dépassée, désuète ou carrément inutile, la poésie ? Je pense, à l'inverse, qu'elle est le ferment de l'avenir et que nous en avons aujourd'hui un besoin vital. Car il n'y aura pas d'avenir humain, sans l'humain... Or, plus encore que les équilibres économiques et financiers, ce qui est en péril dans notre société, c'est l'humain, autrement dit, ce qui fonde notre humanité : une conscience ouverte, la relation confiante à l'autre, la volonté d'un mieux-être individuel et collectif. La poésie est cette école d'humanité. Elle est à la portée de tous, l'occasion d'une compréhension dynamique du monde qui nous entoure et du monde que chacun est à lui-même.”*

Nous donnons 3 textes sur le thème de la mer :

- *Vent en mer*, de Richard Hugues, tiré de *Péril en mer*
- Un extrait de Marie Oliver, tiré de *A Thousand Mornings*
- Un poème de Robert Louis Stevenson tiré de *Underwoods*

### **Consigne**

1. *Dans les trois extraits de Hugues, Oliver et Stevenson, on noircit des mots, des passages, pour ne garder que l'essence : les mots et les images, qui touchent, qui parlent.*
2. *Avec les mots qui restent et les mots dans la mer autour de son archipel, chacun écrit le poème qui fait le point.*

---

<sup>15</sup> **Quelques poèmes en annexe**

## Jour 3 : récolter en vue du formulaire du futur plan de Cohésion Sociale

Nous annonçons que cette troisième journée est pensée comme une analyse réflexive à plusieurs niveaux :

- À partir de ce que nous avons fait ces deux premiers jours, quelle lecture nouvelle de l'association avons-nous ? De son travail proprement dit ? Quelle est notre récolte ?
- De ces découvertes et de nos désirs... quelle traduction possible pour le futur plan de cohésion sociale ?
- Que dire d'un tel processus ? Est-il pertinent pour regarder son association, penser le travail que l'on y fait et qui se fait avec d'autres ? Quelles sont ses forces et ses limites ?

### ATELIER « ANALYSER ET PRÉPARER LE TERRAIN POUR LA SUITE »

#### Une citation pour commencer cette dernière journée

« La seule manière de se préparer à une tâche sociale est d'être engagé dans la vie sociale. »  
John Dewey<sup>16</sup>

Nous proposons de regarder les associations par le biais de l'Activité : ce qui s'y fait, ce qui s'y organise, ce que l'on voit sur le site internet, ce qui fait que les gens y viennent. C'est souvent ce qui est demandé dans les documents officiels, les rapports, les appels à projets... C'est aussi en évaluant son activité que l'association se projette dans l'avenir.

L'activité, c'est la partie visible de l'association, c'est en quelque sorte sa vitrine. Mais pourquoi fait-on cette activité plutôt qu'une autre ? Et pourquoi de cette manière-là ? Parce que l'association a une histoire, qu'elle agit dans un lieu, qu'elle s'engage pour porter ses valeurs. Ainsi, nous allons relier les explorations du jour avec ce que nous avons construit dans nos archipels jusqu'à présent.

#### Temps 1 : l'activité de l'association

Comment aborder cette nouvelle façon de voir l'association, toujours dans son ensemble, mais sans renoncer aux détails qui font sa complexité et son identité ?

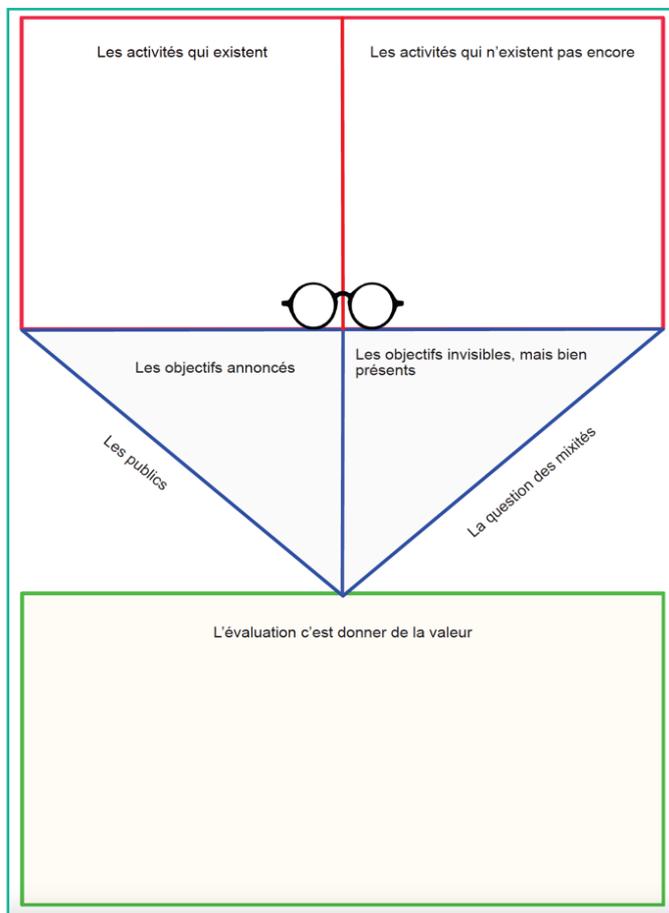
Nous avons pensé à un nouveau visuel – pour sortir de la métaphore de l'archipel, et nous rapprocher d'une manière de voir proche du formulaire, en nous basant sur les

---

<sup>16</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/John\\_Dewey](https://fr.wikipedia.org/wiki/John_Dewey)

critères énoncés dans le décret et son arrêté que nous avons lus collectivement en début de module.

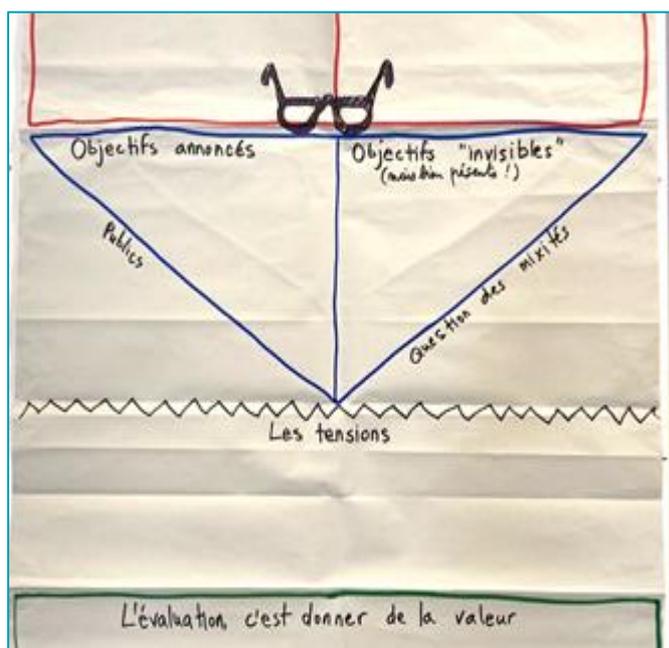
Voici le visuel que nous avons proposé lors des modules 1 à 4 :



### ***Le visuel dans sa première version***

Au fil des modules, nous nous sommes rendu compte que des éléments entraînent en tension, entre des objectifs visibles et invisibles, entre l'injonction de travailler pour améliorer la mixité de genre par exemple et une réalité qui demande de travailler dans un groupe entre femmes pour libérer leur parole...

Nous avons imaginé une partie supplémentaire pour que les tensions puissent se dire.



### ***La deuxième version avec la section « Tensions »***

Nous proposons de diviser cette section en trois parties :

- Ce que demandent les pouvoirs subsidiant ;
- Les désirs et les réalités de terrain ;
- Entre les deux, les questions que l'on se pose.

### **Consigne 1**

*Dans chaque association, on liste les activités (ateliers, animations...) que l'on place dans les colonnes : dans la colonne de gauche celles qui se font actuellement, à droite, celles que l'on aimerait faire ou que l'on prévoit plus ou moins prochainement.*

Ce moment permet aux participant.e.s, lorsqu'elles.ils sont en binôme, de discuter de projections possibles pour la future orientation de l'association.

### **Consigne 2**

*À travers le prisme de ces activités, on précise :*

- *Les objectifs de l'association : ceux annoncés (déjà repris dans des documents officiels, des rapports, dernier plan quinquennal...), ceux invisibles (que les travailleurs, les bénévoles... se donnent, mais que l'on ne mettrait pas forcément dans un document officiel) ;*
- *Les publics : ceux qui viennent à l'association, qui participent aux activités, et ceux qui ne viennent pas encore, que l'on voudrait voir ;*
- *La question des 4 mixités : genre, sociale, culturelle, générationnelle (celles qui sont présentes à travers les actions-activités de l'association, celles qui ne sont pas encore présentes, et qui seraient souhaitées... ou non).*

Pour les participant.e.s solos, la question de la légitimité à écrire autour de cette projection se pose parfois. Nous proposons d'écrire ce qui semble juste selon elles-eux, à partir des rapports d'activités et autres documents apportés, de leurs souvenirs. Nous rappelons aussi qu'il est toujours possible par la suite de refaire cette démarche avec d'autres dans l'association pour confronter leur propos, et l'affiner si besoin.

### **Consigne 3**

*Entre les archipels d'hier et l'affiche que nous avons commencée à remplir aujourd'hui, des tensions se font sentir. Il y a ce que les équipes des associations veulent faire dans l'idéal, avec leur expérience du terrain, avec leur identité (leur histoire), et il y a ce que les subsides attendent et qui correspond à des orientations politiques, citoyennes, sociales... pas forcément en accord avec les réalités des associations.*

*Nous prenons un temps pour noter ces tensions.*

- *À gauche, les désirs, la réalité du terrain.*
- *À droite, un cadre, une injonction qui se trouve en contradiction ou en décalage avec les désirs et les réalités*
- *Au centre, les questions que cela nous pose, les « colères rentrées » peut-être, mais aussi les brèches, les possibilités d'invention pour agir quand même.*

#### **Consigne 4**

*On prend un temps pour retourner dans nos archipels, nos enveloppes et bandelettes, les textes de ces deux premières journées :*

- *On y repère des éléments qui sont sous-jacents, qui alimentent notre travail, en donnent une vision plus complexe, et qui sont tellement importants.*
- *On les recopie sur des morceaux de papier calque.*
- *On colle ces calques à l'endroit opportun sur l'archipel.*

Avec les consignes 1, 2 et 3, les participants sont plongés dans le visible de l'association, ce qui occupe leur quotidien et comment ils le mettent en œuvre.

La consigne 4 les invite à mettre en lien ce que nous avons fait les deux premiers jours, qui prend en compte l'histoire, le lieu, les valeurs, les relations avec d'autres associations ou organismes, et avec les habitants du quartier... Des éléments qui ne sont pas nécessairement visibles dans l'association.

#### **Consigne 5**

*Dans la dernière partie de l'affiche, on va se poser la question de l'évaluation.*

*Dans le mot « évaluer » il y a la racine du mot « valeur », on l'oublie parfois ; comment sortir d'une vision binaire de l'évaluation où l'on fait une sorte de tri entre « ce qu'on jette et ce qu'on garde » ? Comment évaluer ce qui se vit dans une association en tenant compte de tout ce qui la compose et la fait vivre ?*

*Imaginons... Dans un an, un journal socioculturel présente les associations, leur travail, leur action, ce qu'en dit la population du quartier, ce qu'en disent les pouvoirs subsidants, ce qu'en disent les personnes qui la fréquentent : qu'aimerait-on lire, nous qui y travaillons ? Nous écrivons cet article.*

Pour nous, il est important de pouvoir lire l'action et l'association de manière positive, ce qui ne veut pas dire raconter uniquement des choses positives, en éludant les difficultés ou les choses qui ne marchent pas comme on voudrait, mais proposer d'en parler de manière à mettre en valeur ce qui est recherché dans ces tentatives plutôt que de s'attacher au résultat.

Cette écriture permet aux participant-e-s de se projeter de manière positive et enthousiaste dans leur travail, et de fait le partage de lecture est plutôt jubilatoire.

#### **Temps 2 : regards croisés - discussions par écrit**

Se rencontrer entre associations, c'est pouvoir s'offrir un regard de pairs sur son action, un regard qui comprend, qui peut proposer des ouvertures, d'autres lectures, des pistes pour inventer du neuf.

## Consigne

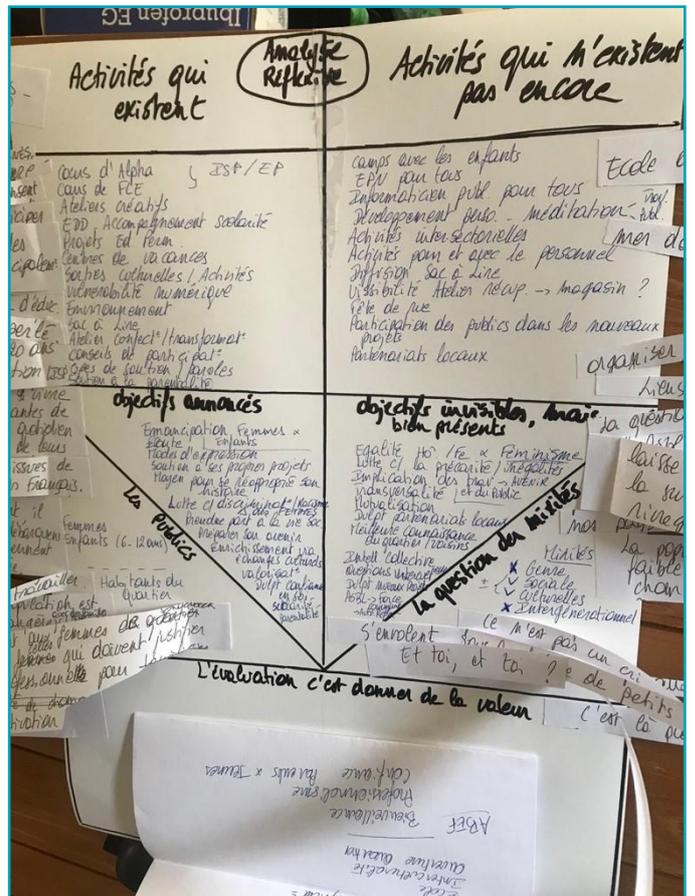
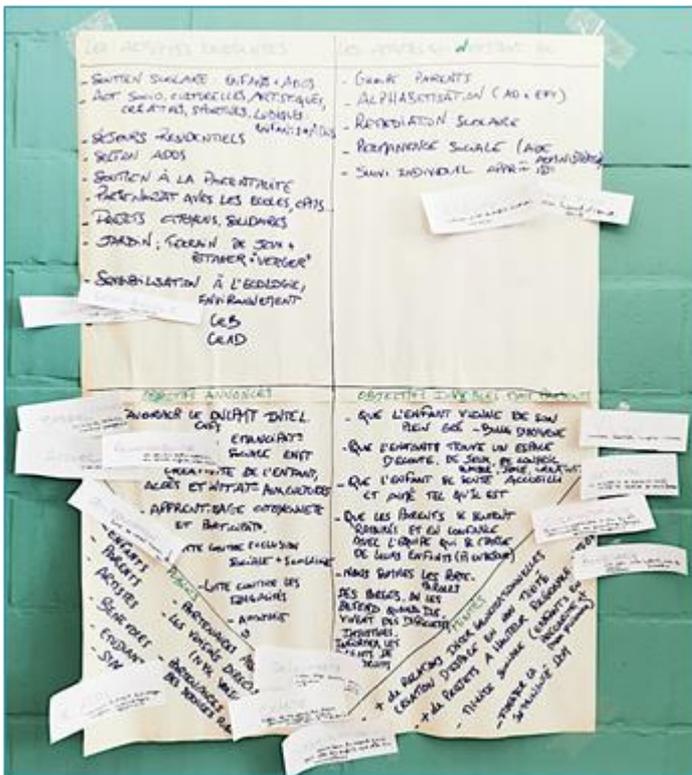
On observe les schémas des autres asbl. Sur post-its, on note des questions qui inviteront les autres asbl à approfondir leur schéma – qu'on laisse comme « cadeau » sur les affiches. Parallèlement, sur une feuille pour soi, on note ce qui nous interpelle, ce qui nous intéresse, pour épaissir notre propre schéma

Nous terminons ce moment par le partage d'une ou deux questions que le ou la participant-e, commente brièvement.

En distanciel, cette phase se fait oralement, en petits groupes de trois participant-e-s. Chacun-e partage une photo de son affiche, ainsi on pose ses questions à partir d'un document lisible. Nous passons dans les groupes pour alimenter, nous aussi, de quelques questions.

En présentiel, nous faisons le tour de la salle pour passer lire les affiches et déposer les post-its.

## QUELQUES VISUELS





### Temps 3 : analyse réflexive<sup>17</sup>

Nous terminons la journée par un moment d'évaluation du processus.

Plutôt que faire un moment d'échange oral, où chacun a tendance à s'exprimer par rebondissement, nous proposons de passer par un dernier temps d'écriture, un temps où chacun repense cette formation, dit ce qu'il en comprend, ce qu'il en retire aussi.

#### **Consigne**

*Chacun écrit une lettre à quelqu'un qui lui est proche, qui connaît son travail et son association ; il lui parle de ce processus que nous avons tenté ces 3 jours pour réfléchir nos actions à plusieurs, il raconte ses découvertes, fait part de ses questions par rapport aux possibilités et limites de ce processus.*

Lors du partage des lettres, la personne de référence de Lire et Écrire Bruxelles revenait. C'était une manière pour elle d'entendre les retours et les questions des participant-e-s qu'elle pouvait, pour certaines, éclairer d'informations dont elle avait connaissance, particulièrement sur le processus de mise en œuvre du nouveau décret cohésion sociale.

Tous les soirs, les participants recevaient par mail un résumé de ce qui avait été fait dans la journée : le déroulé, les consignes et quelques-unes des productions qu'ils avaient partagées soit par mail, soit en photo. Ce « journal », commencé lors des modules en distanciel pour permettre aux participants de voir ce que les autres avaient fait, s'est tout naturellement continué lors du passage au présentiel.

Nous avons constaté que ce retour était réellement apprécié des participant-e-s, qu'il leur permettait de vivre pleinement le dispositif et d'apprécier comment une consigne pouvait être traduite par d'autres. Un document précieux s'ils envisagent de répéter le dispositif en l'adaptant à leur réalité.

---

<sup>17</sup> *Quelques lettres en annexe*

## DISTANCIEL OU PRÉSENTIEL : QUELS DÉFIS, QUELS APPORTS ?

### **Distanciel :**

Ce format a sans doute permis à de petites associations de pouvoir participer tout en gardant portes ouvertes à leur association. Prendre trois jours hors activités habituelles n'était peut-être pas possible pour tou.te.s les participant.e.s sans cette option de vidéoconférence.

Les nombreux problèmes de connexion ou de matériel informatique défaillant ont parfois obligé des participants à garder leur caméra éteinte (laissant à leur place un carré noir qui déforçait la cohérence du groupe), voire à rater une partie des ateliers. C'était évidemment plus difficile pour ces participants de rester concentrés, de suivre les activités et/ou de partager leurs écrits.

Les personnes qui travaillaient depuis leur asbl étaient souvent interrompues – passages derrière elles, questions de collègues ou de bénéficiaires, bruits ambiants, coups de fils... Nous devions « faire avec », elles comme nous, les animatrices.

Pour toutes et tous, travailler sur un ordinateur mettait à disposition de multiples autres activités discrètes : boîtes mails, réseaux sociaux, messages de toutes sortes ainsi que tout ce qui peut se faire en ligne. La disponibilité mentale des participants en était parfois amoindrie.

Enfin, l'animation d'un atelier d'écriture en distanciel dans sa phase active demande une concentration de tous les instants, et passer trois journées assis en visio était, paradoxalement, particulièrement fatigant physiquement. Malgré tout le distanciel permettait des pauses lorsque les participants étaient en écriture individuelle et que notre présence par écrans interposés n'apportait rien de plus. En présentiel, nous vivions les pauses en même temps que les participants.

### **Présentiel :**

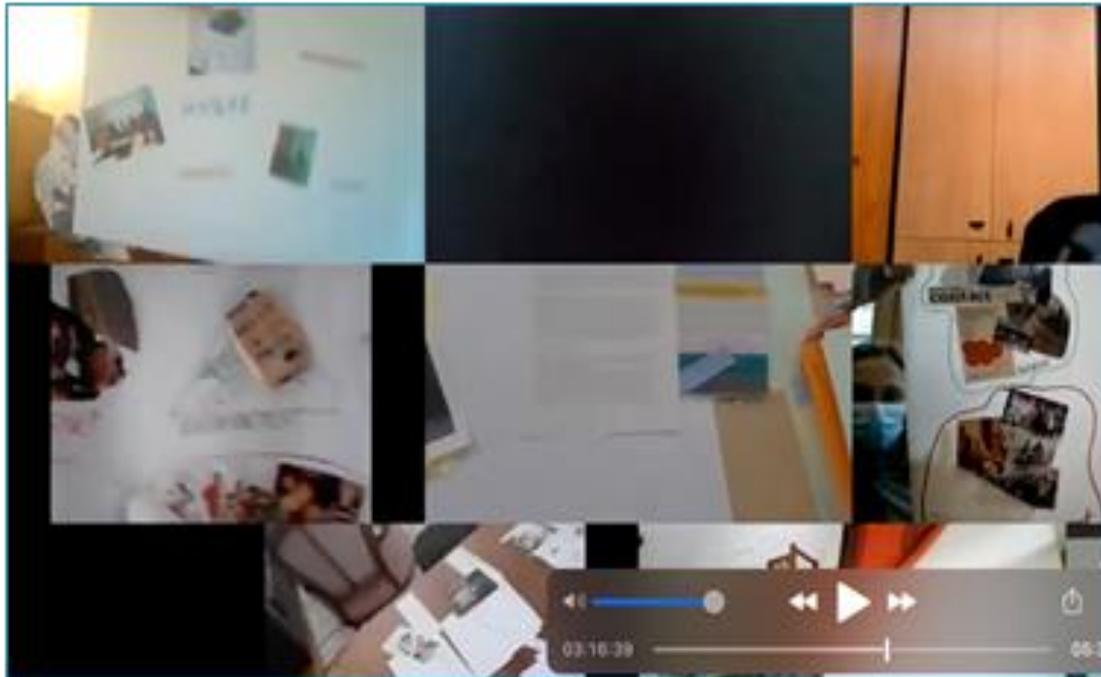
Ce format-ci, quant à lui, nous a permis de passer de table en table lors des constructions actives (placement des bandelettes dans les enveloppes, arts plastiques, travail sur affiches...) et de poser des questions pour faire avancer la pensée, faire réfléchir, relancer.

Il a remis à sa juste place l'importance du processus plutôt que celle du produit fini : en distanciel, ce qui se partageait principalement étaient les produits « finis », lorsque les participant.e.s soulevaient leurs affiches face caméra, par exemple.

En présentiel, les participant.e.s se sont nourri.e.s de leurs constructions mutuelles pendant les travaux, piochant ici et là de quoi avancer personnellement d'une autre manière. Le présentiel a permis des échanges, difficiles voire impossibles en visio,

surtout lorsque les caméras étaient mises en veille, ou trop lointaines que pour voir l'avancement du travail.

Les participant-e-s étaient entièrement présent-e-s – pas seulement physiquement, mais surtout intellectuellement et émotionnellement. Pas d'interruptions par un-e collègue ou un-e bénéficiaire, pas de coups de fils intempestifs, pas de mails qu'on vérifie discrètement : une attention incomparable à celle des ateliers donnés en distanciel, même si nous avons une participation d'une grande qualité en distanciel également, comme le suggère la photo ci-dessous.



Les échanges entre associations étaient grandement facilités, les liens noués plus aisément et plus agréablement : pauses café et repas de midi potentiellement ensemble, possibilité de rester en fin de journée pour continuer une discussion, échanger des informations, des contacts. En distanciel, après une journée de visio, les participants fermaient leurs fenêtres rapidement, soulagés, sans doute, comme nous, de quitter leurs ordinateurs.

Les citations, le dispositif (découvert au fur et à mesure de l'avancement de la journée), les affiches communes (définitions, listes...) étaient affichés aux murs de la salle, accessibles à tous, tout le temps, à la fois support de la réflexion et rappel des étapes précédentes. Un atelier d'écriture est une expérience de groupe, qui engage aussi le ressenti de l'espace, le positionnement des corps, des tables, des chaises... Le présentiel nous a permis d'utiliser cette couche-là, à la fois plus subtile et plus tangible, pour soutenir l'atelier, même si dans les derniers modules, nous avons dû parler avec un masque.

La communication humaine est aussi faite de non-verbal, qui a été plus difficile à capter lors des modules en distanciel. La communication et la gestion de groupe (surtout lors

d'un atelier d'écriture qui demande participation et coopération, échanges et silences) est sans équivoque plus aisée en présentiel.

Nous écrivions aussi lors des moments d'écriture personnelle des participant-e-s, parfois en nous donnant des consignes différentes.

Lors du premier module en présentiel, Anne a écrit le texte suivant avec la consigne « Présentiel, distanciel, quelle différence ? »

*“C'est tellement mieux, le présentiel. Il y a, c'est ça, une chaleur, une connexion humaine qui manquaient en zoom. Une épaisseur à la chaleur, aux échanges. Un espace de rencontre, aussi, des courants entre les personnes physiques, une présence, une disponibilité qui étaient phagocytés par les appels, les mails, les gens de passage hors écran.*

*C'est tellement mieux, le présentiel. On communique tellement par le corps, on respire mieux. Le cadre si coupant, si rigide des fenêtres zoom a disparu, notre cadre est maintenant une grande salle, nous sommes tous dedans ensemble, et la porte ouverte, la fenêtre sont des couloirs vers l'extérieur.*

*C'est tellement mieux le présentiel, regarde, elles écrivent, ils écrivent stylo sur papier, c'est une expérience corporelle, si différente que sur l'ordi. Je suis intimement persuadée — je le vis moi-même — que l'acte d'écrire sur papier est plus charnel, vient toucher d'autres parts de nous, des parts plus fragiles, peut-être, plus sensibles, qu'il faut accueillir avec plus de tendresse, de délicatesse. J'aime l'humanité des corps qui partagent cet espace-temps. Trois jours, dans cette salle. Ensemble. C'est tellement mieux, le présentiel.*

## NOS CONSTATS

### Réactions des participant·e·s par rapport au dispositif proposé

Le module Mon archipel, mon asbl a croisé **95 participants de 66 associations** reconnues majoritairement en P1 et P2 dans le décret de Cohésion Sociale. Il y avait des directions, des coordinations, des travailleuses et travailleurs de terrain (animatrices-teurs, formatrices-teurs, éducatrices-teurs).

Que pouvons-nous dire du dispositif proposé ?

- **85% ont apprécié le dispositif**  
Ils sont repartis avec leurs affiches « archipel » et « activités » ainsi que tous leurs textes, disant qu'ils y trouvaient là une bonne matière pour nourrir le futur formulaire pour le plan quinquennal. Une association nous a contactées plus tard pour demander un soutien, une relecture d'une remise en contexte de leurs textes d'atelier.
- **5% n'ont pas trouvé ce qu'ils cherchaient**  
Ils avaient d'autres attentes, particulièrement des coordinations et directions. Ils attendaient des précisions techniques sur les prévisions pour le plan quinquennal, ou une réflexion d'un point de vue stratégique sur ce qu'il fallait défendre.
- **10% n'ont pas pu participer au module jusqu'au bout**  
Ils sont venus par intermittence parce que leur réalité de terrain était si prenante et complexe qu'il n'était pas possible de libérer le temps suffisant pour être présent pleinement. Certains nous ont écrit pour exprimer leurs regrets, d'autres nous ont demandé si le module serait reproposé par la suite.

### Des questions et des propositions

Les remarques et questions formulées par les participant·e·s au fil des modules nous permettent de partager ce que nous avons compris du terrain dans lequel les associations agissent et comment elles envisagent leur travail. Des réalités qui nous semblent parfois en décalage avec ce qui est demandé dans les textes définissant la Cohésion Sociale.

Cependant, nous avons cherché dans ce que nous avons pu recueillir dans nos notes, à repérer ce qui pourrait être le ferment de propositions nouvelles pour regarder le travail des associations.

#### ***Comment raconter son travail ? Est-ce une forme d'analyse ?***

Ce qui a été apprécié à travers la proposition du module, c'est la possibilité de raconter son action sans jugement. Dans cette possibilité de la raconter sans enjeu direct, nous avons noté plusieurs effets :

- Se rendre compte de la somme d'activités ou de champs d'action qui sont menés de front. Parfois cela pouvait apporter des réflexions comme « *peut-être devons-*

*nous réduire nos actions pour nous concentrer sur celle-ci, pour la mener plus amplement, et de manière plus satisfaisante » ;*

- Se rendre compte que l'association choisit de mener des actions qui ne sont pas valorisables par la Cohésion Sociale, mais qu'elles y participent de manière indirecte ;
- Se rendre compte de la force de l'histoire de l'association, parfois du poids aussi, sur le choix des actions et activités proposées. Comment prendre en compte cette histoire dans le cadre d'un formulaire ? Est-ce une force ou une faiblesse ?

***Y a-t-il une place dans un formulaire tel que celui du futur plan de Cohésion sociale pour partager les questions que l'on se pose sur son travail ?***

Derrière cette question, nous avons senti un certain stress des associations dans la peur d'être mal jugées dans leur action par rapport à ce qu'elles pouvaient en écrire, une nécessité d'avoir déjà toutes les réponses, de fonctionner "comme il faut" sans pouvoir essayer, se tromper, changer.

***Le jargon : levier ou frein ?***

Le jargon du métier, bien utile pour définir ce que l'on y fait, est aussi source de jugement. Il y aurait ainsi des mots qu'il faudrait utiliser plus que d'autres pour être perçu comme une association qui « fait bien son travail ».

***Que faire quand certaines activités ne sont pas directement valorisables par le plan de Cohésion Sociale mais y sont liées ?***

Il n'était pas forcément facile de dissocier les activités qui entraînent dans le cadre Cohésion Sociale. Par exemple, une association reconnue en P1 développe des activités avec les parents ou des personnes sans-papiers sans être reconnue en P2 ou P4, ni même en éducation permanente. Que faire si les activités ont du sens pour l'association, dans le lieu où elle se trouve, et par rapport aux personnes qui la fréquentent, mais que cette disposition n'est pas reconnue dans le cadre de son financement ?

***Comment anticiper à 5 ans quand le monde est tellement imprévisible (ex. pandémie) ?***

Les participant-e-s se posaient de nombreuses questions autour de leur soutien financier : allait-il se poursuivre ? Et dans quelles conditions ? Comment prévoir les changements sur le terrain dans les prochaines années ?

La pandémie a mis à mal l'habileté des associations à se projeter dans un futur proche, sans parler d'une planification sur cinq ans. Comment cette réalité pourrait être prise en compte dans le cadre du décret ?

### ***Et si l'action habituelle était de l'innovant permanent ?***

Certaines associations ont parlé de la pression qu'elles ressentaient pour mettre de nouvelles choses en place alors que pour maintenir une activité, il faut parfois faire preuve de créativité quotidienne – comment traduire cela dans le formulaire ? – d'autres ont parlé de l'envie de mettre leurs énergies au service d'activités existantes afin de les pérenniser, plutôt que toujours chercher à faire du neuf. Comment trouver l'équilibre entre une activité habituelle et quotidienne qui rassure, et l'invention qui déstabilise, mais qui est nécessaire pour avancer ?

### **QUEQUES PROPOSITIONS**

***Les pouvoirs subsidiaires pourraient venir nous trouver pour nous rencontrer, voir comment les choses se passent sur le terrain. Il ne s'agirait pas d'une inspection ni d'un contrôle, mais d'une manière d'échanger des points de vue, de relier des textes à de l'action et d'en mesurer l'écart ensemble.***

Cette proposition montre combien les associations aimeraient que les pouvoirs subsidiaires se rendent compte du travail effectué dans toute sa complexité. Un désir de rendre visible la réalité de ce travail dans tous ses aspects, des difficultés aux points forts, en passant par les conditions de travail et la particularité des publics. Dans ce désir, il nous semble comprendre aussi une volonté de liberté pour envisager leur travail et leur action en ayant la confiance des pouvoirs subsidiaires.

***Avoir des espaces dans le formulaire pour raconter autrement l'association.***

- « *Et si on racontait en textes et en photos ?*
- *De manière moins froide, peut-être ?*
- *Est-ce qu'on peut mettre un poème dans une formulaire ?*
- *Et pourquoi pas ! »*

Raconter l'association ce n'est pas seulement la décrire, c'est en faire sentir le cœur, les gens, les valeurs, l'histoire. Comment, dans un formulaire, peut-on prendre en compte l'émotion qui fait vibrer et vivre l'association ? Les rires, le plaisir, les connections, les rencontres... ?

## AUTRES APPORTS DU MODULE

### Collectivement

1) Se retrouver entre pairs

Se retrouver à plusieurs associations a permis aux participant.e.s de faire des rencontres avec des personnes qui travaillent comme elles.eux dans l'associatif, qui partagent des objectifs sociaux et des valeurs proches, qui rencontrent des difficultés similaires — même si chaque association a ses particularités propres. Des liens se sont tissés, des ébauches de projets ont eu lieu.

*« Ces trois jours m'ont donné un sentiment d'appartenance, une fierté d'être dans et de faire partie du tissu social associatif. »*

*« On est tous dans la même galère, je me sens moins seule. »*

*« J'ai fait de belles rencontres ! »*

2) Croiser les regards

La confrontation aux représentations, aux regards à la fois bienveillants et connaisseurs des autres participant.e.s a été fort appréciée, en particulier les activités où chacune et chacun recevait en “cadeau” des questions de collègues. Peut-on s'autoriser à douter, à chercher quand on remplit un formulaire de cohésion sociale ? Sera-t-on pris comme étant sérieux dans notre travail si on fait état de nos interrogations, de notre perception de l'évolution de la réalité par rapport à ce qu'on nous demande de faire ?

Le questionnement entre participant.e.s lors du partage de l'île Engagement incitait un regard ouvert pour pousser l'auteur à regarder autrement son action.

*« On est enrichi par le regard et les questions des autres. »*

*« La rencontre avec les autres était très bénéfique. »*

*« Le retour des autres permet de prendre un autre point de vue. »*

### Individuellement

1) Outre le bienfait de se poser pendant trois jours, de vivre une expérience différente et inhabituelle, les participant.e.s ont aussi épingle la prise de recul salutaire que leur permettait la formation.

*« Cette formation m'a fait un bien fou. »*

*« Le processus m'a permis d'appréhender la complexité de mon association. »*

*« J'ai pu réfléchir, décortiquer, projeter. Très enrichissant ! »*

*« Ça m'a permis de prendre du recul, de voir et revoir l'essentiel, les valeurs, les personnes qui portent le projet. »*

*« Ce module m'a permis d'identifier une identité globale, d'identifier les forces et les faiblesses spécifiques de l'association. »*

*« Notre travail a du sens, on le voit. »*

*« On redéploie le sens derrière ce qu'on fait sur le terrain. »*

- 2) Les participant.e.s qui avaient l'opportunité de venir à deux, comme nous l'avions souhaité, ont parlé souvent de cet aspect positif du partage de l'expérience.

*« Ça m'a permis de faire le point avec ma collègue, on a eu des échanges super enrichissants. »*

*« Vivre cette formation à deux, quelle expérience enrichissante ! »*

*« Vous avez enrichi ma réflexion, y compris avec ma collègue, avec qui je travaille tous les jours ! »*

- 3) Par ailleurs, certains participants ont émis le regret de ne pas être à deux, de ne pas pouvoir se poser des questions, rebondir, approfondir la pensée.

*« Un double regard aurait été intéressant. »*

## LE RAPPORT A L'ECRITURE

Comment mettre des participant.e.s en cheminement dans et avec l'écriture ? Elle est un des seuls outils à disposition de l'être humain pour tenter de faire comprendre les pensées qui le travaillent, les visions de ce qu'il perçoit du monde et de lui-même.

L'écriture souffre de comment elle est apprise, nous le constatons régulièrement dans notre pratique d'animatrices d'ateliers d'écriture. Et comment aborde-t-on le pouvoir qu'elle donne ?

Nous avons cherché dans ce module à faire vivre l'écriture, si l'on peut dire, en espérant l'avoir émancipée d'un regard jugeant et discriminant, en amenant les participant.e.s, par le partage de textes notamment, à se sentir capables de l'explorer dans leur propre univers de mots, de style, de forme.

Voici ce que certains participants ont dit de l'écriture :

*« (elle) permet de déprogrammer le cerveau, de se réapproprier les notions, les concepts, pour retrouver un sens par rapport au terrain » ;*

*« (elle) aide à repenser le mot » ;*

*« C'est un challenge » ;*

*« C'est un puissant outil » ;*

*« (C'est) une expérience joyeuse, qui servira de carburant au PCS ».*

On écrit pour être lu, dit-on souvent dans nos ateliers. Nous avons cherché à faire vivre un moment intense aux participant.e.s, quelque chose qui renforce l'estime de soi dans sa capacité à penser son travail et à partager cette pensée.

Nous ne pouvons pas terminer cette analyse sans parler des limites du processus : un participant trouvait le passage par les arts plastiques (collage, usage de couleurs, métaphore de l'archipel) « trop enfantin », et s'est trouvé en décalage dès lors avec la suite des propositions. Il est vrai que nous demandions aux participant.e.s de nous faire confiance, de se reposer sur le dispositif pensé en amont. Mais pour certaines personnes,

le passage par d'autres modes de pensées qui sont « moins cérébraux » n'est pas bien vécu, notre module les a déstabilisées et a provoqué quelque insatisfaction.

Un autre n'avait pas envie de partager ses textes, et questionnait cette demande au niveau déontologique. De nouveau, les ateliers d'écriture mettent parfois mal à l'aise certaines personnes, et ce n'est que si le dispositif permet de transcender leurs difficultés que l'on peut en être entièrement satisfaites.

Enfin, plusieurs participant.e.s ont regretté nos interruptions dans les discussions qui devenaient trop longues par rapport à notre planning. « *Vous nous empêchez de débattre !* » S'est exclamé l'une avec frustration. C'est un postulat, partagé dès le début de l'atelier : se rencontrer, échanger à travers l'écriture d'abord. Il y a bien sûr eu de nombreux moments d'échanges planifiés dans le dispositif, mais ils étaient limités dans le temps. Souvent, les participant.e.s continuaient leurs discussions en dehors - en présentiel seulement, évidemment.

## LE MOT DE LA FIN

Nous sommes heureuses d'avoir eu l'opportunité de créer et d'animer ce module. Ce travail nous a donné l'occasion de mieux connaître un secteur associatif de Bruxelles et de rencontrer des personnes engagées et dynamiques.

Nous remercions chaleureusement les participant.e.s et Lire et Écrire Bruxelles pour leur confiance, et nous souhaitons à tout le monde une bonne continuation.

Anne Ferrard et Pascale Lassablière

[anneferrard@yahoo.fr](mailto:anneferrard@yahoo.fr)

[ateliersmotsart@gmail.com](mailto:ateliersmotsart@gmail.com)