

## L'ORGANISATION



### RÉPARTIR LES RÔLES

Entrer en action impose très rapidement une organisation des tâches. Il s'agit d'analyser au sein du groupe quelles sont les tâches à accomplir, quels sont les moyens dont il dispose (humains, matériels, délais...) ; le tout dans le respect des finalités élaborées.

Le groupe peut s'interroger sur les capacités et compétences qui existent en son sein. Ainsi, une personne analphabète peut très bien susciter la mobilisation de ses concitoyens par la seule force de ses convictions.

Les habitants repèrent vite parmi eux ceux qui savent bien s'exprimer, ceux qui savent écrire, ceux qui ont du temps disponible.

Les membres du groupe peuvent être attentifs à ne pas négliger les tâches secondaires et encore moins à les dévaloriser.

La personne qui est chargée de la clé de la salle de réunion se voit confier une responsabilité, importante pour tout le groupe.

Celui qui peut tenir les comptes ou celui qui sait faire un gâteau, contribuent, chacun, à un meilleur fonctionnement général.

Au moment de **la répartition des rôles**, l'animateur porte le souci que les tâches les plus valorisées et valorisantes ne se concentrent pas toutes sur une ou deux personnes. Il aide le groupe à repérer et reconnaître qu'une personne plutôt discrète serait capable d'assumer telle ou telle fonction.

Il doit cependant se garder de s'immiscer dans tous les aspects de la vie du groupe et de tout vouloir contrôler.

En laissant le champ libre à l'expression, à l'initiative et à la décision des personnes, il assure à celles-ci les conditions de leur émancipation. Le réalisme conduit cependant à une attitude lucide.

Tout groupe livré à lui-même **risque de dériver vers une compétition interne**. Une alternative consiste à chercher à construire dans la coopération. L'accompagnement de l'animateur doit donc être particulièrement fin. Il doit tenter de « sentir » en permanence l'état du groupe et s'y ajuster.

### ÉTABLIR LES PRIORITÉS D' ACTIONS

Une étape importante qui précède l'action proprement dite, concerne l'établissement de priorités. Voici la présentation d'une séance, vécue par les habitants d'un quartier. Elle est assez représentative de moyens qu'il est possible de proposer. Il faut noter la nécessité de choisir des outils d'animation adaptés, accessibles à tous.

La disparité des participants ne doit pas être un obstacle à la production d'un travail en commun.

Le fait de se donner des priorités oblige à **estimer la faisabilité** (espérée) des projets ainsi que le temps nécessaire pour aboutir. Cet exercice est du plus grand intérêt pour la construction du groupe.

## UN EXEMPLE :

Une dizaine de personnes, hommes et femmes, sont présentes ce soir-là. Plusieurs maîtrisent mal la langue française et certaines ne savent pas lire.

Le groupe a dressé la liste des problèmes qu'il voit sur le quartier et de tout ce qu'il aimerait voir changer. Chaque point a été noté sur un papier. Il est inscrit à la fois sous la forme d'un mot et d'un dessin symbolique.

Les problèmes ont été regroupés par catégories. En voici quelques exemples : les questions d'aménagement du quartier (espaces verts, poubelles, éclairage, jeux d'enfants...) ; les questions en rapport avec le propriétaire (hall d'entrée, calcul des charges, caves inondées...) ; ce qui est de la responsabilité de la mairie (projet de démolition du quartier, égouts, nids de poule, accessibilité du quartier les jours de marché...).

Ensemble, les participants ont ensuite travaillé sur les problèmes dont la solution semblait être la plus à portée de main. La faisabilité a été estimée par le groupe en fonction de ses propres forces (1), de tentatives précédentes (2), de l'ancienneté du problème (3), de la réceptivité des interlocuteurs responsables (4)... Cela a donné lieu à un débat en fonction des appréciations de chacun. Le groupe a choisi de se donner des priorités d'action.

## CHOISIR UNE STRATÉGIE

Les habitants ont souvent un réflexe lié à leur position de locataires ou de contribuables. « *Nous payons déjà des charges, des impôts, c'est au proprio, à la mairie de faire leur boulot* ». Ils ne veulent pas compenser leurs défaillances ou carences.

Ce raisonnement peut se comprendre. Pour autant, faut-il simplement **attendre** ? Il arrive que des personnes surmontent la tentation de « *tout laisser tomber* », leur crainte d'être « *menées en bateau* », leur peur d'être « *mises à la porte* » pour s'engager dans une **action individuelle**.

Dans certains cas, leur ténacité finit par obtenir quelques résultats. Cependant, ces stratégies individuelles présentent des inconvénients : les situations se résolvent au cas par cas, de guerre lasse ou par favoritisme, voire par clientélisme. Les personnes en sortent souvent épuisées. Elles sont soit désabusées, soit convaincues de leurs mérites particuliers, ce qui les place en position de supériorité par rapport aux autres.

Une autre stratégie peut se traduire par la **demande collective d'une rencontre** avec des élus, des bailleurs ou des responsables d'aménagement urbain, selon la nature des problèmes.

Lorsque des habitants prennent l'initiative d'inviter ces interlocuteurs, ils créent les conditions de la mise en évidence du problème.

Par le dialogue, ils ouvrent la possibilité d'une prise de conscience. Le contentieux peut être mis à sa juste place dans l'ordre des urgences.

Si rien ne se produit, il existera désormais une référence pour d'éventuels recours. Il est aussi possible que le groupe amorçe par lui-même le processus de changement espéré.

Par exemple il mène une action symbolique en commençant un nettoyage, en rebouchant des trous... Il montre ainsi un chemin et prouve la faisabilité, parfois mieux qu'une vaine protestation. Ces différentes stratégies possibles doivent faire l'objet d'un choix par le groupe.

## L'ÉMERGENCE DE LEADERS

Il faut du temps à un groupe pour développer une manière efficace de partager le leadership. Au début, l'animateur aura peut-être à répondre lui-même à autant de besoins qu'il le peut.

A mesure que le groupe commence à se connaître, les différents membres vont graduellement assumer eux-mêmes des rôles de leadership de plus en plus importants. L'animateur doit alors assumer surtout la responsabilité au niveau des besoins auxquels personne d'autre dans le groupe ne semble répondre.

Quelquefois l'animateur remarquera que chacun demande ou donne des informations très librement, mais que personne n'assure la vigilance quant à la participation maximale de toutes les personnes. A d'autres moments, il se peut que les participants aient plein d'idées originales, mais que personne n'ait le souci de garder trace des idées proposées.

A mesure que les participants du groupe prennent de plus en plus de responsabilité, et que le groupe devient de plus en plus dynamique, l'animateur peut devenir moins actif. Cette démarche montre comment un groupe devient autonome, autosuffisant et indépendant.