

Master of Advanced Studies HES-SO  
Direction des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires  
**MAS HES-SO DIS**

**« Participation et accueil de la différence :  
La Roseraie, une institutionnalisation  
permanente. »**

**ROMAN Fabrice**

---

Module Travail de Master

Breviglieri Marc

---

Volée 2015

Genève le 28 juillet 2018

## REMERCIEMENTS

Un immense merci à tou.te.s mes proches pour leur soutien, apport, accompagnement, flexibilité, patience et compréhension tout au long de la formation MAS-DIS et notamment lors de la réalisation de ce travail. Avec vous Oscar, Soraya, Catherine, Patrice, Héloïse, Oumar, Hossam et Vincent, la vie est magnifique, dynamique et inspirante.

Un tout grand merci aux membres du Conseil de fondation pour leur confiance ainsi que l'opportunité offerte et l'encouragement à suivre cette formation.

Un tout grand merci également à mes collègues pour leur implication, leur motivation et leur adaptabilité.

Un tout grand merci aussi aux participant.e.s de la Roseraie pour leur participation et la richesse de nos échanges quotidiens.

Un grand merci à Marc Breviglieri pour son encadrement, ses apports et l'élargissement très riche de mes réflexions et perspectives présentes et futures.

Un grand merci aussi aux responsables et différent.e.s intervenant.e.s de la formation pour leurs contributions variées ainsi qu'aux directeurs d'institution ayant accepté de témoigner de leurs expériences pendant ma recherche.

Enfin, une grande pensée pour les ami.e.s d'ici et d'ailleurs, de Genève, de Bamako, de Koutiala, de Ouaga notamment, pour les échanges et partages diversifiés et tellement enrichissants.

Comme le dit le proverbe bamanan :

---

*« Sen kelen te sira bo » (un seul pied ne peut pas construire le chemin),*

---

ce travail participatif en est une nouvelle illustration !

## RÉSUMÉ

Alors que la participation est une notion à la mode et un présupposé devenu implicite de nombreux projets de développement ainsi que de certaines politiques publiques, elle s'avère bien plus complexe et multiple que le fait de réunir des personnes, leur demander leur avis et penser que les couches les plus vulnérables des populations seraient enfin représentées par le simple fait qu'elles puissent expliciter leur réalité, voire participer à des projets les concernant.

Le présent travail veut retracer les étapes marquantes de la mise en place de dynamiques participatives au sein du Centre de la Roseraie. En repartant des objectifs initiaux, en identifiant et analysant les échecs et moments difficiles, il vise à observer l'évolution des pratiques et mettre en évidence les acquis et les conditions ayant permis d'aboutir à la situation actuelle, la Roseraie ayant créé un dispositif participatif unique et spécifique de par sa constitution progressive et empirique.

Les allers-retours entre le terrain de la Roseraie et la littérature sur la thématique de la participation permettront de faire émerger des pratiques pertinentes puis d'imaginer des perspectives d'amélioration futures, au niveau des capacités et des seuils de participation des personnes migrantes qui sollicitent l'institution. En observant les liens et les tensions entre ce qui touche à la participation instituée et ce qui relève de la participation spontanée, je mettrai également en évidence les enjeux et les défis de la place du directeur dans la mise en place d'un processus de ce type.

En filigrane, je questionnerai dans quelle mesure et comment la Roseraie se situe dans des processus constants de transformation et d'adaptabilité pour garantir des pratiques, parfois idéalisées, parfois abouties, de participation basées sur l'hospitalité et la confiance.

En parallèle, c'est également la place de l'institution dans l'environnement local qui est questionnée de même que les capacités de la société d'accueil à faire participer les personnes qui se trouvent sur son territoire, quel que soit le degré de mobilité et de mobilisation qu'impliquent leur situation et leurs conditions d'existence.

## PLAN DÉTAILLÉ / TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>1</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>2</b>
<b>PLAN DÉTAILLÉ / TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION ET MOTIVATIONS.....</b>	<b>5</b>
<b>CONTEXTE.....</b>	<b>7</b>
<b>LE CENTRE DE LA ROSERAIE, HISTORIQUE ET PETITE DESCRIPTION DU LIEU.....</b>	<b>7</b>
<b>MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>10</b>
<b>CADRE THÉORIQUE.....</b>	<b>12</b>
<b>LA PARTICIPATION DES POPULATIONS CONCERNÉES ET DES PLUS FAIBLES/SILENCIEUSES.....</b>	<b>13</b>
<b>LES BIAIS ET LES RISQUES DE LA PARTICIPATION .....</b>	<b>13</b>
<b>PARTICIPATION RÉELLE ET ENJEUX.....</b>	<b>14</b>
<b>LES CONCEPTS DYNAMIQUES DE CE TRAVAIL .....</b>	<b>15</b>
<b>PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>18</b>
<b>ANALYSE .....</b>	<b>19</b>
<b>JOURNAL DE TERRAIN À LA PREMIÈRE PERSONNE .....</b>	<b>20</b>
<b>HISTORIQUE DES TENSIONS ET DES TENTATIVES DE METTRE EN PLACE UN PROCESSUS PARTICIPATIF À LA ROSERAIE .</b>	<b>20</b>
<b>CROISSANCE EXPONENTIELLE ET GOUVERNANCE À TÂTONS.....</b>	<b>20</b>
<b>CRISE DE MANAGEMENT ET POIDS ACCRU DU RÉGLEMENTAIRE.....</b>	<b>26</b>
<b>RETOUR À UN (DÉS)ÉQUILIBRE FLEXIBLE ET REPRISE DE CONFIANCE .....</b>	<b>37</b>
<b>DÉSTABILISATION .....</b>	<b>46</b>
<b>LES ÉCUEILS ET LES REGISTRES DE TENSION PRINCIPAUX IDENTIFIÉS SUR LE TERRAIN DE LA ROSERAIE .....</b>	<b>46</b>
<b>LA PARTICIPATION DES PARTICIPANT.E.S EN QUESTION ET EN TENSION .....</b>	<b>46</b>
<b>L'ÉQUIPE EN MOUVEMENT, L'ÉQUIPE EN DIFFICULTÉ ET VICE-VERSA .....</b>	<b>53</b>
<b>UN CONSEIL DE FONDATION ET SA DIRECTION EN INÉVITABLE DÉCALAGE .....</b>	<b>61</b>
<b>LA PARTICIPATION, UNE PRATIQUE DYNAMIQUE ET MOUVANTE.....</b>	<b>66</b>
<b>LE CONSTAT D'UNE PARTICIPATION SYSTÉMIQUE À LA ROSERAIE.....</b>	<b>67</b>

<b>STABILISATION .....</b>	<b>69</b>
<b>DES PARTICIPATIONS MULTIPLES ET DIVERSIFIÉES, DU SUR-MESURE POUR CHAQUE PARTICIPANT.E. ? .....</b>	<b>69</b>
<b>UNE ÉQUIPE STAGIAIRE ET BÉNÉVOLE GUIDÉE À L'AUTONOMIE .....</b>	<b>78</b>
<b>UNE ÉQUIPE FIXE COMPLÉMENTAIRE DANS SES DIFFÉRENCES ET SES DÉSACCORDS.....</b>	<b>81</b>
<b>UN CONSEIL DE FONDATION PROFESSIONNALISÉ ET STRATÉGIQUE :.....</b>	<b>85</b>
<b>STABILISER ET INSTITUTIONNALISER L'HOSPITALITÉ ET LA PARTICIPATION : UN DÉFI QUOTIDIEN .....</b>	<b>88</b>
<b>CONCLUSION ET PROCHAIN PAS.....</b>	<b>89</b>
<b>LA ROSERAIE, UNE INSTITUTION PARTICIPATIVE AVEC HIÉRARCHIE.....</b>	<b>89</b>
<b>LES FACTEURS DE RÉUSSITE ET LES PRATIQUES FONCTIONNELLES DU DISPOSITIF PARTICIPATIF DE LA ROSERAIE .....</b>	<b>90</b>
<b>LA ROSERAIE, UNE INSTITUTION EN TRANSFORMATION.....</b>	<b>91</b>
<b>LA PLACE DE LA ROSERAIE DANS LA SOCIÉTÉ.....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>93</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>96</b>
<b>CARTOGRAPHIE DES PÔLES D'ACTIVITÉS DE LA ROSERAIE .....</b>	<b>96</b>
<b>GRAPHIQUE DES VALEURS ET PRINCIPES D'ACTION DE LA ROSERAIE .....</b>	<b>97</b>
<b>ORGANIGRAMME DU CENTRE DE LA ROSERAIE.....</b>	<b>98</b>
<b>TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉSTABILISATIONS ET STABILISATIONS.....</b>	<b>99</b>
<b>PARTICIPANT.E.S - DESTABILISATION .....</b>	<b>99</b>
<b>PARTICIPANT.E.S - STABILISATION.....</b>	<b>100</b>
<b>ÉQUIPES (FIXE ET STAGIAIRE) - DESTABILISATION.....</b>	<b>101</b>
<b>ÉQUIPES (FIXE ET STAGIAIRE) - STABILISATION .....</b>	<b>102</b>
<b>CONSEIL DE FONDATION - DESTABILISATION.....</b>	<b>103</b>
<b>CONSEIL DE FONDATION - STABILISATION .....</b>	<b>103</b>

---

*« On ne donne pas la parole à quelqu'un[e], quelqu'un[e] arrache la parole »*

---

Norbert Zongo

## INTRODUCTION ET MOTIVATIONS

La participation dans les projets et fonctions dans lesquels j'ai été engagé, que ce soit en Afrique de l'Ouest (au Mali principalement) et à Genève, dans des contextes ruraux et urbains, m'a toujours interpellé tant au niveau éthique que dans une logique d'effectivité en passant par mes valeurs personnelles. En effet, je ne voyais pas d'autres moyens que d'appliquer des outils amenant chacun.e à se positionner au sein des groupes sociaux concernés par les objectifs formulés dans mes différentes missions, dont notamment :

- la participation au fonctionnement d'une association d'hommes migrants refoulés d'Europe à Bamako et dans certains villages pour favoriser leur réinsertion dans leur environnement d'origine ;
- l'étude des aménagements familiaux dans les grandes unités de production agricole au Sud du Mali et la diversité de leur implication sur la vie des familles et les possibilités de soutien des ONG ;
- l'étude des pratiques culturelles des jeunes pour renouveler la politique municipale d'accessibilité à la culture à Genève.

Trouver un sens collectif et donner la parole aux individus garantissait à mes yeux une amélioration de la réalisation pertinente et adéquate des actions. Pourtant, les enjeux liés au simple fait d'impliquer les personnes concernées dans les projets et de leur donner une place décisionnelle m'ont démontré les nombreuses difficultés que tou.te.s les acteur.trice.s peuvent rencontrer dans la mise en place d'actions collectives et ont accompagné mes réflexions jusqu'à mon engagement à la Roseraie.

Il était dès lors évident pour moi de démarrer le projet de la Roseraie, de même que le choix des activités, en consultant et échangeant régulièrement avec les participant.e.s présent.e.s au démarrage, ce d'autant plus que la dotation de l'institution en ressources humaines et financières était relativement réduite, laissant ainsi une grande place à la créativité et à l'exploration. Le principal changement pour moi réside à ce moment-là dans mon changement de statut comparé à mes précédentes expériences, lors desquelles j'étais agent de terrain, coordinateur ou encore chercheur. Cette fois en effet, et depuis 2012, je suis le pilote du projet au départ et directeur de l'institution, ce

qui implique le statut hiérarchique le plus élevé de la structure au niveau opérationnel et décisionnel du Centre de la Roseraie, mais pas au niveau de la Fondation qui le gère au sein de laquelle le Conseil de Fondation est mon employeur.

Bien évidemment, après plus de 6 années de responsabilité de l'institution, les questionnements et les obstacles sont toujours et, sans surprise, bien présents dans les dynamiques participatives mises en place sur le terrain. Ce travail me permet dès lors de dresser un état des lieux de l'institution dans son fonctionnement participatif, de retracer l'évolution et les ajustements qui ont accompagné les processus durant ces dernières années et, en évaluant les enjeux de là où l'institution bloque, de réfléchir à des perspectives futures.



## CONTEXTE

### LE CENTRE DE LA ROSERAIE, HISTORIQUE ET PETITE DESCRIPTION DU LIEU

Le Centre de la Roseraie a été créé en 2001 par une fondation privée, la Fondation les réfugiés d'hier accueillent les réfugiés d'aujourd'hui. Après une première période d'exploitation de 2001 à 2008, les activités sont interrompues pendant quatre années pour des raisons logistiques, l'annexe du temple qui hébergeait le projet est détruite et remplacée par un immeuble tout neuf au sein duquel se trouvent, dans l'arcade du rez-de-chaussée, les nouveaux locaux de la Roseraie, dont la Fondation devient propriétaire avec le concours de généreux donateurs privés et publics.

Le Centre de la Roseraie a pour mission d'améliorer les conditions d'existence des personnes migrantes à Genève en informant, sensibilisant et responsabilisant les acteurs artisans de leur intégration/exclusion. Pour y parvenir, cet espace d'accueil, d'échanges et de formation propose diverses activités qui visent à promouvoir l'apprentissage du français et à accompagner les personnes migrantes (sans distinction de statuts, de nationalités, d'âge, d'apparence, de genre, d'orientation sexuelle ni d'appartenance politique et confessionnelle) aussi bien dans leur participation à la vie locale que dans la prévention de l'exclusion et de la précarité.

Si la mission de la Roseraie ne change pas entre les deux périodes d'exploitation, le dispositif et le fonctionnement de l'institution sont revus différemment, à la demande du Conseil de Fondation. Les principales transformations concernent surtout l'élargissement du concept d'accueil et la définition de nouvelles contraintes administratives et financières.

Le dispositif de la Roseraie est illustré sous la forme de pôles d'activités, répartis en deux catégories spécifiques illustrant la circularité et la complémentarité des processus en vigueur. Dans l'image en annexe, les pôles à destination directe des participant.e.s (en orange) sont connectés en permanence les uns aux autres, tout en étant reliés en tout temps avec les pôles ayant trait au travail d'appui et soutien nécessaire à la réalisation de qualité des activités (en rouge). Les activités sont donc réalisées dans une logique d'enchevêtrement et de combinaison, permettant à chaque acteur.trice du dispositif (équipe, participant.e et partenaire) de ne pas se trouver isolé.e dans des silos ne permettant pas une vision corrélée et systémique des besoins et des situations.

Lieu d'accueil ouvert, la logique d'intervention consiste à réduire au maximum les contraintes administratives et économiques des participant.e.s à travers une politique de flexibilité et de gratuité affirmée (cf. le graphique des valeurs et principes d'intervention en annexe). À la Roseraie, l'accent est

en particulier mis sur des prestations à destination de personnes migrantes auxquelles peu d'offres ordinaires ne s'adresse, notamment parce qu'elles se trouvent dans des situations d'exclusion et de précarité multiples et diversifiées (sociale, économique, culturelle). La Roseraie accueille ainsi en majorité des publics parmi les plus vulnérables et moins qualifiés de la Cité.

Une grande diversité de trajectoires migratoires se retrouve à la Roseraie et les caractéristiques socio-économiques des participant.e.s sont variées et hétérogènes. Les statistiques 2017 montrent que toutes les générations y sont représentées et que la majorité (66 %) des personnes a entre 18 et 35 ans, dont 38 % des participant.e.s ont entre 18 et 25 ans. Le pourcentage de répartition femmes/hommes se situe à 41 %/59 % et est relativement stable sur toute l'année.

Cette stabilité constatée en 2017 n'est cependant pas représentative des nombreux bouleversements rencontrés entre 2012 et 2016 dans les statuts administratifs, origines et provenances, genre des participant.e.s, qui ont été fortement impactés par l'évolution de la géopolitique internationale, européenne et suisse.

Plus de 20'000 fréquentations annuelles ont été comptabilisées de 2013 à 2017 avec des pics en 2013 et 2014 (plus de 25'000). La Roseraie accueille ainsi en moyenne entre 160 et 180 personnes chaque jour depuis plus de 6 ans, ce qui traduit une demande soutenue concernant l'accueil, l'orientation et l'accompagnement ainsi que l'apprentissage et la pratique du français.

Pour réaliser toutes ses activités, l'institution dispose d'une équipe au profil multilingue, aux trajectoires et parcours de formation divers et complémentaires, qui se compose d'une équipe fixe salariée (5 EPT en 2018), d'une équipe stagiaire (11 EPT en 2017) et d'une équipe bénévole (2 EPT en 2017), comme le montre l'organigramme en annexe.

La Roseraie est également reconnue comme un lieu de formation pour futur.e.s professionnel.le.s des domaines touchant à la migration et cela est en grande partie dû au concept d'encadrement (accompagnement et formation) proposé ainsi qu'au programme de formation continue dans lequel sont intégrés les stagiaires et bénévoles. Dans ce cadre-là, des dynamiques d'apprentissage par l'expérience, d'autonomisation-responsabilisation et de combinaison vie privée et vie professionnelle sont prônées et mises en place par l'institution. Les stagiaires et bénévoles participent par ailleurs à l'évaluation deux fois par années du dispositif complet de la Roseraie.

Enfin, la Roseraie applique la même logique de complémentarité et de partenariat vers l'extérieur et est ainsi active dans plusieurs réseaux d'intervention opérationnelle et stratégique. Partant du principe

qu'elle ne peut pas réaliser avec qualité toutes les activités liées aux besoins exprimés par les participant.e.s, elle travaille avec plus de 120 partenaires chaque année et réoriente les personnes qui en ont besoin vers d'autres organismes publics et privés, notamment dans les domaines de la santé physique et psychique, de l'assistance juridique, de l'aide sociale et de la recherche d'emploi/insertion professionnelle.

La Roseraie a donc une vision holistique de son fonctionnement interne et de sa place dans le réseau genevois d'accueil, d'échanges et de formation pour les personnes migrantes.

La logique d'accueil nécessite que la confiance s'instaure vite avec les parties prenantes (participant.e.s, membres de l'équipe et partenaires de tout type), ce qui est rendu possible et facilité par l'accessibilité et l'ouverture du lieu et du dispositif.

La logique d'intervention consiste à partir de là où se trouvent chaque participant.e et membre de l'équipe, en termes de compétences, savoirs-être et savoirs-faire afin d'accompagner chacun.e dans la réalisation d'objectifs définis ensemble. Pour parvenir à mettre en œuvre cette logique, nous portons une attention soutenue au cadre et à la forme de l'espace de même qu'à l'ambiance qu'il génère, en cherchant à favoriser tant la place de l'utilisateur dans l'institution que des conditions de travail propices. À titre d'exemple, nous essayons de faire en sorte que les participant.e.s s'approprient le lieu et s'y sentent à l'aise en leur proposant de participer à la vie quotidienne de l'institution et la gestion logistique et symbolique de ses espaces.

## MÉTHODOLOGIE

Partant du constat que les méthodes participatives de la Roseraie ont été créées par tâtonnements, nous avons décidé, avec mon directeur de mémoire, de partir d'un journal de terrain axé sur mes ressentis et ma perception des événements, écrit non pas en direct mais a posteriori depuis le début 2018, pour bien cerner ce qu'il s'est passé dans l'institution. Ce journal à la première personne, écrit du point de vue du directeur et qui retrace des situations d'échec et des moments difficiles avec des tensions, a pour objectif de déterminer comment le malaise s'instaure dans l'institution puis de distinguer, en revenant aux présupposés de la participation, jusqu'à quel point l'institution est capable d'accepter que les personnes qui y sont impliquées y prennent part.

Ce procédé inductif, axé sur ce que Marc Breviglieri présente comme les « situations limites » vécues par l'institution, permet un travail de mémoire sur les ressentis des six années de construction de la Roseraie dans le cadre des processus participatifs et permet de rebondir sur les solutions générées imaginativement et liées au contexte historique de l'institution.

Que faire quand l'horizontalité présupposée de la participation est mise à mal ? Que faire du repli d'autorité au nom de la participation ? Quelle place laisse-t-on au désaccord ? Comment introduire une tolérance à l'étranger et à la différence radicale ? Le « prendre part » pose des questions et évoque des problèmes d'organisation et des limites à l'utopie de la participation (parfaite horizontalité, participation commune).

En partant du principe que l'idéal participatif va générer des tensions qu'il est intéressant de savoir confronter et comprendre, la méthodologie de ce travail vise à mettre en évidence deux mouvements :

- d'une part, la dissection ethnographique des dysfonctionnements et la mise en évidence des blocages, déceptions et désaccords qui loin de condamner l'institution la revivifie ;
- d'autre part, la mise en jeu de l'institution par transformations graduelles issues des outils tirés de la formation MAS-DIS, des expériences communes et individuelles propres à chacun.e et de la mise à l'épreuve d'explorations nouvelles.

Le contexte de la participation à la Roseraie est de fait très particulier. La Roseraie est en effet une institution ouverte et fermée en même temps, car elle joue sur des seuils de tolérance au niveau de l'accueil et de la participation (qui se veut libre mais qui pose quelques éléments d'exclusion, liés à la violence et aux dépendances). La rotation forte et continue au niveau des participant.e.s (personne n'étant obligé de venir, ni par l'institution elle-même ni par d'autres partenaires ou institutions extérieur.e.s) et des membres de l'équipe stagiaire et bénévole (qui valident des modules de formation ou de l'expérience professionnelle lors de périodes distinctes avant de poursuivre leur parcours dans d'autres structures) doit également être prise en compte.

Le fait que l'équipe fixe salariée soit beaucoup moins nombreuse que l'équipe stagiaire et bénévole (deux fois moins en termes d'équivalents plein temps réalisés annuellement mais près de quinze fois moins en termes de personnes nouvelles chaque année) représente également un défi majeur pour l'institution.

Comment dès lors proposer un dispositif institutionnel suffisamment incarné et participer simultanément aux transformations du monde en se montrant innovant ? Comment s'inspirer et définir des modèles ou des procédures de fonctionnement, qui finissent par se montrer archaïques, sans pour autant réduire le dynamisme des pratiques de terrain et l'apport des personnes impliquées ? Quels registres du « prendre part » et de l'engagement s'expriment à la Roseraie ? Comment chercher la différence pour trouver la complémentarité et innover ?

Dans ce travail, je vais partir du principe que la participation est un outil intéressant à condition qu'elle permette à l'institution de s'ouvrir au monde et à ses différences gênantes, en plaçant la Roseraie dans un champ de tension entre archaïsme (figer un dispositif institué de participation) et innovation (favoriser la capacité de transformer les pratiques avec les apports continus des personnes impliquées). Je considérerai donc également la participation dans une perspective de pouvoir et de capacités car il me semble pertinent de la voir autrement que seulement dans une logique de rapports de force.

En thématissant les registres des tensions (blocage, déception, désaccord), je procéderai à l'analyse de la forme et du fond de la participation, tout en faisant émerger le modèle d'institutionnalisation de la participation de la Roseraie et, entre innovation et nécessité, ce qui ne peut s'y prêter.



## CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique construit pour ce travail se décompose en plusieurs parties et s'inspire des différents courants ayant étudié la thématique de la participation, à savoir, et cette nomenclature n'engage que moi, les pionniers, la coopération au développement et les contemporains. Cette déambulation dans la littérature de la participation permet de prendre la mesure de la complexité de cette stimulante thématique, de même que de formuler les principales tensions qui en émergent.

Philippe Lavigne Delville (2000) affirme que le thème de la participation est devenu « incontournable ». Selon lui, « bien que tout intervenant prétende associer les bénéficiaires à toutes les étapes, depuis le diagnostic jusqu'à l'évaluation, cette prétention recouvre des discours et des pratiques, pour le moins, variés » ; le discours étant « souvent chargé d'idéologie, d'idéalisation de la démarche, voire de manipulation inconsciente ou délibérée ».

Entre idéal, perspectives historiques et concepts complémentaires (empowerment, sociocratie, entreprise réinventée ou libérée notamment), la participation n'est pas un phénomène nouveau tant au niveau international que local. Au niveau politique et associatif, elle a été valorisée depuis plusieurs décennies que ce soit au niveau de la coopération au développement que dans les pratiques locales promues sur les différents continents. S'il convient, comme le rappelle Cantelli et al. (2013) de « chercher à éviter tant la naïveté d'une approche idéalisant la participation que le cynisme d'une démarche attaché à dévoiler la facticité de la participation », il est intéressant de se pencher sur les critiques contemporaines dynamiques de la participation de même que sur les pistes d'amélioration et les résultats émancipateurs entrevus sur le terrain par les chercheurs.

Pour ce travail, je me suis focalisé sur la littérature francophone qui est bien fournie dans le domaine de la participation avec des champs d'action et d'étude larges tant géographiquement que professionnellement et au niveau des disciplines de recherche. Plusieurs auteurs, que je vais présenter ci-dessous, proposent des cadres méthodologiques que je vais mettre à l'épreuve et qui inspirent les réflexions présentées sur le terrain de la Roseraie.

## LA PARTICIPATION DES POPULATIONS CONCERNÉES ET DES PLUS FAIBLES/SILENCIEUSES

Partir des écrits axés sur le développement participatif, notamment dans le cadre des relations dites Nord-Sud, est intéressant pour ma recherche car ils font écho à des contextes, pratiques et expériences potentiellement déjà vécues et éprouvées par une partie des participant.e.s fréquentant la Roseraie. Dans la logique de coopération au développement, Karl Blanchet (2001) évoque le concept de développement local participatif, dont l'objectif est « de mettre en place des projets destinés aux populations conçus et réalisés avec les communautés ». Dans le cadre de relations humaines construites « sur fond de confiance mutuelle », « les populations ne sont plus de simples bénéficiaires, mais deviennent les actrices principales de leurs propres projets et non plus de l'aide importée, de l'assistanat parachuté ».

Selon Maryse Bresson (2014), la participation désigne « une ou plutôt des manières possibles de mettre en œuvre l'idéal démocratique et le principe d'égalité des citoyens, en insistant sur l'impératif que les « gens d'en bas » puissent peser sur les décisions qui les concernent ». L'auteure invite à la voir comme « un concept constamment réinventé » dont la principale aspiration est de « repenser le partage des richesses et la recomposition des pouvoirs ».

## LES BIAIS ET LES RISQUES DE LA PARTICIPATION

Depuis les années 1980, plusieurs auteurs essayent de mettre en garde contre les risques de la participation au niveau de la démocratie. Comme le suggère Jacques Godbout (2014, première édition 1983) « la participation n'a pas toujours des effets positifs et elle peut même parfois diminuer la démocratie ». En effet, si elle est selon lui « généralement considérée comme un contre-pouvoir, mais en fait, au fil des ans, elle semble s'être parfois transformée en une technique professionnelle permettant au contraire de maximiser le pouvoir de certains ».

Autre auteur réputé sur la question, Loïc Blondiaux (2008), se questionne sur les manipulations potentielles inscrites dans les modèles participatifs. Sa démarche consiste à « prendre au sérieux les efforts accomplis pour expérimenter véritablement l'idéal d'un public démocratique actif » et pointer parallèlement « les limites, les difficultés et les éventuels effets pervers des applications contemporaines de la démocratie participative ». Dans cette perspective, il identifie quatre écueils principaux, à savoir le piège de la proximité, le renforcement des inégalités politiques, la tentation de l'instrumentalisation et l'absence d'influence sur la décision, qui sont tous traversés par ce qu'il nomme la responsabilité finale (des décisions, de la mise en œuvre et en cas d'échec).

## PARTICIPATION RÉELLE ET ENJEUX

Maxime Lebovics (2007), qui s'intéresse de son côté aux dynamiques participatives dans la coopération internationale au développement, définit la participation comme « l'action de prendre part à la vie d'un groupe ou d'une société, comme l'action concertée de ses membres en vue d'aboutir à des objectifs communs pour éviter une passivité des populations par rapport à l'arrivée de fonds extérieurs en tablant sur la dynamique de groupe afin d'optimiser l'impact de l'aide sur les conditions de vie des communautés ».

La réalité, nous dit Blanchet (2001), est cependant plus complexe si bien que « le terme de participation peut recouvrir deux contenus sémantiques différents, dans une acceptation passive ou active », participer pouvant simplement signifier « prendre part à une initiative sans en être réellement l'instigateur et le meneur ». « Dans ce cas, celui qui participe n'a aucun pouvoir, il a seulement un rôle à jouer, une tâche à mener ». Enfin, il relève que « le participatif n'est pas toujours facile à mettre en place dans des sociétés dans lesquelles il existe des rapports hiérarchiques marqués » et qu'il faut « tenir compte de la chefferie traditionnelle, des différences de rapports entre âges et sexes différents, des rapports interethniques ». Cet élément nous intéresse particulièrement car les participant.e.s de la Roseraie ont vécu préalablement un certain nombre de fonctionnements plus ou moins hiérarchisés diversifiés tout au long de leur parcours et on peut légitimement penser que ces derniers ont des implications sur leurs capacités de participation. Pour Philippe Lavigne Delville (2000), « on distingue entre participation comme moyen (afin que l'intervenant ou le chercheur puisse mieux réaliser son projet, de façon plus efficace et économique), et participation comme but (contribuer à modifier les rapports de pouvoir entre populations et intervenants) ».

Une fois abordé le volet de la participation et de qui participe, il convient d'élargir ce cadre théorique. Julien Charles (2012) parle de l'habituelle définition de la participation comme « action de prendre part à quelque chose » et considère qu'elle « indique une attente de contribution personnelle aux choses du commun, une exigence d'implication subjective dans la gestion du futur de la communauté, une forme de citoyenneté active ». Tout en invitant à ne pas tomber dans un « biais délibératif » qui pousserait à « négliger les interactions qui ne relèvent pas de cet idéal démocratique », il propose de « s'interroger sur l'hyper-sollicitation participative contemporaine » et sur les conditions que fait peser la participation, au-delà des opportunités qu'elle offre aux participant.e.s : « d'une part des contraintes de format (la participation ne consiste pas seulement à être ensemble mais exige de préciser certaines modalités de mise en commun) et d'autre part des contraintes inhérentes aux conditions de réalisation de la participation (elle est toujours participation à quelque chose) ». Comme

il l'évoque, « le mot participation indique habituellement une ouverture heureuse aux expressions de chacun des participants » mais « l'ouverture à la participation se manifeste dans des conditions qui la rendent possible et dans le même temps imposent une clôture plus ou moins importante ».

Dans ce cas précis, se pose dès lors la question de « ce qui est réellement affecté ou transformé par l'introduction de mécanismes participatifs », si valorisés et décriés en même temps. Dans l'introduction de la revue *Politix* (2006), le comité éditorial mentionne que « les conclusions de toutes les enquêtes réunies ici [dans l'ouvrage en question] se situent, sans réelle surprise, très en retrait des attendus revendiqués par la littérature militante sur la démocratie délibérative ou par les professionnels de la participation. » Dans ce numéro axé sur les dispositifs participatifs, force est de constater selon l'éditorial que « l'ouverture provisoire de la discussion aux citoyens ordinaires comme l'apparition de scènes institutionnalisées de délibération n'affecte que de manière très résiduelle le processus de décision ». Les regrets exprimés concernent le fait que « le cours habituel des relations entre interlocuteurs légitimes de l'action publique reprend son cours une fois le débat public achevé, la discussion ne pourra porter quoi qu'il arrive que sur des aspects mineurs de la décision », qui est inévitablement « étroitement encadrée et contrôlée ». Que faire alors ? « Prendre en compte d'autres effets marginaux, inattendus ou à long terme de la participation », car dans tous les cas avec la participation, « il se produit quelque chose et c'est ce quelque chose qui mérite d'être étudié », le plus souvent à travers « des déplacements à la marge, des effets indirects ou qui ne peuvent se jouer que dans la répétition dans la durée de débats du même type ».

Il faut donc se garder d'avoir une opinion trop rapide et unilatérale des résultats de la participation et voir, dans le même temps, combien sont complexes les enjeux de la mise en place de processus participatifs, que les intentions soient louables ou moins.

### LES CONCEPTS DYNAMIQUES DE CE TRAVAIL

Une fois réalisé cette revue de la littérature, il est intéressant de faire émerger les concepts dynamiques qui vont être utiles à ce travail et de présenter comment ils permettront de mieux saisir les enjeux et les complexités en cours dans les processus participatifs de la Roseraie.

Le concept d'institutionnalisation, inspiré par Paul Ricoeur et défini avec Marc Breviglieri, représente le mouvement de dialectique entre la réforme qui modifie le cadre institutionnel et la règle nouvellement instituée qui stabilise justement ce cadre institutionnel. Le point important à mettre en avant ici, c'est que l'institution a besoin des deux, non seulement de points d'ancrage, de règles et d'habitudes et pas seulement de souplesse et de flexibilité. Dans les faits, on peut d'ailleurs dire que

les institutions ont des penchants soit pour l'un soit pour l'autre mais qu'elles doivent rester en équilibre entre les deux, sous peine de déboucher dans les deux cas sur des institutions totalitaires : soit figées dans le temps, poussiéreuses et arc-boutées sur elles-mêmes, soit complètement livrées aux changements du monde et sans politique à faire valoir. Dans le cas de mon institution, la Roseraie doit assumer son penchant pour la souplesse parce qu'elle accueille le monde qui est en mouvement, tout en étant à même de proposer des cadres institutionnalisés de participation.

Le concept de situation limite, toujours repris de Marc Breviglieri et présenté dans son cours axé sur l'anthropologie de l'usager.ère, vise à montrer que les situations limites vécues par les institutions leur permettent de redéfinir leurs rapports à l'étranger, celui qui crée de la surprise, du trouble, celui qui gêne l'institution. À partir de là, cette dernière, confrontée à ses propres limites d'intervention et de représentation peut soit réagir en excluant la figure limite soit ouvrir un horizon de sens qui la met en mouvement et la pousse à imaginer, reconsidérer, étendre ses conceptions de l'hospitalité institutionnelle. Dans ce cadre-là, on peut considérer que les conflits d'hospitalité, en questionnant les propres limites de l'institution, donnent des garanties d'une certaine santé institutionnelle.

Le concept de seuil, défini par Mathieu Berger et Julien Charles (2014), permet d'envisager les marges intermédiaires d'entrée et de sortie d'un espace dans une perspective de double mouvement vers et en dehors. Dans la logique de la participation en effet, le seuil autorise le.la nouvel.le arrivant.e à s'acclimater et la communauté à s'assurer des intentions de la personne à l'entrée dans le dispositif ; dans le cas de la sortie de la communauté, il génère soit une exclusion formelle soit une marginalisation et disqualification progressives. L'intérêt du concept de seuil réside dans le volet capacitaire qu'il révèle, élargissant les conceptions et les conditions de la participation, tant en termes de format que de réalisation, tout en problématisant les marges de manœuvre disponibles pour chacun.e.

Les concepts d'hospitalité et d'encaissement sont étroitement liés, comme le suggère Joan Stavo-Debaugé (2014). L'hospitalité, c'est accepter d'être impacté par la différence et l'étrangéité de l'autre, c'est la capacité faite à l'autre de s'intégrer en générant des conditions propices et en essayant de ne pas mettre en avant trop d'impatience ou de manifester les décalages insurmontables présumés ou entrevus, dans les différends d'opinions par exemple. En somme, l'hospitalité questionne les modalités d'appartenance à une communauté, qui peuvent se redéfinir régulièrement, et se met en place grâce au concours de l'encaissement, à savoir la capacité de recevoir des chocs et de surmonter ses effets pour parvenir à des transformations fécondes.



## PROBLÉMATIQUE

Recourir à des méthodes participatives dans une institution implique beaucoup de transformations et de capacités d'ouverture, de remises en question et d'acceptation des désaccords. En identifiant les enjeux où l'institution a bloqué depuis 2012 et bloque encore en 2018 dans le cadre de ses dispositifs participatifs, il s'agit d'illustrer les mécanismes de la participation mis en place à la Roseraie et pilotés par le directeur pour générer un contexte propice à l'accueil, à la valorisation et à la motivation de chacun.e.

Ce processus crée un cadre de vie commun spécifique dans ce sens qu'il est ouvert à toute origine, qu'il doit prendre en compte des modalités d'arrivée différenciées, des niveaux capacitaires extrêmement variés (liés aux caractéristiques personnelles et aux expériences vécues par chacun.e) et des modes de séjours et de présence variables sur un curseur entre le simple passage et l'ancrage. Ces foyers de différences sont donc difficilement compatibles car les gens ont des conceptions différentes de la composition des différences. Et face à l'enjeu de gérer cette complexité, l'institution fait un pari : la participation. Dans ce contexte, cette dernière doit être extrêmement souple et malléable. Ainsi, la participation va absorber les différences incompatibles, elle va intégrer au milieu de vie, nourrir des capacités en limitant les écarts de capacités, nouer des liens à différentes échelles (amicaux et avec différentes institutions, légales, associatives, etc.), et va finalement procurer du bien-être pendant le séjour.

Maintenant que la complexité extraordinaire de la participation est illustrée et cernée, comment fait-on ?

## ANALYSE

Pour parvenir à réfléchir sur le dispositif participatif de la Roseraie, passons désormais par le journal de terrain, suivi d'une description des phénomènes de déstabilisation vécus au sein de l'institution, ce qui va me permettre de fabriquer mon projet institutionnel. Au moyen d'un historique des six années de la construction et des expériences participatives, je vais identifier et formuler les écueils, registres de tensions et situations sérieuses de crise apparus à tous les échelons de l'institution. Une fois mis en évidence les enjeux dynamiques et mouvants de la participation, je vais aborder la phase de stabilisation de ce parcours avec les éléments clés et mis en place pour permettre au système de poursuivre son développement dans les différences et les désaccords. Puis, je tâcherai d'illustrer ce que l'institution raconte de son environnement d'action plus large et ce qu'elle lui renvoie.



## JOURNAL DE TERRAIN À LA PREMIÈRE PERSONNE

### HISTORIQUE DES TENSIONS ET DES TENTATIVES DE METTRE EN PLACE UN PROCESSUS PARTICIPATIF À LA ROSERAIE

#### *CROISSANCE EXPONENTIELLE ET GOUVERNANCE À TÂTONS*

La Roseraie a redémarré avec trois personnes (une personne issue du service civil et une du programme de réorientation professionnelle PPE+) le 27 février 2012. Auparavant j'avais agi seul pendant deux mois à constituer les bases et le réseau pour lancer le projet. Le civiliste était un ami de longue date et nous avons pu initier le concept des ateliers de français libres et compter sur la présence de plusieurs personnes bénévoles impliquées. L'implication et l'engagement bénévoles ont d'ailleurs été fondamentaux dans l'ouverture de la structure et ses six premiers mois d'exploitation, de février à juillet 2012. La fréquentation de la Roseraie a en effet rapidement atteint un niveau important par rapport à l'espace et aux ressources humaines disponibles.

Au lancement des activités et durant les mois suivants, les participant.e.s. sont quotidiennement consulté.e.s pour savoir si les activités proposées correspondent aux attentes et besoins des personnes qui sollicitent le lieu. Beaucoup d'innovations émergent et des activités sont gérées par des participant.e.s alors que les animateur.trice.s de l'équipe bénéficient d'une grande marge de manœuvre dans la réalisation des activités. Mon seul indicateur en tant que directeur consiste dans ma recherche de l'avis des participant.e.s quand il.elle.s sortent des espaces d'accueil, d'échanges et de formation à leur disposition. Je ne fais pas de suivi-évaluation poussé des activités et des membres de l'équipe mais je suis présent au quotidien dans les activités, que j'anime également régulièrement, pour guider et vérifier que les pratiques correspondent aux valeurs que nous construisons. Cette période constitue le socle de la Roseraie de 2018 ; les marges de manœuvre laissées à l'animation des activités et à la consultation des participant.e.s ont permis d'être proche des populations accueillies et des réalités de leurs conditions d'existence. Elle n'a évidemment pas empêché l'émergence de situations limites qui ont instauré plusieurs malaises révélateurs.

La première situation limite au niveau de l'équipe se joue avec la candidate PPE+ dont le stage s'arrête à sa demande après un peu plus de trois mois. Les raisons invoquées sont des divergences de vue avec les processus mis en place au niveau des activités et des difficultés relationnelles avec mon collègue et moi. J'évalue cela par l'implication émotionnelle et le peu de distance et recul que cette personne était à même de prendre vis-à-vis des situations vécues par les participant.e.s, issu.e.s pour certain.e.s de la même région d'origine qu'elle. Sa perception, légitime par ailleurs au vu de son parcours

migratoire complexe mais couronné de succès, d'une intégration par une seule voie conditionnait ses pratiques et a fini par poser trop de difficultés pour continuer la collaboration.

Que s'est-il joué dans cette situation limite ? Une personne se retrouve en souffrance dans un dispositif professionnel et n'arrive pas à se remettre en question dans la perspective d'ouverture à l'autre prônée par l'institution. De l'autre, l'institution en construction ne parvient pas à écouter les difficultés d'une employée, qu'elle sent figée et en incapacité d'élargir ses ressentis, car elle est elle-même à la recherche par tâtonnement d'un système de fonctionnement à destination de ses participant.e.s, système dont la visée est qu'il puisse répondre à leurs attentes et besoins sans partir uniquement des représentations des membres de son équipe.

Les capacités de confrontation et d'accueil des désaccords sont très réduites à ce moment de la vie de la Roseraie et l'unique solution réside dans le départ de la source de contre-pouvoir. La fragilité de l'écosystème est plutôt grande à ce moment-là car les liens entre le directeur et le Conseil de Fondation sont en cours de création. La reconnaissance du travail réalisé sur le terrain par le Conseil est très limitée, car il se retrouve lui-même dans une phase de reprise de fonctionnement après une période de latence de plusieurs années ayant suivi une période de crise institutionnelle aiguë.

Une autre situation marquante concerne un participant et son incapacité à respecter le cadre pourtant très souple et peu défini de la Roseraie. La situation s'envenime durant plusieurs semaines avec d'autres participant.e.s et des membres de l'équipe (drague, insulte, vol) et il finit par être le premier participant jamais exclu du centre. Il revient néanmoins me menacer de manière très agressive et là encore l'implication de plusieurs participants dans la gestion de la crise montre la phase pionnière dans laquelle se trouve la Roseraie.

L'institution a-t-elle été à ce moment précis dans une logique et un fonctionnement très participatifs, je ne saurais le dire mais il est manifeste que les activités proposées sont issues des participant.e.s et que ces dernier.ère.s sont impliqué.e.s dans tous les éléments du dispositif, hormis dans la stratégie (échanges avec le Conseil de Fondation, développement de partenariats, recherche de fonds).

Après la fin d'une collaboration avec une bénévole justifiée pour comportements et propos inappropriés répétés, plusieurs participant.e.s viennent me remercier et partager le fait que, malgré leur bonne volonté, il.elle.s ne se sentaient pas à l'aise avec la personne, qui avait elle-même du mal à trouver une place dans le dispositif. Ces écarts de langage et d'interaction sont probablement à voir dans un cadre de malaise et d'auto-violence, qui n'excuse rien mais amène des pistes dans le rôle donné aux bénévoles. Il est ainsi intéressant de lire ce constat en relation avec la gestion des bénévoles en 2012 car la Roseraie accepte à peu près toutes les personnes intéressées à venir participer aux activités, le besoin en ressources humaines prenant le pas sur la qualité des profils. Ce processus va bien évidemment changer au cours des années suivantes mais restera quand même problématique à plusieurs reprises.

À partir du mois d'août 2012, l'effectif des stagiaires s'étoffe et voilà désormais six personnes de provenances diversifiées qui composent l'équipe permanente. Cet intitulé est un peu étrange avec le recul car la composition de l'équipe permanente change chaque année à plusieurs reprises (deux à trois roades d'équipe environ selon la durée des stages) mais qui a le mérite de montrer la relative stabilité du pourcentage de travail réalisé par ces personnes, au minimum 80 %. Cela démontre également l'horizon à court-terme de se penser et de se projeter du lieu sur le moment car parler de permanence n'était pas si incongru au vu de l'historique et de la nouveauté du lieu.



À cette période, on assiste à une nouvelle consolidation de la Roseraie dans un contexte interne où tout le monde est très lié dans des relations d'amitié forte, participant.e.s et membres de l'équipe, chacun.e faisait tout et donnait l'impression de faire le maximum, ce qui laissait à voir des énergies impressionnantes !

L'ambiance est bonne et plutôt détendue, cette dynamique parvient à se maintenir, la fête de fin d'année 2012 étant, à ce propos, particulièrement révélatrice. Les premières alarmes résonnent cependant à la rentrée de janvier 2013, les recherches de limites et de proximité dans les dynamiques relationnelles sont compliquées, plusieurs membres de sexe féminin de l'équipe expriment leur malaise par rapport à des participants si bien que dès le début de l'année 2013, les premières définitions d'un code de conduite à destination de l'équipe sont établies. Le code de conduite pour l'équipe paraît nécessaire pour permettre à ses membres de se positionner et de poser des limites. En parallèle, un règlement commun participant.e.s-équipe est co-construit avec les participant.e.s et devient le garant de la présentation et du respect des valeurs dans le lieu. Les points clés qui figurent dans ce règlement sont intéressants car ils montrent combien d'un côté le rejet du paternalisme et de l'assistancialisme est revendiqué tout en donnant un prescrit aux participant.e.s et aux membres de l'équipe ne permettant pas forcément beaucoup de marges de manœuvre.

En 2013, un nombre toujours impressionnant de personnes compose l'équipe bénévole, dont l'intitulé est resté stable jusqu'à aujourd'hui. Les mécanismes de prise de décision se font entre le directeur et l'équipe permanente, dans une recherche de consensus et dans une réflexion collective. C'est à ce moment-là que de petites choses changent. Si du mois d'août 2012 à juin 2013, les capacités de partage, de communication et de prise de décisions sont réparties très équitablement entre les membres de l'équipe, pour des raisons d'ancienneté dans l'institution, de back-ground professionnel et de formation notamment, l'engagement de plusieurs jeunes stagiaires dès août 2013 changent les rapports de pouvoir au sein de l'équipe permanente.

La création, en avril 2013, d'un poste de coordination (financé par un pôle de formation du Canton de Genève, impliquant donc une grande part de temps de travail au dispositif de français de la Roseraie) a également une importance non-négligeable dans ces transformations des dynamiques relationnelles. L'équipe salariée compte désormais deux membres et cela crée forcément des changements, notamment car le poste est spécialement construit et ouvert pour ma nouvelle collègue et parce que la place qu'elle prend est importante, elle qui n'est pas nouvelle car elle est présente depuis août 2012 dans le dispositif.

Au niveau de l'organisation du travail, un planning est réalisé et annonce les présences de chaque membre de l'équipe permanente et bénévole mais ne donne pas de rôle à chacun.e. Les membres de l'équipe ont ainsi l'habitude de se demander qui veut animer quelle activité au début de chaque demi-journée. Les membres de l'équipe arrivent donc en atelier de français en demandant les besoins des participant.e.s et en tâchant de combiner les diverses attentes exprimées.

En terme d'espace, tout le monde est confiné dans un bureau beaucoup trop petit mais chacun.e s'accommode de cet état de fait, il n'y a de toute façon pas plus d'espace disponible, deux autres associations du réseau occupant quatre bureaux présents dans la Roseraie, et la priorité est donnée à la mise à disposition de l'espace restant pour les participant.e.s !

Les activités connaissent beaucoup de succès et la fréquentation du lieu est très importante, le contexte géopolitique international et européen favorisant la mobilité des personnes migrantes, notamment vers Genève. Dans ce contexte de forte arrivée et mobilisation des structures associatives genevoises, l'arrivée de la Roseraie dans le réseau n'a du coup pas été perçue comme concurrentielle mais plutôt comme complémentaire car les autres lieux d'accueil se sont trouvés moins débordés que si la Roseraie n'avait pas ouvert ses portes au début 2012.

Au printemps 2013, une nouvelle situation limite survient avec un participant et provoque l'intervention de la police dans les locaux pour la première fois. La particularité de ce participant est qu'il a vraisemblablement, et sans poser de diagnostic médical, une forme proche du syndrome d'Asperger et qu'il demande une attention particulière à tous les instants, ne souhaitant faire que des activités individuelles, chose totalement inconcevable à la Roseraie, en 2013 comme encore maintenant. Il a petit à petit mis à mal le cadre collectif des activités, s'est embrouillé avec quelques participant.e.s, a généré des réactions inappropriées d'autres participant.e.s et a commencé à être plus agressif avec certaines personnes de l'équipe. À ce moment-là, nous avons décidé, à contrecœur mais en étant à l'aise avec ce positionnement, qu'il ne pourrait plus venir et face à son refus d'accepter la décision et son insistance pour revenir dans le centre, nous lui avons laissé plusieurs choix et il a demandé à ce que l'on appelle la police. Cet événement a secoué le dispositif et a surtout eu des répercussions à l'extérieur car des partenaires du réseau ont appris ce qu'il s'était passé (nous n'avons rien à cacher) et, connaissant le participant d'avant lorsqu'il fréquentait d'autres lieux, se sont montré.e.s très critiques sur notre décision. Le participant en question avait notamment déjà fait la une d'un collègue genevois lorsque des élèves s'étaient mobilisés pour qu'il puisse continuer à fréquenter la bibliothèque du collège, provoquant des échos jusque dans la presse. Au moment où les

critiques sont survenues, il a fallu quelques échanges pour repositionner tout le monde mais il est vrai que cette situation aura été importante car c'est aussi à ce moment-là que j'ai réalisé d'une part que les décisions internes à la Roseraie, notamment celles concernant la protection de son dispositif, pouvaient ne pas être comprises et, d'autre part, à quel point nous étions seul.e.s en tant qu'institution face à des personnes présentant des troubles psychiques plus ou moins avérés. J'avais en effet fait beaucoup de démarches auprès de partenaires pour réorienter le participant et aucune n'avait pu aboutir, le principal blocage venant de l'impossibilité d'intervention des partenaires à la Roseraie. Il aurait fallu que nous amenions le participant directement sur leur lieu de travail or, malgré nos propositions et demandes, le participant n'avait pas souhaité nous accompagner. Je n'ai à ce moment-là pas ressenti réellement la solitude du directeur car l'équipe de la Roseraie et les participant.e.s se sont montré.e.s solidaires avec la décision, même si elle ne représentait pas ce que nous souhaitions en premier lieu, à savoir préserver le lieu, le cadre, les participant.e.s et la personne qui doit partir.

Dès août 2013, le dispositif connaît un peu plus d'organisation au niveau de l'équipe et le planning est organisé en colloque le lundi matin, ce qui donne (constat fait avec le recul) lieu à des pertes de temps et à des frustrations assez importantes pour chacun.e. Les séances d'équipe sont animées par des stagiaires à tour de rôle au niveau de la forme, l'objectif étant de permettre à chacun.e de prendre une place et de dynamiser ces séances dont le sens n'est pas toujours perceptible à tou.te.s. C'est à ce moment également que les décisions prises en réunions d'équipe commencent à être écrites dans des PV, diffusés par la suite aux membres de l'équipe.

Les activités à destination des participant.e.s sont au plus proche des besoins exprimés sur le terrain et concernent principalement l'apprentissage du français, la recherche de travail, la mise en liens avec d'autres structures d'accueil (surtout hébergement et alimentaire), un espace informatique libre pour



consultation. Ces activités attirent une très grande diversité de personnes issues de trajectoires migratoires multiples et un très grand nombre de personnes, ce qui explique également le nombre de situations limites vécues dans le dispositif.

La prestation de « stratégie de recherche d'emploi », notamment, est sur-sollicitée et les personnes ont des attentes irréalistes (surtout en termes de temporalité) par rapport à nos moyens d'actions. Cela génère beaucoup de tensions entre participant.e.s et avec les membres de l'équipe ainsi que de fréquents rappels sur la mission de la Roseraie et le besoin d'implication et de participation des personnes qui la sollicitent dans la réalisation de leurs attentes. Au plus fort des sollicitations en question, nous devons régulièrement échanger avec les participant.e.s dont les frustrations augmentent et rappeler que la Roseraie reçoit peu de fonds publics, n'est pas une instance étatique, tourne surtout grâce au travail de bénévoles et que nous faisons le maximum avec peu de moyens.

C'est à mon avis l'un des points clés dans les activités de la Roseraie, qui a certes évolué dans le temps et en qualité, mais qui est resté effectif dès le départ. L'invitation faite aux participant.e.s d'être acteur.trice.s des activités réalisées en partant non seulement de leurs demandes et surtout en les faisant participer concrètement (pas de cour magistral mais des ateliers participatifs ; pas de cv standard écrit à la va-vite mais un document que la personne peut s'approprier après avoir échangé sur son parcours et ses compétences spécifiques, etc.).

#### *CRISE DE MANAGEMENT ET POIDS ACCRU DU RÉGLEMENTAIRE*

La vie suit son cours à la Roseraie dans ces premiers mois de l'année 2014, quelques stages (HETS et maturité spécialisée) et bénévoles s'arrêtent à juste titre pour inadéquation des compétences,

attentes et posture professionnelle (deux situations limites intéressantes avec une stagiaire HETS FP1 pas au niveau des exigences et en souffrance dans le dispositif, puis une autre qui avait voté oui à l'initiative du 9 février 2014 et refusait de travailler avec des participants hommes provenant de certains pays du Sud). Plusieurs situations complexes émergent avec des participant.e.s mais l'ambiance reste pleine d'énergies et de motivation. Un nouveau poste est créé, celui de responsable d'accueil et d'accompagnement avec un nouvel échelon hiérarchique. C'est là où probablement l'organigramme ne joue pas. Nous sommes trois salarié.e.s (directeur, coordinatrice, responsable) réparti dans deux équipes : le groupe cadre (directeur et coordinatrice) et l'équipe responsable avec une seule personne.

Printemps 2014, lors d'une journée de formation d'équipe, un membre de l'équipe stagiaire en réorientation professionnelle, ayant plus d'expérience des relations de travail que le reste de l'équipe, exprime à la coordinatrice son inconfort suite à ses interventions et prises de position sèches en réponse à des propositions de l'équipe. La gestion de la crise est compliquée au niveau du management d'équipe. Notre collègue salariée nous reproche, à ma collègue responsable et moi, de ne pas être intervenu.e.s en direct sur le moment. Il n'y a pas vraiment d'accueil possible des revendications de l'équipe stagiaire au niveau de l'équipe salariée car il y a un besoin de faire corps. Nous utilisons alors les supervisions d'équipe de cette période pour remettre le dispositif et les membres de l'équipe dans une perspective hiérarchisée. C'est clairement mon urgence du moment, trouver le moyen de remettre tout le monde ensemble avec la croyance, bien dynamitée depuis lors, qu'il faut que tout le monde soit d'accord pour pouvoir avancer et sécuriser le dispositif. Le processus mis en place en supervision consiste à partir du principe que si quelqu'un.e est cassant, c'est également parce que la personne réceptrice est cassable. Du coup, nous travaillons ensemble sur le fait de doter chacun.e des capacités d'accepter les critiques et de voir ses marges de progression. Un comble avec le recul vu ce que nous vivons sur le moment, mais qui a au moins le mérite de remettre l'équipe en mouvement collectif.

C'est aussi l'occasion de mentionner que des supervisions d'équipe sont organisées depuis fin 2012 pour nous accompagner en équipe. Des supervisions juste pour les salarié.e.s et d'autres avec les stagiaires et bénévoles, qui peuvent aussi demander à se retrouver sans l'équipe fixe. L'objectif des supervisions est de traiter tout ce qui touche à nos pratiques et valeurs, à nos interrogations concernant l'interculturalité, l'accueil et les problématiques des participant.e.s, mais également aux dynamiques d'équipe et au fonctionnement interne de la Roseraie.

C'est à mon avis au moment de cette crise que commence/émerge réellement le glissement connu et vécu jusqu'en octobre 2015 où le prescrit et le besoin de contrôle ont étouffé inconsciemment et progressivement la réalisation souhaitée des dynamiques participatives. Avec le recul et je l'avais bien senti sur le moment, il aurait été possible de faire quelque chose pour réorganiser et réorienter l'équipe salariée mais j'ai laissé passer le momentum. Cet exemple est aussi parlant au niveau de la forme de l'animation de nos espaces de formation d'équipe. Nous voulons amener les membres de l'équipe stagiaire à des conclusions préparées mais sans les prévenir ouvertement et nous jouons sur le côté participatif, avec l'illusion de faire émerger et valoriser les apports de l'équipe. Or, c'est quand l'équipe stagiaire nous amène inévitablement sur d'autres terrains que nous nous frustrons et ne savons plus comment les remettre dans notre perspective. Plusieurs années plus tard, dès la mi-2016, nous avons commencé à avertir l'équipe de notre posture formatrice : soit nous sommes en exploration et chacun.e est invité.e à ouvrir ses perspectives et laisser libre cours à sa créativité, soit nous les accompagnons vers quelque chose de défini et cadré et attendons de leur part qu'il.elle.s se laissent guider tout en donnant leur opinion sur ce qui est présenté.

Nous faisons alors en 2014, et ce jusqu'en octobre 2015, des réunions groupe cadre-équipe responsable à trois et parfois simplement des réunions de groupe cadre à deux. L'arrivée de ma deuxième collègue n'est pas facile pour elle car elle se retrouve dans un contexte de forte opposition et tensions entre le directeur et la coordinatrice, ma posture n'est pas assez incarnée et j'ai tendance à beaucoup laisser faire ma collègue, nous ayant réparti les tâches comme suit : je gère l'extérieur, les relations de partenariat et les recherches de fonds tandis qu'elle s'occupe de tout ce qui touche à l'opérationnel. Ce qui semblait par ailleurs une bonne répartition à condition que je procède moi-même à des évaluations de son travail et à des ajustements de management si besoin. C'est malheureusement ce que je n'ai pas su faire à l'époque.

Même au niveau de la place symbolique et concrète de travail, ma nouvelle collègue a dû demander pour avoir un ordinateur. Elle partageait préalablement un poste avec une stagiaire réalisant sa maturité commerciale. Les relations de surveillance, de contrôle et de peu de confiance qu'elle subissait par mon autre collègue, et alors que nous l'avions sélectionnée et choisie ensemble, ont généré des dynamiques d'équipe très particulières et cette dernière a clairement vécu pendant plusieurs mois une forme de harcèlement psychologique, notamment par le dénigrement systématique de son travail. Un des paradoxes de cette période consiste dans l'évaluation permanente et sévère par la coordinatrice des activités de la responsable accueil et accompagnement alors que ce processus d'évaluation n'est pas mis en place par moi-même, directeur, pour les réalisations de la coordinatrice. Je pondère régulièrement les propos que ma collègue tient lorsque

nous sommes les deux en lui demandant de modifier ses pratiques et son regard sur les activités de notre nouvelle collègue, dont la qualité du travail est par ailleurs tout à fait satisfaisante. Mais le satisfaisant n'est pas suffisant pour ma collègue, ce qui est compliqué vu le dispositif que nous gérons et vu la position de formatrice qu'elle veut prendre par rapport à notre collègue (ce que je ne lui ai pas demandé par ailleurs), s'attendant à ce que cette dernière applique à la lettre ce qu'elle lui transmet.

Au printemps 2014, une autre crise se déclare suite à l'évaluation inquiétante du dispositif d'ateliers de français par le principal partenaire financier de la Roseraie. Cette nouvelle fait l'effet d'un choc car je suis persuadé que les ateliers de français seront évalués positivement. Il me semblait en effet naïvement avoir pris, avec la coordinatrice, les dispositions nécessaires pour garantir une évaluation sans remous. Or, il n'en fut bien sûr rien, l'évaluation montrant non pas une mauvaise qualité des ateliers mais qu'ils ne correspondent pas à ce que nous prétendons faire. Cette situation limite va avoir des répercussions importantes sur ma fonction de directeur et l'organisation de la Roseraie notamment, même si elles seront réparties et échelonnées dans le temps.

Comment la Roseraie fonctionnait-elle au moment de cette évaluation que l'on peut qualifier de ratée ? Ma collègue coordinatrice prend plus à cœur sa fonction titre que son rôle concernant les ateliers de français, même si à ce moment précis de la Roseraie, les deux sont très liés. Comment lui en vouloir d'ailleurs, car tous les éléments la poussent explicitement dans cette voie ? Sans prendre suffisamment garde aux échos de l'extérieur, notamment de notre principal soutien financier, je suis également enclin à essayer de trouver les moyens économiques et humains pour donner plus de temps de travail tant à la coordination qu'à la formation français langue étrangère. L'encadrement des ateliers de français n'est donc pas idéal mais nous avons la chance de compter sur une personne bénévole, présente depuis le premier jour d'ouverture de la Roseraie en 2012 pour nous accompagner. Contre son gré comme elle l'a exprimé par ailleurs à plusieurs occasions, nous lui mettons une grande responsabilité par rapport à l'équipe stagiaire et celle-ci nous fait à plusieurs reprises part de son inconfort dans ce rôle, qui n'est pas reconnu officiellement par l'institution et qui l'amène à ne plus être considérée comme une « simple bénévole » par les stagiaires. Une fois l'évaluation, qui n'est pas surprise, planifiée avec notre partenaire financier, nous décidons que cette bénévole va animer l'atelier de français en question car nous avons une totale confiance en elle et que nous savons qu'elle incarne bien notre vision de la formation à destination des participant.e.s. Dans le même temps et parce que l'évaluation en question ne concerne pas seulement les ateliers de français mais aussi la nouvelle prestation subventionnée (permanence d'orientation et

d'accompagnement), je focalise mon attention et mon énergie dans la préparation et le bon déroulement de mon autre séance qui a lieu en même temps. Résultat, je suis extrêmement surpris et l'onde de choc devrait me renvoyer à ma gestion de l'institution et à l'encadrement des responsables en comprenant que l'évaluation n'est que l'illustration ponctuelle d'un système qui ne fonctionne pas complètement.

Mais pour finir, la seule décision concrète sur le moment est d'arrêter le bénévolat de notre collègue qui s'était impliquée très fortement dans la Roseraie sans même que nous puissions concrètement et sincèrement la remercier pour son engagement dans la Roseraie. Cette une sorte de vision du chaos dans ma jeune expérience de management et il est clair que la gestion de l'équipe de ce temps révolu ne laisse pas d'autre options. Le paradoxe est qu'on ne lui a pas laissé le droit à l'erreur alors que nous étions ma collègue et moi-même autant responsables de la situation, car elle ne souhaitait pas avoir l'importance que nous lui avons donnée ni se retrouver dans un processus d'évaluation où elle portait sur elle un poids trop grand. Le sentiment de « trahison » a été exprimé par ma collègue, qui ne pouvait pas du tout accepter les conséquences de l'évaluation, et les dégâts étaient du coup trop grands pour pouvoir réparer cela sur le moment. Je suis heureux d'avoir pu, quelques années plus tard, revoir cette bénévole, dénouer la situation de l'époque et aplanir cet échec qui aura bien sûr laissé des traces.

Il en résulte que les principales sources de cette crise n'ont de fait pas été réglées sur le moment et qu'elle va se poursuivre de manière sous-jacente et durer encore plusieurs mois. Malgré la conception et compréhension théorique que tous les échelons de l'institution sont concernés, et que le système en entier est déséquilibré, nous n'avons pas réussi à nous remettre en question avec la coordinatrice. Et ce jusqu'à la nouvelle réorientation des responsabilités entre les salariés, réalisée en automne 2015.

Dès l'été 2014 et suite à cette évaluation, nous mettons en place un durcissement des processus en réduisant l'autonomie des membres de l'équipe avec en filigrane des rapports de confiance plus complexes et un management axé sur le contrôle. L'objectif est de faire appliquer sur le terrain ce que nous voulons ou prétendons faire avec beaucoup de prescrit et peu de place pour les marges de manœuvre. Or, c'est précisément ce volet de confiance et d'autonomie qui était intéressant et permettait de trouver des équilibres intéressants dans les dynamiques d'équipe.

En parallèle à ces recherches d'un management d'équipe équilibré et propice, plusieurs situations sur le terrain sont chaudes et un nouveau participant, présentant des manières d'être et des

comportements imprévisibles, devient extrêmement agressif verbalement et physiquement tant avec l'équipe que les participant.e.s, ce qui nécessite à deux reprises et sur une période assez étendue l'intervention de la police. Après plusieurs tentatives de discussions, ce dernier, proférant menaces sur l'institution et des personnes, est prévenu qu'il ne peut plus venir mais n'est pas en état de retenir et respecter cette information, d'où le recours à la police. Une fois encore, les réactions des participant.e.s face à cette situation et à la présence de la police dans les locaux est intéressante. Il.Elle.s sont prévenu.e.s que cela ne les concerne pas et qu'il.elle.s peuvent continuer à se sentir en sécurité dans l'institution. De qui ont-il.elle.s le plus peur à ce moment précis ?, je ne sais pas trop mais nous comprenons surtout à quel point les participant.e.s ont été confronté.e.s dans leurs parcours à des personnes vivant des troubles et des déséquilibres importants, avec une imprévisibilité inquiétante des réactions et de la tournure des événements.

Le dispositif est donc en crise générale latente et les tensions sont nombreuses au niveau des salarié.e.s. On atteint le paroxysme de conditions de travail non propices à ce que l'on souhaite incarner et inévitablement le reste de l'équipe est au moins un peu impacté, car les espaces concurrentiels deviennent de plus en plus importants et que le concept de dispositif réticulaire que nous revendiquons pour l'interne ressemble à tout sauf à du fonctionnement en réseau.

Petit à petit, je commence à prendre des décisions et à me positionner plus en tant que directeur jusqu'à la réorganisation des activités et de l'organigramme à l'automne 2015. Pourquoi ces changements à différents niveaux ? Ceux-ci concernent d'abord les activités, avec l'abandon de toutes les activités consacrées à la stratégie de recherche d'emploi qui menacent de faire implorer l'institution, et ce pour deux raisons. La première, c'est la sur-sollicitation de la prestation par des participant.e.s en recherche urgente d'emploi et régulièrement réorienté.e.s vers la Roseraie par des institutions genevoises qui n'ont alors pas encore développé ce genre d'activités. La deuxième, c'est la pression même que fait porter la prestation sur le dispositif interne, car elle nécessite d'avoir une dizaine de membres de l'équipe prêt.e.s tous les matins du mardi au jeudi. Or, si les membres de l'équipe sont plutôt bien formé.e.s à l'interne pour animer et réaliser les activités, le stress et les tensions entre et avec les participant.e.s qui émergent de la réalisation de la prestation deviennent de plus en plus intenable. Même si le constat que les activités de stratégie de recherche d'emploi génère des difficultés n'est pas nouveau, il est manifeste que nous sommes face à un tournant. Au vu de l'histoire récente de l'institution et du fait que la Roseraie soit la seule structure à proposer une activité de ce type, gratuite, de qualité et inclusive mais sans être soutenue financièrement par des partenaires, je n'ai pas d'autres choix que de suspendre ces activités, après des échanges entre les

salarié.e.s et avec le superviseur. Que se passe-t-il à ce moment-là ? Nous communiquons avec les participant.e.s présent.e.s à la Roseraie, plusieurs jours à l'avance afin d'expliquer que nous ne pourrions plus entrer en matière à l'avenir et j'envoie un courriel aux partenaires suffisamment à l'avance pour qu'ils n'orientent plus de personnes dans notre dispositif. Si les interactions avec les participant.e.s et à l'interne de la Roseraie sont apaisées et que plusieurs d'entre elles.eux nous tranquilisent, plusieurs institutions publiques (cantonales et communales) et associatives nous appellent alors très rapidement pour demander des explications et faire part de leur désaccord au vu des besoins des personnes accueillies à Genève. Finalement, il est intéressant et presque surprenant de constater que les participant.e.s ont plus facilement accepté la décision que d'autres partenaires. Aujourd'hui en 2018, il est intéressant de remarquer à quel point l'insertion professionnelle et les activités de recherche d'emploi sont mises en œuvre de manière impressionnante à tous les échelons du canton de Genève. Il faut croire que nous avons été un peu visionnaire mais que les soutiens financiers potentiels de l'époque de même que le dispositif interne n'étaient pas assez solides pour proposer une prestation pérenne.

Dans le même temps, ce sont également les capacités d'accueil réel de la Roseraie qui sont fortement impactées, avec la tentative de réorienter une vingtaine de requérant.e.s d'asile mineur.e.s non-accompagné.e.s vers d'autres structures plus adéquates. Comment en est-on arrivé là ?! L'automne 2015 est tendu avec l'arrivée de beaucoup de mineur.e.s et nombre d'entre elles.eux sont Érythréen.ne.s. Or, un des civilistes du moment est justement du même pays et parle tygrinya, ce qui est évidemment un atout majeur pour entrer en lien avec ces mineur.e.s. Nous faisons un premier accueil qui permet aux jeunes de se sentir considéré.e.s et fait émerger des situations de vie présentes dramatiques. Celles et ceux-ci se sentent suffisamment bien à la Roseraie pour revenir les jours suivants, ce qui implique que nous organisons un espace spécifique pour elles.eux car nous ne pouvons pas, pour des raisons de responsabilité et d'assurance, les laisser dans les mêmes activités que les majeur.e.s de la Roseraie. Mais après une semaine et alors que l'équipe est ébranlée et révoltée par leur situation, il devient difficilement tenable de les garder à la Roseraie. Premièrement, il.elle.s sont pris.es en charge par l'Hospice général et doivent dans ce cadre-là bénéficier d'un encadrement et de prestations correspondant plus à leurs besoins que ce que nous proposons. En outre, en proposant un accompagnement spécifique, nous prélevons des ressources sur l'accueil et les prestations que nous donnons habituellement aux autres participant.e.s qui viennent également en grand nombre ! Par ailleurs, et je viens de l'évoquer, le positionnement de l'équipe est complexe face à ces jeunes car la proximité adéquate mise en place à ce moment dans les relations équipe-participant.e.s perd de son sens, plusieurs manifestations d'excès d'empathie et de volonté de sauver

les jeunes sont exprimées. Encore un dilemme auquel l'institution est confrontée. Après plusieurs espaces de discussion entre salarié.e.s, nous décidons de réorienter les jeunes, dont l'entrée à l'école est retardée pour des raisons politico-financières genevoises inexplicables et inexcusables, vers d'autres institutions mais ces derniers ne sont pas du tout d'accord. À ce moment précis, il n'y a plus que des mineurs masculins, les filles (beaucoup moins nombreuses et peut-être plus rapidement prises en charge je l'espère) ayant disparu du dispositif de la Roseraie. Or, ces derniers refusent de ne plus venir et nous interpellent de manière tellement juste : « pourquoi ne voulez-vous plus que nous venions dans le seul endroit où nous nous sentons bien, écoutés et reconnus ?! Nous nous retrouvons de nouveau exclus ! ». Nous jouons à cette occasion un rôle de lanceur d'alerte comme il est arrivé à plusieurs reprises depuis la réouverture de la Roseraie et nous mobilisons les partenaires du réseau pour réagir collectivement et interpeller les pouvoirs publics. Suite à de nombreux échanges et à des communications politiques et publiques délirantes, il semble que l'encadrement et la prise en charge des jeunes doivent s'améliorer (ce processus en 2018 est toujours scandaleusement inabouti) si bien que nous trouvons un accord avec les jeunes afin qu'ils essaient d'aller dans les autres espaces à leur disposition (dont certains se sont heureusement avérés très soutenant et presque exclusivement issus du réseau associatif !). Alors que nous sommes en lien et en tensions avec l'institution devant principalement s'occuper d'eux, l'Hospice général, des responsables de cette institution ne sont pas d'accord de venir rencontrer les jeunes à la Roseraie pour faire une transition en douceur et me demande tout simplement de les raccompagner à destination. Même si l'équipe comprend les tenants de la décision de ne plus accepter les jeunes, elle est globalement déçue de cette orientation et a du mal à s'en remettre. Un groupe d'entraide se crée même à l'interne et mobilise plus largement qu'au sein de la Roseraie pour continuer à proposer des activités aux jeunes.

Ces changements font suite et sont impliqués par deux constats : la Roseraie est seule à gérer des situations complexes liées à des facteurs externes (géopolitique internationale, spécificité du contexte local) et aussi à sa capacité d'hospitalité et son accueil libre ; aucune institution ne semble par ailleurs être capable de nous soutenir, hormis moralement en louant nos pratiques, ce qui n'est évidemment pas suffisant, même si la reconnaissance est au moins un début de lien. Cela étant, je ne veux plus que l'on me tape dans le dos en me disant que le travail de la Roseraie est remarquable (comme il est arrivé à ce moment précis) mais que l'on ne peut rien faire pour nous soutenir et accompagner décemment les populations que nous accueillons.

Le bilan des quatre premières années de la Roseraie est le suivant. Après un espace de lancement de six mois et un succès aussi impressionnant qu'inattendu à tous les niveaux (participant.e.s, activités,

équipe), la Roseraie se retrouve dans un processus de consolidation. La gestion se base beaucoup sur l'émotionnel, avec de forts effets d'isomorphisme, des processus très prescrits et beaucoup d'énergies mises dans le contrôle des actes et pratiques, avec une incapacité à accepter les imperfections. Nous sommes en plein dans la tension entre travail prescrit vs travail réel vs ruses et marges de manœuvre tant pour l'équipe que pour les participant.e.s ! Nous avons certes besoin de stabilité mais nous nous convainquons que figer précisément les éléments, qui devraient justement bénéficier de marges de manœuvre, nous permettrait de trouver un équilibre, pourtant illusoire.

À titre d'exemple, nous procédons à la rédaction de trois fascicules d'intervention de plus de cinquante pages chacun sur l'accueil et les valeurs de la Roseraie, les ateliers de français langue étrangère et la stratégie de recherche d'emploi. Nous obligeons l'équipe à les lire, réagissons mal quand nous nous rendons compte qu'elle ne connaît pas vraiment les informations qui s'y trouvent et surtout, nous devenons autoritaires quand les préceptes des fascicules ne sont pas adoptés et appliqués sur le terrain.

La majorité des pouvoirs opérationnels est concentrée dans les mains d'une personne de mi-2013 à octobre 2015, avec très peu d'espaces de confrontation et d'évaluation réalisés par le directeur. Là encore, un aménagement du temps de travail, proposé par ma collègue, est accepté pour lui permettre de déménager dans une autre ville suisse et de continuer à travailler à la Roseraie. Le problème consiste en ce qu'elle est présente dans le dispositif à 50 % au maximum par semaine (avec une journée par semaine de travail à domicile) et que du coup ses besoins de contrôle et de marquer son territoire se manifestent encore plus lorsqu'elle est présente. C'était une erreur de plus de ma part et je me vois finalement reprocher par-dessus des supposées stratégies d'isolation et de mise à l'écart de sa personne et de son rôle.

Un autre problème principal réside également dans la manière de percevoir notre propre travail et de nous y impliquer « corps et âme ». L'électro-choc surgit et provoque une révélation dans ma fonction de direction quand, pour récupérer ses nombreuses heures supplémentaires, ma collègue coordinatrice prend deux semaines de congé à l'automne 2015 et que je me retrouve à nouveau à piloter l'opérationnel ! Outre la décision qu'en dehors du directeur, aucun.e.s salarié.e.s de la Roseraie n'aura plus d'heures supplémentaires conséquentes et non rattrapées dans un court délai et que l'institution fera très attention à la fatigue de ses membres, je redécouvre les joies d'un management de proximité, dans lequel je me sens à l'aise et au sein duquel chacun.e est invité à s'exprimer ouvertement avec moi. J'ai l'impression de quitter une tour d'ivoire où je me sentais enfermé par un

système de sablier à deux bulbes, placées l'une sur l'autre, depuis lequel je ne pouvais pas avoir une vision claire de ce qui se passe sur le terrain. Je n'ai depuis de nombreux mois qu'un avis, celui de ma collègue coordinatrice qui propose sa vision unilatérale et qui ne peut évidemment être objective. Il y a une forme de rétention d'information et de communication sur la réalité du terrain, qui est notamment due à sa gestion d'un prescrit non-négociable et absolu en parallèle de sa crainte de la flexibilité (explicable par sa formation de juriste). Il n'en demeure pas moins que mon objectif est de remettre en mouvement le dispositif et de générer un système au sein duquel les éléments circulent, communiquent et s'auto-alimentent, prémisses de la cartographie circulaire et interconnectée que nous produirons par la suite et qui sera la base des activités de la Roseraie à partir de l'été 2016.

La principale difficulté est de se retrouver dès lors avec une personne qui est systématiquement opposée à tout changement alors que le dispositif est en souffrance parce qu'il n'est plus innovant et qu'il s'est figé. Le besoin de contrôle, la volonté illusoire de perfectionnisme et la peur ou inconfort par rapport à la flexibilité sont des éléments qui bloquent complètement les réformes nécessaires et qui illustrent aussi que dans certains cas les caractéristiques professionnelles ne sont pas compatibles avec les compétences humaines. Un des éléments les plus frappants réside dans le systématique « non » qui répond inévitablement et premièrement à toute proposition de modification de ma part, lors de nos échanges réguliers. Il en est de même de ses demandes, exprimées parfois de manière critique, d'attendre encore avant de procéder à des changements, de laisser le temps de voir si les processus en cours font leur preuve, alors qu'ils avaient déjà montré leur incapacité. La question principale qui m'anime depuis ce moment-là est la suivante : comment faire en sorte qu'une relation professionnelle de ce type se modifie voire se termine sans trop de souffrances ? Avec son corollaire, comment procéder à des changements de processus professionnels sans trop de dégâts ?

Au vu de la situation dans laquelle nous nous trouvons et à la suite d'une supervision de l'équipe salariée au cours de laquelle ma collègue coordinatrice exprime une grande fatigue, j'engage un processus de rééquilibrage en octobre 2015 avec la rétrogradation symbolique de ma collègue du titre de coordinatrice à celui de responsable formation (passage à deux échelons hiérarchiques à la Roseraie au lieu de trois). Je fais en sorte que ce changement se fasse au moment où ma collègue récupère ses deux semaines d'heures supplémentaires pour réduire les tensions et ne pas créer trop de remous au niveau de l'équipe entière. Même si je sais que les prochains mois vont être compliqués, j'ai un espoir mesuré que ma collègue va pouvoir se relancer dans sa nouvelle ancienne fonction. Les rapports de force changent et tendent à s'estomper, surtout pour ma collègue qui n'a plus qu'un échelon hiérarchique au-dessus d'elle et n'est plus sous la responsabilité de l'ex-coordinatrice. Dans

les faits et en dehors de l'équipe salariée, les changements ne sont pas très concrets sur le terrain, ma collègue responsable de formation pouvant se focaliser sur les activités liées aux ateliers de français et de mon côté je reprends en main le planning. Mais, si les champs de tensions se réduisent à plusieurs niveaux, la relation entre le directeur et la responsable formation continue à être très conflictuelle et une nouvelle crise éclate logiquement suite au fait que les processus de management de ma collègue avec l'équipe stagiaire ne sont plus acceptables ni congruent au niveau institutionnel. Cette fois la crise est majeure et totale et je ne perçois finalement aucune possibilité de pouvoir dénouer cela à mon niveau, trois années de glissements imperceptibles et de situations limites nous ont amené à une impasse dans notre relation professionnelle.

À ce moment-là, je prends conscience que je suis dans une relation de codépendance claire avec ma collègue, chacun.e rééquilibrait l'autre quand il.elle était dans la difficulté ou débordé.e mais aucun.e de nous ne pouvait faire de remarques constructives à l'autre et dans le même temps accepter les critiques de l'autre et voir les marges de progression. Nous nous trouvons dans un conflit de valeurs et non de personne (cela a été dur et long à comprendre, et même si le conflit de valeur peut bien sûr se prolonger en conflit de personne), nous avons construits pendant une période une structure qui fonctionne malgré nos tensions respectives et nous ne voyons plus le sens à ce qui est fait ni à notre travail en commun. Dans ma représentation à ce moment précis, il est impossible de faire évoluer les choses, nous terminons une phase pionnière et avons des besoins de professionnalisation des processus mais surtout pas dans une logique de rigidification, vers laquelle nous nous orientons depuis trop longtemps.

Suite à mon constat que nous sommes dans une situation de rupture de confiance, la coordinatrice démissionne à la fin de deux semaines épiques qui auront mis une grande pagaille à tous les échelons de l'institution, dernier cadeau inévitable d'une personne qui ne pouvait pas accepter d'avoir perdu le contrôle et ne pouvait partir sans essayer de faire exploser le dispositif. Le Conseil est fortement mobilisé, dans un premier temps par moi qui en tant que directeur l'informe de la situation, puis par ma collègue qui réussit à créer des tensions à l'interne du Conseil, qui du coup me met parallèlement de côté dans la gestion de la crise institutionnelle. La crainte du Conseil de repasser par la case des prud'hommes, comme il l'a déjà vécue quelques années auparavant, fait que je n'ai plus mon mot à dire et permet à ma collègue de négocier directement avec eux, niant ma fonction même si je ne m'attendais pas à ce que cela puisse se faire autrement. Paradoxalement, cette situation aura permis au Conseil de revenir de manière un peu plus présente dans son implication à la Roseraie. Il faut certes négocier cette présence mais elle sera bénéfique à long terme. Je reconnais volontiers que je m'étais

isolé du Conseil dans cette relation de codépendance qui avait un côté pervers de « seul.e contre tou.te.s » et me maintenait dans une croyance de conflit et compétitivité avec les organes proches qui m'aurait potentiellement permis d'en sortir, si je les avais mobilisés plus tôt.

Cette situation limite, vécue personnellement comme une situation extrême, m'aura en tout cas amené et permis de redéfinir ma place dans l'institution, ma fonction et mes envies pour la suite.

Il faut désormais faire un travail avec l'équipe stagiaire, que j'ai essayé de protéger le mieux possible mais qui a été impliquée par plusieurs procédés inappropriés, collectifs et individuels. L'enjeu n'est pas tellement de donner du sens à ce qu'il s'est passé et aux changements en cours mais consiste plus à remettre l'équipe dans une ambiance professionnelle propice à des échanges sereins et constructifs. Le fait que la coupure de l'été transforme presque intégralement l'équipe stagiaire est également une source d'apaisement pour moi, car cela signifie que les nouveaux.elles stagiaires n'auront ni connu les tensions précédentes ni la personne démissionnaire, même si des pratiques et des éléments spécifiques, connus de celles et ceux ayant vécu cette période, interviendront encore quelques mois dans le dispositif.



### *RETOUR À UN (DÉS)ÉQUILIBRE FLEXIBLE ET REPRISE DE CONFIANCE*

À partir de ce moment débute un deuxième cycle à la Roseraie, à savoir la (re)construction d'un dispositif favorisant concrètement l'autonomie et la responsabilisation de chacune des personnes impliquées. Même si les échos des ancien.ne.s membres de l'équipe étaient pratiquement toujours positifs sur ce que leur avait apporté leur expérience à la Roseraie, il est clair que les bouleversements survenus à la fin 2015 jusqu'aux changements majeurs de l'été 2016 ont permis de redéfinir tout le dispositif, en partant des activités de terrain, afin de mettre en place des nouveaux modes de faire et de fonctionner, au niveau des activités, des participant.e.s et de l'équipe.

Je procède à une remise en question du management d'équipe axé jusque-là sur l'émotionnel et les jeux de séduction (du type « avec ou contre moi ») pour passer vers un management axé sur une communication appropriée (essayer d'exprimer ses ressentis/opinions à la personne concernée, au moment opportun et dans un lieu approprié), sur la combinaison des éléments (voir les choses de manière complexe et non manichéenne), l'acceptation de la hiérarchie (et l'élimination de la fausse idée d'horizontalité) et la manifestation de la différence (long processus encore en cours).

Dès juin 2016, deux personnes arrivent à mi-temps en tant que responsable formation. Nos deux nouveaux collègues connaissent bien le dispositif pour y avoir déjà travaillé pendant au moins six mois l'année précédente, au cours desquels ils avaient montré des compétences remarquables par rapport aux ateliers de français. Après discussions avec chacun d'eux et validation auprès du Conseil, ils sont engagés par la Fondation. Malheureusement au même moment, ma collègue, désormais la plus ancienne, a un accident sportif et se retrouve pendant plusieurs mois en arrêt de travail (jusqu'en septembre) puis en reprise progressive du pourcentage de travail (jusqu'à novembre). Je suis amené à nouveau à prendre beaucoup de responsabilités opérationnelles et du coup délègue par nécessité également un certain nombre de tâches, ce qui remet le dispositif dans un volet participatif supplémentaire. L'équipe stagiaire, qui a pour partie vécu les événements du printemps n'en a que plus de marges de manœuvre et fait preuve d'une grande implication. Le fait de récupérer concrètement une partie des fonctions de la responsable accueil et accompagnement génère par ailleurs pour moi de nouvelles compréhensions du travail de ma collègue et des orientations à donner pour la suite au niveau de l'accompagnement des participant.e.s, dans une logique de création d'innovations échangées et concertées avec ma collègue. Au cours de ce mois de juin 2016, nous redéfinissons le dispositif de la Roseraie (cf cartographie des pôles d'activités en annexe), en repartant de nos pratiques et de nos valeurs, pour cartographier nos axes d'intervention et favoriser une répartition pertinente des rôles et fonctions pour chacune des personnes impliquées à la Roseraie (salarié.e.s, membres de l'équipe et participant.e.s). Ce processus nous permet d'avancer, de nous rassurer sur ce que nous sommes et ce que nous faisons et nous projette vers la suite et la reconstruction du dispositif.

Ce n'est donc pas un hasard si, après deux années vécues de mon point de vue comme un peu figée, sans innovation majeure mais avec des transformations notoires, l'été 2016 annonce l'arrivée de nouveaux projets et d'innovation dans le dispositif. En effet, nous décidons, juste avant que ma collègue ne se blesse, d'élargir les prestations proposées au niveau de l'accompagnement à travers un projet pilote axé sur l'appui psychologique à destination des participant.e.s. Suite au constat que

les traumatismes multiples liés au parcours migratoire et à l'arrivée en Suisse sont en augmentation dans le dispositif et que cela peut impacter l'ambiance et les pratiques de la Roseraie comme les possibilités d'intégration des participant.e.s, nous voulons désormais que la Roseraie ait un rôle dans l'accueil et le soutien proposé face à ces problématiques. Une ancienne bénévole active dans la réalisation d'un groupe de parole réalisé quelques années plus tôt à la Roseraie et que je croise par hasard dans le train pour Lausanne lors d'un des rassemblements de ma formation, est disponible et nous semble la personne idéale. Elle est en effet libre et motivée et connaît de surcroît le lieu, son fonctionnement et les problématiques des participant.e.s.

En parallèle, après plus d'un an de recherche et de système D dans la gestion administrative de la Roseraie, nous trouvons une personne idéale pour travailler en binôme avec le directeur sur toutes les questions d'appui administratif et de gestion des ressources humaines. Les besoins administratifs de la Roseraie sont conséquents (vu le nombre de personnes qui traversent le dispositif chaque année, le nombre de sollicitations quotidiennes et la gestion de la comptabilité opérationnelle), si bien que cette arrivée bouleverse de manière positive ma pratique de directeur car elle me donne des marges de manœuvre bien supplémentaires dans ma gestion de l'institution, en me libérant de certaines tâches nécessaires et coûteuses en temps.

Dès juillet et septembre 2016, deux personnes démarrent donc des mandats de réorientation professionnelle puis sont engagées avec la création de nouveaux postes et d'un nouvel échelon hiérarchique au 1<sup>er</sup> mars 2017 (avec salaire différencié). En moins d'un an, nous passons donc d'un dispositif à trois salarié.e.s, vivant des relations de travail complexes et épuisantes et arrivant au bout d'un cycle, à une équipe pratiquement entièrement renouvelée de six personnes, dans un cadre dynamique et innovant, même s'il est toujours épuisant. Pour la première fois à la Roseraie depuis sa réouverture en 2012, l'égalité salariale est abandonnée et la base salariale à 100 % des nouveaux postes ouverts est moindre que les postes de directeur et responsables, qui eux sont toujours au même niveau à 100 %. Le fait que je travaille à un taux plus élevé (100 % contre 80 % ou 50 %) génère la différence de salaire concrète au niveau annuel. L'égalité salariale a certainement généré une indifférenciation des fonctions entre 2012 et 2016, même si là encore les pourcentages de travail étaient différents. À ceci s'est ajouté la question des primes annuelles, apparues en 2014, comme source de grande tension pour mon ancienne collègue, qui ne se jugeait pas suffisamment reconnue et valorisée par le Conseil.

La question des gratifications n'est d'ailleurs pas anodine dans une structure où les salaires n'évoluent pas automatiquement d'année en année et elle est systématiquement source d'interrogation à la fin de chaque année, tant dans le calcul réalisé par le Conseil pour y aboutir que dans les manières de pouvoir remercier et valoriser les membres salarié.e.s de la Roseraie, qui ne ménagent évidemment pas leurs efforts au quotidien.

Il est évident que les nouvelles arrivées vont amener des bouleversements dans le dispositif par de nouvelles pratiques, des manières de voir différentes et diverses capacités d'adaptation et de gestion de la différence. Au niveau du pôle accompagnement, la diversité des problématiques traitées conjuguée à la présence réduite de ma collègue responsable du pôle accompagnement en cours de reprise laisse un temps de pratiques différentes de celles que nous avons vécues jusqu'à présent, notamment dans la manière de gérer les situations des participant.e.s. Cela génère des tensions importantes en équipe fixe dans la perception commune sur les pratiques collectives et la potentielle place plus grande à donner à l'accompagnement individuel.

Au niveau de l'organisation, un élément très positif et intéressant réside dans la création de binôme professionnel, déjà existant au niveau du pôle formation avec une égalité des fonctions, et qui se manifeste cette fois au sein du pôle accompagnement et au niveau de la direction de manière positive, même si cela s'illustre avec un échelon hiérarchique supplémentaire.

Je sais que les décisions managériales prises en termes d'organigramme et de dispositif d'équipe ne sont pas forcément les plus simples à assumer, mais il est intéressant de voir que l'institution continue de se créer sur des bases de confiance et d'interconnaissance. Et que dans le même temps, nous agissons avec les marges de manœuvre disponibles par rapport au Conseil de fondation et à nos partenaires financiers.

Il est toutefois important de noter que, malgré les expériences précédentes et le fait de savoir que l'arrivée de nouvelles personnes génère des changements, je me suis retrouvé dans l'incapacité de créer formellement et concrètement une place à ma collègue chargée de soutien psychologique. J'essaye durant plusieurs mois de faciliter son insertion dans le dispositif mais en refusant d'être positivement impacté par ses propositions ainsi que par les remarques de mes autres collègues, je génère des frustrations au sein de l'équipe fixe au point que ma nouvelle collègue vit des formes de mise à l'écart qu'on peut qualifier de harcèlement psychologique. Je ne crois pas que cela se soit fortement ressenti au niveau de l'équipe stagiaire, même s'il est impossible que rien n'ait été perçu.

Je crois cependant que pour cette fois, nous avons réussi à gérer les problématiques de l'équipe fixe en interne, ce qui est déjà une progression par rapport aux expériences précédentes.

Ces éléments ressortent d'une supervision réalisée au printemps 2018, qui nous a permis de revenir sur plusieurs événements et limites symboliques importants vécus par l'équipe fixe sur la dernière année. En fait, l'équipe fixe a traversé des périodes et cycles fondateurs et éprouvants au cours des quinze derniers mois, c'est-à-dire depuis qu'elle est constituée de six personnes. De sa constitution officielle à son fonctionnement apaisé, voici les épreuves vécues qui démontrent également que le dispositif participatif doit être incarné par les personnes en charge de sa diffusion et de son application dans l'institution.

Comment peut-on retomber dans des dynamiques de travail hostiles après tous les événements vécus en 2015 et 2016, et alors qu'il est difficile de douter des bonnes intentions de chacun.e ? Quand le dispositif est en cours de création et qu'il se co-construit, avec l'arrivée de nouvelles personnes salariées, il peut mettre l'équipe en difficulté et c'est à ce moment précis qu'il faut être attentif. Or, en n'ayant pas formalisé un espace de travail pour ma nouvelle collègue avec bureau et ordinateur, c'est sa place symbolique et physique que je ne positionne pas dans le dispositif. Nous procédons également à une supervision fin mars 2017 pour définir plus concrètement les contours de nos pratiques et fonctionnement en équipe fixe. Mais nous sommes seulement quatre à y prendre part car je veux à cet instant donné la possibilité aux « ancien.ne.s » de finaliser un cycle de quelques mois, à l'issue duquel nous avons remis la Roseraie dans une dynamique traduisant nos aspirations. Cela étant et en partant de cette idée qui ne se voulait pas excluante, mais qui s'avère évidemment peu incluante, je crée de l'inconfort et de l'incompréhension. Les acquis de cette supervision (dont nous sortons très satisfait.e.s) et les processus que nous mettons en place à ce moment, notamment dans la redéfinition des titres de nos nouvelles collègues, sans qu'elles n'aient voix au chapitre, participent à créer une ambiance difficile et désécurisée. À partir de ce moment, les tensions liées à la place et aux rôles de chacun.e sont importantes, les membres de l'équipe fixe ont du mal à communiquer et à comprendre ce que font les autres. La méfiance a pénétré nos modes de fonctionnement et il faut l'intervention de ma collègue la plus ancienne lors d'une réunion début mai 2017 pour percer la dynamique négative. En mentionnant et verbalisant les non-dits qu'elle ressent, elle nous fait prendre conscience des écarts dans lesquels nous nous trouvons et fait penser, avec du recul, à l'impossibilité du désaccord et de la différence. Nous essayons de travailler cela mais le sommet de l'écartèlement de l'équipe fixe a lieu lors d'une journée au vert pour finaliser avec toute l'équipe le processus de formation de l'été 2017. À partir de cet épisode, je vais voir chacun.e des membres et les garantir dans

leur poste, essaye de leur donner le soutien nécessaire et organise une sortie façon course d'école à Bienne en juillet pour nous faire respirer un autre air en allant voir des projets complémentaires au nôtre. La réaction d'un de nos hôtes, relevant notre esprit d'équipe et la bonne dynamique que nous dégagions les six lors de l'apéro de fin de journée, nous permet d'avoir un avis extérieur et nous amène, l'espace d'un instant, une autre perception de ce que nous vivons. Il n'en demeure pas moins que nous parvenons à nous reconnecter et à démarrer à douze mains la réalisation du guide d'intervention de la Roseraie à destination de son équipe. Ce processus qui va durer jusqu'à janvier 2018 illustre les avancées de notre fonctionnement et la capacité de chacun.e à évoluer dans des dynamiques d'équipe prônant le partage d'expériences et la formulation d'opinions sans trop d'enjeux liés aux convictions, c'est-à-dire sans remettre les fondements de l'existence de notre équipe ni l'intention collective positive qui veut faire progresser l'institution avec et par nos différences.

Il a fallu encore passer par quelques moments et débats chauds en équipe fixe pour parvenir à ce constat salubre. Il a également fallu que je stoppe la dilution de ma fonction de directeur au sein d'un espace participatif où chacun.e pouvait intervenir sans limite, sur tous les sujets et à tous les niveaux. Nous sommes désormais dans un fonctionnement qui permet la formulation des désaccords et l'acceptation des points de vue diversifiés. La gestion des transformations et des changements se fait de manière réfléchie et nous arrivons à avancer sans mettre trop de feu ou de pression si quelque chose doit bouger. Le dispositif est sécurisé au moment M et il est clair qu'il va encore subir un certain nombre de bouleversements. L'été 2018 est là pour le prouver.

Au niveau de l'équipe stagiaire et bénévole, nous avons également vécu quelques situations complexes en 2017.

La réaffirmation d'un code vestimentaire a d'abord généré en mai des réactions exceptionnelles et mis en tension tout le dispositif, à des temporalités heureusement différentes et successives. Premièrement, une situation limite émerge avec une participante dont la tenue est perçue unanimement comme très courte et choque notoirement plusieurs participants de sexe masculin, qui interpellent des membres de l'équipe (c'est une première dans l'histoire de la Roseraie). Dans notre pratique depuis le début de l'année 2013, il y a une sorte de code vestimentaire informel pour toutes les personnes impliquées dans la Roseraie, à savoir que quand une personne, homme ou femme, montre un peu trop de ses attributs intimes (poitrine, fesses, cuisses, dos), nous échangeons avec elle afin de rappeler les objectifs de la Roseraie et de faire prendre conscience du lieu où les gens se trouvent. Il va de soi que la Roseraie ne veut en aucun cas discriminer ou rendre responsable précisément la personne et ses manières de se vêtir (refusant ainsi de lier des potentiels

comportements agresseurs avec la tenue vestimentaire de la personne agressée), mais sensibiliser à comment chacun.e se présente et ce qu'il.elle renvoie. Il y a un clair enjeu institutionnel à garantir à chaque participant.e un cadre d'interaction sécurisé au sein duquel chacun.e se sent à l'aise en se comportant de la manière la plus libérée possible. Cela est bien sûr le cas pour cette participante qui dit n'avoir aucun problème à assumer ses vêtements et son style, à réagir si des commentaires inadéquats lui sont adressés et à se sentir parfaitement à l'aise dans l'espace. Nous faisons face à ce moment à une forme de déni d'impact de la part de la participante et les suites sont très riches d'enseignement pour toute la structure. Premièrement, nous faisons face à une crise avec la participante qui fait venir son mari à la Roseraie pour une réunion visant à trouver une manière de recréer des liens et du respect avec elle. En effet, cette dernière affirme s'être sentie très dévalorisée par la remarque concernant ses habits. Elle ne reviendra d'ailleurs que quelques fois par la suite. Ensuite, nous vivons une crise interne en équipe fixe car l'une de mes collègues me réitère son malaise, exprimé à plusieurs reprises durant les années précédentes, concernant le fait d'interpeller les participant.e.s sur leur façon de s'habiller et de la manière dont nous nous y prenons. Ma collègue ressent un inconfort dans notre procédure qui fait formuler les choses par orientation sexuelle, à savoir les femmes de l'équipe fixe avec les participantes et les hommes avec les participants. Je sais depuis longtemps, et nous échangeons souvent là-dessus, que notre procédure n'est pas parfaite mais elle est pourtant la moins problématique au moment des faits, car permettant de mon point de vue d'éviter de générer des risques de perception ou accusation de harcèlements de genre.

Suite à ces deux événements (arguments de la participante et malaise de l'équipe fixe face à une interpellation des styles vestimentaires des participant.e.s), nous décidons qu'il n'y a plus besoin de code vestimentaire pour les participant.e.s, ce qui ne change grand-chose pour eux.elles car les remarques et réactions sont jusque-là très limitées. Nous faisons ainsi confiance dans leurs capacités à s'inscrire de la manière la plus adéquate pour eux.elles dans le dispositif de la Roseraie.

En revanche, nous sommes d'accord sur le fait de réaffirmer un code vestimentaire professionnel pour l'équipe. Ce qui nous conduit à la dernière crise liée à cette situation, double crise même car l'équipe stagiaire entre en résistance tant sur le processus que sur le résultat : à la fois donc sur le principe de code vestimentaire (et ce alors que la négociation sur ce point n'était pourtant pas mise dans la balance par l'EF) puis sur les termes du code, pour lesquels nous les sollicitons car nous voulons les définir de manière participative. Les tensions sont générales dans les interactions et échanges au sein de l'équipe, l'équipe stagiaire considérant l'application du code comme notoirement contraire aux valeurs et principes de la Roseraie tandis qu'elle affirme que ses termes sont profondément sexistes

et décide de ne pas les respecter entièrement. Pour montrer leur solidarité avec leurs collègues féminines, plusieurs hommes de l'équipe viennent au travail en jupe. Après deux semaines de crise qui auront également bien secoué l'équipe fixe car nous faisons le bilan du processus qui met en évidence des tensions entre nous, nous arrivons quand même à reconnecter l'équipe en faisant finalement accepter l'application du code, tout en reconnaissant volontiers le fait que personne n'en est réellement satisfait mais qu'il constitue probablement la moins mauvaise solution. Il est intéressant de noter qu'à cet instant du cycle de cette équipe, plusieurs démarches et réflexions sont mises en place depuis des semaines par les stagiaires concernant les dynamiques de genre identifiées à la Roseraie, que celles-ci concernent l'équipe comme les participant.e.s. Dans le même temps, il y a ce que je perçois à titre individuel comme une colère exprimée par l'équipe vis-à-vis de la direction face aux souffrances vécues à cause de la décompensation d'un de ses membres qui a généré des moments difficiles et tristes dans les interactions entre chacun.e.

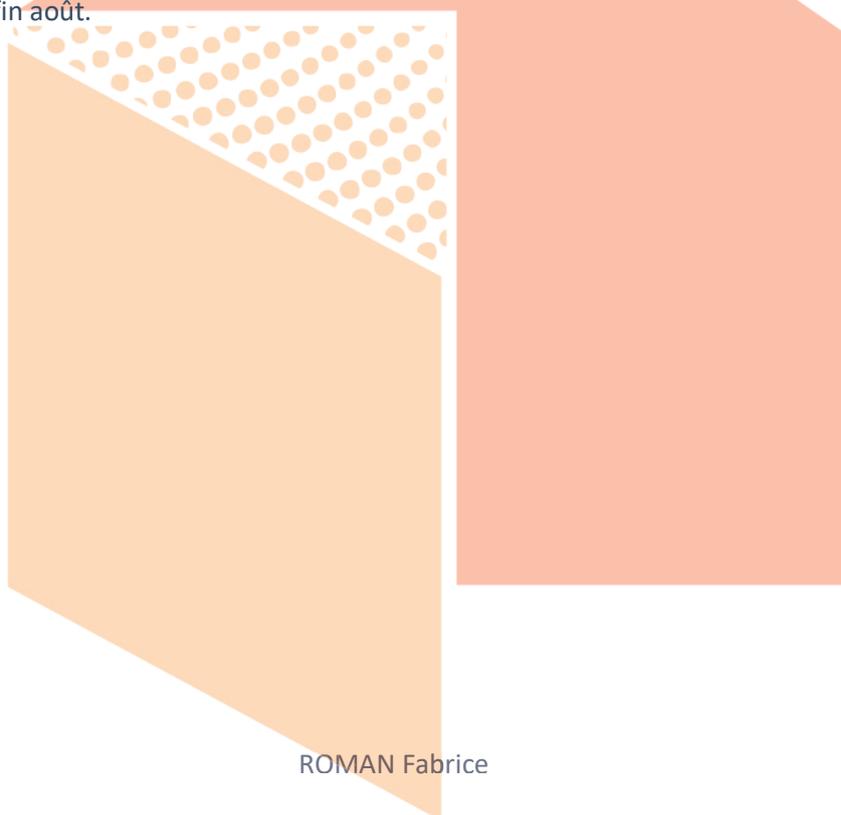
C'est la dernière fois également qu'un changement majeur de pratique se fait au milieu d'un cycle d'une équipe. Le format d'échec multiple de la mise en place de ce code vestimentaire illustre bien l'incompréhension respective sur les marges de manœuvre et le sens de certains choix pris depuis des fonctions différenciées.

Un autre ajustement de pratique est cependant tenté en cours d'équipe à l'automne 2017 et s'avère extrêmement complexe à gérer, ce que nous n'anticipons pas vraiment. Nous faisons en effet un ajustement relativement minime sur la possibilité, jusque-là adoptée, de laisser entrer dans les salles de classe des participant.e.s n'ayant pas suivi la première heure d'atelier de français langue étrangère. Nous demandons donc à l'équipe de prévenir les participant.e.s qu'il n'y a pas d'entrée dans les ateliers en milieu de demi-journée. Il y a un enjeu notoire du nombre de places suffisant dans le dispositif de FLE les après-midi. Il y a entre 90 et 100 places mais les participant.e.s venant à 14 h sont plus nombreux.es et cela génère des difficultés d'accès et un enjeu autour de la possibilité de suivre un atelier, moyen perçu par les participant.e.s comme étant le mieux à même de leur permettre d'apprendre la langue. Or, nous affirmons en équipe fixe que le français peut s'apprendre dans tous les espaces ! Et nous essayons justement de transmettre cet élément à l'équipe stagiaire mais nous nous rendons compte que cela a dû mal à être accepté et retraduit auprès des participant.e.s. L'équipe exprime donc de semaine en semaine des difficultés à faire appliquer l'ajustement et peine à en voir les éléments positifs, quand certain.e.s de ses membres ne remettent pas tout simplement en question la formule. Et c'est là que se dessine un vrai défi pour la Roseraie au niveau de son accessibilité. Malgré tous les processus mis en place pour limiter les risques d'une accessibilité inégale ou inéquitable, nous avons également des deuils à faire et cette a priori banale question d'ouverture

ou non des ateliers de français en deuxième heure d'une demi-journée démontre que les participant.e.s vivent de tels cas de figure au quotidien que le dispositif génère inévitablement des frustrations et des tensions. Celles-ci sont liées à l'heure d'arrivée à la Roseraie, à la disponibilité des places, aux projections et représentations des participant.e.s sur un processus d'apprentissage, aux liens créés avec et par l'équipe, à l'ancienneté dans le dispositif, à la débrouille.

Ces deux situations limites de 2017 me font comprendre définitivement puis adopter une feuille de route claire dans la gestion et l'accompagnement des changements : nous ne procéderons plus à des changements importants au milieu d'un cycle d'équipe ! On se laisse l'autorisation et la possibilité de faire des ajustements simples et limités, mais pas plus car cela génère des frustrations, des incompréhensions, des incapacités de suivre les règles (dont dérivent des problématiques d'égalité et d'équité de traitement) et des dissensions entre l'équipe de la Roseraie et au sein de ses composantes.

De même, nous lançons des réflexions sur notre positionnement d'équipe fixe pour comprendre les blocages rencontrés parfois par l'équipe stagiaire dans son appropriation du fonctionnement du dispositif. Nous partons du principe que l'équipe nous renvoie un effet miroir de quelque chose qui n'est pas suffisamment bien défini, explicite, applicable. C'est pourquoi, nous réfléchissons en parallèle à des ajustements du dispositif pour valoriser de manière plus partagée chacun des pôles d'activités de la Roseraie à destination des participant.e.s. Il ne suffit en effet pas de dire que tous les espaces du dispositif permettent un apprentissage équitable du français, il s'agit également de l'incarner dans les faits. Les nouvelles activités testées durant l'été 2018 de même que les travaux réalisés en équipe fixe vont je l'espère permettre de mettre en place cette configuration dès la reprise des activités à la fin août.



## DÉSTABILISATION

Maintenant que le journal à la première personne a livré des éclairages sur l'historique mouvementé de construction d'un dispositif participatif, je vais passer à l'analyse des principaux écueils et registres de tensions identifiés, en les répartissant en plusieurs thématiques auprès de plusieurs catégories de personnes/entités concernées. Sans oublier que ces thématiques et catégories s'entrecroisent en permanence malgré ma classification, je vais mettre en évidence les éléments facteurs de déstabilisation et ce qu'ils ont généré au sein de l'institution, afin de trouver dans la partie suivante les pistes afin de les transformer.

### LES ÉCUEILS ET LES REGISTRES DE TENSION PRINCIPAUX IDENTIFIÉS SUR LE TERRAIN DE LA ROSERAIE

#### *LA PARTICIPATION DES PARTICIPANT.E.S EN QUESTION ET EN TENSION*

La participation des participant.e.s dans le dispositif de la Roseraie est un élément d'attention systématique depuis le démarrage des activités. Qu'il.elle.s en fassent trop ou pas assez ou pas comme l'institution ou son équipe l'attendrait, les personnes migrantes et leurs pratiques de participation reviennent régulièrement dans les échanges entre l'équipe et avec les participant.e.s.

Dispositif de participation	Blocages et tensions	Résultats déstabilisants
<i>Proposer aux participant.e.s de la Roseraie de s'inscrire dans un cadre participatif collectif</i>	<i>Certaines pratiques de participation des participant.e.s créent de l'inconfort car elles ne correspondent pas aux attentes institutionnelles</i>	<i>La participation est figée et rendue plus difficile par les différends et écarts qui se créent dans les compréhensions différentes de la participation</i>

La principale tension réside dans le passage d'un mouvement participatif inévitable du début, au sein duquel tout le monde fait tout au niveau de l'équipe et des participant.e.s, à une notion de service avec la formalisation ou l'institutionnalisation du dispositif.

Régulièrement en équipe se pose la question de la participation des participant.e.s dans les tâches logistiques et opérationnelles quotidiennes (préparation du thé, du café et des goûters, nettoyage des verres, maintien de la propreté dans les salles, etc.). Une frustration émerge cycliquement, celle de se dire que les participant.e.s ne respecteraient pas le lieu car il.elle.s ne feraient pas suffisamment attention aux petites choses qu'il.elle.s seraient en mesure de faire au quotidien (ranger les salles, faire attention au matériel, etc.). Or, à certains moments, on trouve que leur participation fonctionne mieux, c'est un trompe-l'œil constaté, une poignée de participant.e.s en faisant plus que d'habitude !

Mais pour autant, nous axons uniquement la participation des participant.e.s dans une logique logistique quotidienne, sans questionner leurs apports dans le contenu et la réalisation des activités elles-mêmes. Et nous oublions les effets d'isomorphisme constatés avec l'implication de l'équipe dans les tâches logistiques.

Deux questions se posent dans cette situation limite répétitive :

- 1) la place et le sentiment des participant.e.s dans leur présence à la Roseraie (voient-il.elle.s le lieu de la même manière que ce que nous nous le projetons ? Se sentent-il.elle.s aussi bien et accueilli.e.s et invité.e.s à participer que ce que nous souhaiterions ?) ;
- 2) la participation à la logistique est-elle la seule participation proposée et n'est-ce pas là un moyen de ramener tout le monde à des rôles précis et qui ne dérangerait pas le fonctionnement de l'institution ?

Comment ce passage à une forme de service s'est-il produit ? Qu'est-ce qui induit ce changement ? Y a-t-il désormais trop de monde simultanément dans l'espace, tant chez les participant.e.s que chez les membres de l'équipe ? Constate-t-on moins de flexibilité concernant le fonctionnement à cause de la professionnalisation du dispositif ? Face à ces questions, nous saisissons l'opportunité en hiver 2016 de travailler avec le Centre d'enseignement et de recherche en action humanitaire (CERAH). Des étudiant.e.s réalisent une recherche-action, à notre demande, sur les dynamiques participatives de la Roseraie. Leurs conclusions sont très intéressantes et stipulent que les participant.e.s ne peuvent pas participer pleinement au fonctionnement de la Roseraie car :

- il.elle.s n'ont pas de vision et compréhension communes de la participation,
- il.elle.s ne sont pas encouragé.e.s à prendre des initiatives,
- il.elle.s ne sont pas au courant et informé.e.s du but institutionnel et des activités de la Roseraie,
- il.elle.s ne sont pas intéressé.e.s à participer au vu de la précarité et de l'incertitude de leur situation,
- il.elle.s n'ont pas de temps à donner à la Roseraie.

La littérature de la coopération internationale nous éclaire sur ces différents points et considèrent que la participation de toutes les populations est délicate car elles ont « des occupations personnelles, communautaires et familiales » qui les (pré)occupent, selon Blanchet (2001), ou que les « contraintes de survie » qu'elles subissent les « détournent de l'action collective, celle-ci nécessitant du temps et

des ressources dont elles ne disposent que de façon très limitée », sans parler du fait que « leurs intérêts sont donc souvent négligés lorsque le groupe entreprend des actions collectives et qu'elles ne bénéficient pas des résultats de cette action », comme le suggère Lebovics (2007).

De plus, il nous faut considérer que les participant.e.s n'ont pas forcément les capacités/compétences de participer de manière régulière/sur du long terme car il.elle.s sont dans des difficultés mineures ou majeures, notamment en termes de « santé mentale » (plusieurs exemples sont là pour le prouver), ce qui implique que parfois il.elle.s se maintiennent à l'extérieur de leur propre initiative ou alors c'est l'institution qui doit leur demander de rester en dehors pour un temps donné et parfois prolongé.

Les conclusions du CERAH amènent, en dehors de l'explication par les contraintes de précarités sociales et personnelles, d'autres questionnements dynamisants pour l'institution. Comment communiquer autour des marges de manœuvre participatives de la Roseraie ? Comment tenir compte du fait que les publics participant sont extrêmement mouvants et non permanents d'un côté et que l'équipe, dont certain.e.s membres sont chargé.e.s de favoriser les processus, est en constante rotation également ? Quel langage commun de la participation est-il possible de proposer aux personnes impliquées dans la Roseraie pour leur permettre de s'y inscrire et reconnaître ?

Par ailleurs et comme nous l'avons vu dans l'historique de la partie précédente, comment gérer des participations proches de la turbulence et ne pas trop normer les interactions au sein de l'institution ? Comment gérer, en d'autres termes, des formes de participation qui dépassent, intriguent ou simplement ne conviennent pas à l'institution et à ses processus ?

Dans son « analyse des apports et des contraintes du développement participatif », Lebovics (2007) explique de surcroît que « pour les membres les plus pauvres de ces communautés, la participation à des processus de décision collective peut être coûteuse, car elle implique l'utilisation de temps qui ne sera pas disponible pour effectuer certains travaux indispensables à leur survie ». Il poursuit en précisant que « certaines personnes ne sont pas préparées psychologiquement à s'engager dans de longs processus de concertation et de négociation, et il est difficile pour les individus les plus défavorisés d'émettre un avis qui serait contraire à celui d'autres membres plus puissants du groupe ».

Selon lui, évaluer préalablement et finement « si les structures de pouvoir traditionnelles et l'environnement social sont compatibles avec une approche participative » est une piste de bonne pratique, « la question de la place des minorités et des femmes dans ce type de processus devant

recevoir une attention particulière ». Il met en effet en évidence que « souvent, leur présence imposée à des réunions par l'intermédiaire de quotas fixés par l'équipe en charge du projet n'implique pas nécessairement une prise de parole des femmes ou des individus les plus démunis dans les décisions qui sont prises ».

Les publications plus récentes sur l'anthropologie de la participation et les questionnements autour du pouvoir démontrent que nous ne sommes pas égaux.ales devant la participation qui supposent des compétences et des capacités relatives à chaque personne.

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Blocages et tensions</b>	<b>Résultats déstabilisants</b>
<i>Favoriser l'implication des participant.e.s dans la Roseraie en leur donnant une place spécifique au sein de l'équipe bénévole</i>	<i>Le changement de statut des participant.e.s provoquent des tensions avec d'autres participant.e.s et dans l'équipe</i>	<i>Le dispositif de la Roseraie devient concurrentiel entre participant.e.s et l'équipe vit des prises de position complexes vis-à-vis de nouvelles dynamiques d'accueil</i>

Un autre élément saillant de la participation des participant.e.s dans le dispositif se retrouve dans le processus, institué pendant quatre années, qui a permis à ces dernier.ère.s de devenir membres de l'équipe bénévole. Cette opportunité a généré des situations complexes, surtout au niveau de la place, des privilèges perçus et du positionnement nouveau des participant.e.s désormais bénévoles dans le dispositif, mais a également donné des résultats positifs pour certain.e.s d'entre eux.elles. C'est bien d'ailleurs parce que les premières expériences ont été relativement concluantes que nous avons persévéré dès que les premières difficultés sont apparues. Il est aussi intéressant de remarquer que les situations les plus tendues ont été vécues par des participants de sexe masculin. Même si je n'ai pas ici d'éléments concrets pour l'expliquer, je peux faire l'hypothèse que des dynamiques concurrentielles ont existé entre les participants de l'époque et qu'elles ont pu s'exprimer, voire être augmentée, par le fait que nous avons, à quelques reprises, refusé cette possibilité à des participants qui ne donnaient pas toutes les garanties et qui voyaient l'intégration à l'équipe bénévole sous un autre angle que celui de l'institution.

Que s'est-il concrètement passé sur le terrain et que signifie le fait d'être membre de l'équipe bénévole ? En premier lieu, plusieurs manifestations de désaccord ou d'incompréhension de la part d'autres participant.e.s sont formulées par rapport au nouveau rôle des participant.e.s bénévoles. La réception n'est donc pas évidente mais nous trouvons des pistes pour faire en sorte que les nouveaux.elles bénévoles ne se retrouvent pas dans les espaces où il.elle.s avaient leurs habitudes. À leur niveau à eux.elles aussi, on constate une différence dans la manière de se présenter et d'agir sur

le terrain, explicable par leur nouveau statut mais pas forcément toujours adéquate dans leurs interactions avec les participant.e.s. L'accès au bureau d'équipe et du coup aux contacts personnels des membres de l'équipe est également un symbole parfois compliqué à gérer et cela crée des tensions avec des participant.e.s, certain.e.s essayant de faire pression sur les nouveaux.elles bénévoles pour obtenir des informations personnelles. Cela requiert également que chaque membre de l'équipe stagiaire soit à l'aise avec le fait que le.la participant.e devienne bénévole et ait accès à des informations personnelles. Enfin, le confinement constaté vers la fin du processus des participant.e.s bénévoles dans les tâches logistiques est également intéressant car il démontre que trouver sa place dans une équipe mouvante, avec des compétences moins développées au niveau de la langue (ce qui est logique vu qu'il.elle.s ont commencé à apprendre le français dernièrement) n'est pas chose aisée, mais peut également montrer dans le même temps des stratégies de valorisation dans l'institution par rapport aux autres participant.e.s. À plusieurs reprises, nous échangeons avec les personnes en question qui nous expliquent se sentir plus à l'aise dans leur rôle à la Roseraie en effectuant ces tâches moins valorisantes aux yeux de l'équipe, qui elle peut s'en désintéresser d'autant plus.

Nous avons certes trouvé quelques pistes pour atténuer ces situations limites, telles que faire participer les bénévoles aux formations continues et aux évaluations par l'équipe, mais nous avons finalement été rattrapés par deux enjeux plus grands encore liés (1) en interne aux dynamiques relationnelles avec les participant.e.s, parfois avec les collègues de l'équipe et (2) de l'extérieur aux demandes de bénévolat régulièrement suggérées par les assistant.e.s sociaux.ales de l'Hospice général, permettant ainsi de donner plus de preuves au processus d'intégration des personnes à Genève. Face aux nombreuses demandes reçues et formulées directement par des participant.e.s se présentant à la Roseraie, nous avons finalement mis fin à ce processus qui aura duré environ quatre ans. Notre idée consiste par ailleurs à permettre aux participant.e.s de « se libérer » de la Roseraie et d'élargir leurs réseaux et leurs connaissances, car nous avons fait le constat à plusieurs reprises que les participant.e.s se retrouvaient un peu coincé.e.s dans le lieu et n'osait plus vraiment en sortir pour découvrir d'autres pratiques et institutions de soutien.

Il n'en demeure pas moins que la notion de refuge présente dans le nom de la Fondation nous a amené à penser qu'une forme d'autogestion du lieu par les participant.e.s pouvait être intéressante et vient probablement de cette idéal d'égalité et d'équité. Nous sommes-nous trompé.e.s ? En tout cas, la manière dont cela a été proposé impliquait des enjeux et des situations limites que nous n'avons concrètement pas pu assumer dans leur ensemble. Certaines situations ont également et

involontairement généré de la violence sur les participant.e.s en question, ce qui n'était évidemment pas l'objectif. La pratique était en tout cas belle et a aussi été définie dans un autre temps de l'institution, celui où tout le monde pouvait pratiquement tout faire (nous avons même à un moment l'illusion que les participant.e.s pourraient autogérer le lieu, que cela devait être un de nos objectifs à long terme).

Comment accueillons-nous désormais les demandes de bénévolat depuis 2017 ? En proposant aux participant.e.s de ne rien changer à leurs pratiques actives dans la Roseraie, que nous reconnaissons mais sans les considérer comme des bénévoles, ou en les orientant vers d'autres structures partenaires.

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Blocages et tensions</b>	<b>Résultats déstabilisants</b>
<i>Mettre à disposition un espace ressource libre et ouvert d'échanges et de partage d'expériences</i>	<i>Des participant.e.s veulent imposer une manière de voir le monde/hiérarchisent les manières de voir le monde et tentent de convaincre les autres personnes de leur appartenance religieuse</i>	<i>La posture institutionnelle et l'égalité d'hospitalité est mise à mal par des pratiques ponctuelles conscientes ou inconscientes liées au prosélytisme</i>

Un autre élément potentiellement générateur de risques et de troubles dans un lieu traversé par autant de personnes, d'expériences et de croyances réside dans le prosélytisme (surtout religieux, rarement politique) et les manifestations religieuses exprimées plus ou moins publiquement. Premièrement, un grand nombre de participant.e.s a une vie religieuse et ne s'en cache pas, parfois même ont-ils très envie de la partager. Et comme dans presque tous les mouvements religieux actuels, outre le fait de sauver l'autre, le volet prosélyte et la volonté de rallier de nouveaux adeptes amène certaines personnes à afficher complètement et publiciser leurs convictions. Dans un lieu comme la Roseraie, les paroles, les flyers et autres manifestations de recrutement ne sont pas forcément bien interprétées et, pour le coup, totalement bannies des valeurs. Nous avons donc fait à de multiples reprises des ajustements avec des participant.e.s sans que cela ne prenne des proportions d'exclusion. En revanche, nous avons reçu à quelques reprises des appels mi-incrédules mi-soucieux de partenaires du réseau nous faisant part de ce que certaines personnes évoluant dans nos lieux respectifs avaient vu ou entendu. La Roseraie serait ainsi devenue tantôt un repère de témoins de Jéhovah, tantôt un lieu prônant les théories évangélistes. Ces appels nous ont permis de faire plus attention au prosélytisme discret et de rappeler publiquement en interne le caractère non-

religieux et d'hospitalité de la Roseraie, au sein de laquelle toutes les religions sont les bienvenues dans un cadre non-concurrentiel.

Cela étant, les manifestations religieuses ne concernent pas seulement le fait de parler de sa religion et de vouloir convaincre son prochain, des participant.e.s souhaitent aussi pouvoir vivre leur religion dans le cadre des horaires et de l'espace de la Roseraie, ce qui nous place parfois dans des situations complexes. Voici quelques exemples : une prière collective, tou.te.s main dans la main, en mémoire d'une participante assassinée à Genève et dont le compagnon fréquente aussi la Roseraie et que nous accompagnons dans ce processus terrible ; une prière de demande de pardon après une altercation très chaude entre deux participants au milieu desquels je fais la médiation et qui me semble surréaliste vu la teneur des échanges précédents ; des prières individuelles dans les salles de classe mais également devant l'ascenseur public de l'immeuble à côté d'une salle d'atelier ; des négociations entre les femmes et les hommes sur le lieu de la prière et le constat que les femmes vont prier en extérieur ce qui suscite un questionnement sur la gestion des demandes de lieux de prière au sein-même de la Roseraie.

Le contexte est probablement aussi un peu spécifique, car ces demandes arrivent en nombre et parce qu'il n'y a pas encore eu de réponse institutionnelle formulée. Il est par ailleurs intéressant de relever que toutes ces situations sont arrivées dans les débuts de la Roseraie et que depuis nous n'avons été que peu constater de situations de manifestations religieuses autres que le prosélytisme qui lui est régulier depuis 2012.

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Blocages et tensions</b>	<b>Résultats déstabilisants</b>
<i>Proposer des espaces horizontaux de participation et de mobilisation collective pour les personnes migrantes</i>	<i>Les participant.e.s ne sont pas forcément à l'aise dans les espaces créés et manifestent des difficultés de participation de manière silencieuse ou directe</i>	<i>Les personnes migrantes n'osent pas ou n'ont pas les capacités pour participer de manière décisionnelle</i>

Un dernier exemple révélateur, et qui est également applicable à la Roseraie, vient du mouvement Stop Bunker auquel la Roseraie a participé dès ses débuts en 2014, impliquée par plusieurs de ses participants. Le mouvement est très intéressant car il est composé d'hommes requérants d'asile vivant de manière forcée dans les bunkers et de membres de collectifs militants et d'associations du réseau. La dynamique est volontairement participative et il s'agit de partir des besoins et revendications des hommes demandeurs d'asile pour construire un processus leur permettant d'être logé et traité dignement. Or, si ces derniers parviennent facilement à exprimer les difficultés de leurs conditions d'existence, plusieurs témoignages et échos d'entre eux demandent à ce que l'on arrête de leur

demander de décider des suites du processus, notamment politique, car ils n'ont jamais été amenés à se positionner et à faire des choix. Sans considérer leur auto-perception d'incapacité comme réelle et unilatérale, car ces hommes ont été amenés à se positionner et à prendre des décisions à maintes reprises pour arriver jusqu'à Genève, je trouve cet élément percutant car il aura amené une meilleure compréhension sur les dynamiques d'animation de réunion, perçues parfois comme compliquées. Nous avons en effet fait plusieurs séances frustrantes car, si tou.te.s les participant.e.s étaient de bonne volonté et se soutenaient, peu d'éléments et d'orientations se concrétisaient. Le pendant contraire de cette situation concerne bien sûr les quelques requérants beaucoup plus socialisés et politisés (brillants également, il faut le dire) qui prennent beaucoup de place dans les processus réflexifs et décisionnels et suscitent des interrogations sur le fonctionnement général ! En effet, au lieu d'être dans une dynamique participative, on assiste à des séances et des prises de décision avec des leaders représentatifs qui prennent la place disponible, que les membres des collectifs et associations leur laissent par ailleurs.

Outre le rappel des notions de pouvoir pouvoir et de capacité de se sentir capable d'agir évoquées précédemment, on ouvre ici la question des rapports de force et de pouvoir entre les participant.e.s, issus d'éléments externes aux dispositifs proposés et sur lesquels nous n'avons que peu de marges de manœuvre. Ceux-ci peuvent s'exprimer par l'ancienneté, la classe sociale, l'âge, le genre, les caractéristiques socioprofessionnelles et d'autres raisons. Il est en tout cas intéressant de prendre en compte le fait que les participant.e.s sont traversés de multiples expériences précédentes et actuelles qui impliquent des blocages potentiels et génèrent, même si les sources de ces blocages sont antérieures ou externes à la Roseraie, des formes d'incapacitation à la participation.

### *L'ÉQUIPE EN MOUVEMENT, L'ÉQUIPE EN DIFFICULTÉ ET VICE-VERSA*

Pour retracer de manière plus compréhensible les déstabilisations vécues au niveau de l'équipe, je fais la distinction entre les événements qui ont concerné l'équipe salariée et l'équipe stagiaire et bénévole.

L'équipe salariée de la Roseraie est passée d'un membre en 2012 à deux (2013) puis trois (2014), avant de connaître une période de turbulence (2015-2016) avec le départ d'une personne et le passage à 4 membres (2016) puis six dès début 2017.

C'est également au niveau de cette équipe que la gouvernance opérationnelle est réfléchi collectivement et que sont prises les décisions liées à sa mise en œuvre. Comme je l'ai évoqué dans le journal de terrain, j'ai décidé de ce fonctionnement car il me semblait le plus à même d'être efficace,

à une époque où il y avait de l'incertitude sur les orientations de l'institution et où je n'incarnais pas ma fonction de directeur. Cela a bien sûr généré tant des éléments positifs, le succès que connaissent dès 2012 les activités de la Roseraie le démontrent, que des tensions importantes et déstabilisantes.

Dispositif de participation	Blocages et tensions	Résultats déstabilisants
<i>Créer des espaces de construction collective de décisions, en lien avec les attentes et les besoins du terrain</i>	<i>Dilution de la fonction de directeur dans un tout participatif créant une confusion des rôles</i>	<i>Tou.te.s les salarié.e.s prennent position sur des éléments qui ne les concernent pas forcément</i>

Tout d'abord, cette volonté d'être un directeur proche de ses collègues, actif sur le terrain et apprécié par tou.te.s, a généré une dilution de la fonction au cours des années, dont le paroxysme s'est révélé au début 2017. Après des années de tensions et de désaccords vécues avec ma collègue démissionnaire au sein d'un duo pris dans une codépendance qui teste régulièrement des ajustements mais ne bouge finalement pas le plus important, je me retrouve dès 2016 avec des personnes qui ont les compétences pour avancer de manière participative et avec lesquelles j'enclenche un processus vertueux de remise en mouvement du dispositif. Je suis donc à l'écoute et me sens écouté ce qui fait que je place tou.te.s les membres de l'équipe au même niveau et en oublie de définir et d'organiser des espaces de prises de décisions clairs, ce qui génère des frustrations légitimes pour tout le monde. Par ailleurs, le fait que je sois le plus ancien dans l'institution et que j'ai le titre de directeur n'est pas anodin, tout comme l'est le fait que mes nouveaux.elles collègues soient dans des processus de création de leur pratique. La hiérarchie semble évidente mais je la refuse encore. Je me retrouve du coup à faire beaucoup mais ne fait pas grand-chose en même temps, et surtout je ne tranche pas. Sans dire que cela doit être systématique, il y a des situations où il est important de choisir, ce que mes collègues me réclament par ailleurs. Finalement, les tensions en équipe fixe (issues du fait que chacun.e prend position sur tout et notamment des éléments concernant les activités des autres collègues) sont telles que je dois réagir, en commençant par appliquer un modèle de prise de décision plutôt figé mais qui a le mérite de rappeler à chacun.e les marges de manœuvre dont il.elle bénéficie pour se positionner entre information, consultation, concertation, participation et autonomie. Même si ce cadrage par le tableau en question a le mérite de clarifier certaines manières de fonctionner, il ne résout pas tout et il faut encore plusieurs espaces de discussions en équipe pour finalement arriver à un espace apaisé de confrontation et d'aménagement des changements (comme je l'évoquerai par la suite). Le point intéressant ici concerne la déstabilisation que génère la non-incarnation des fonctions (celle diluée de directeur et celles accentuées des autres membres d'une équipe) et le non-cadrage institué des espaces participatifs. S'il est rassurant de constater que les gens prennent

position quand on leur laisse la place, il est aussi sain de veiller à ce que les éléments mentionnés concernent des domaines ou thématiques liées aux fonctions des personnes.

Si le fait de rester attentif aux réalités opérationnelles permet de repenser régulièrement l'organisation de réunions et de transformer les séances et leur fonctionnement au fur et à mesure, il faut accepter que cela crée de la désécurisation et déstabilisation. À la Roseraie, nous avons donc en quelques années vécu d'abord des réunions pour toute l'équipe (lorsque nous étions moins de dix), puis nous sommes passés à un système radicalement opposé avec le groupe cadre (composé de deux personnes), échangeant de temps en temps avec la responsable, puis nous avons dissocié l'équipe stagiaire (pour laquelle il y a d'autres espaces) de l'équipe responsable (composée à l'époque de 4 personnes), pour enfin arriver à l'appellation d'équipe fixe qui englobe les six salarié.e.s actuel.le.s de la Roseraie.

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Blocages et tensions</b>	<b>Résultats déstabilisants</b>
<i>Créer un cadre participatif institué avec volonté de flexibilité et d'autonomie</i>	<i>Incapacité d'un.e membre de l'équipe à assumer le cadre et immobilisation du dispositif</i>	<i>Tensions dans le management et déstabilisation de l'encadrement de l'équipe</i>

Un autre grand point de déstabilisation concerne la gestion de la souffrance et de l'inadéquation d'une personne importante à un poste-clé. La relation de codépendance dans laquelle je me suis retrouvé s'est construite progressivement et est, de mon point de vue, le résultat de circonstances contextualisées dans l'historique de la Roseraie. Même si j'ai été très entouré dès le début par beaucoup de participant.e.s et de stagiaires, je me suis dans le même temps senti assez seul et pas très légitime ni légitimé durant mes premiers pas. À l'arrivée de ma collègue dans le dispositif en automne 2012 et surtout lors de son engagement en poste fixe au printemps 2013, je suis confronté à un dilemme professionnel car je sens que mes capacités de flexibilité ont besoin d'être solidifiées par un processus de stabilisation du dispositif. Ma collègue semble remplir parfaitement ce rôle car elle a de grandes compétences et qu'elle pose ainsi des acquis constructifs qui sont pertinents sur le moment et permettent de valoriser le dispositif à l'interne et à l'externe. Nous formons à ce moment-là un duo soudé et loyal, apprécié sincèrement par l'équipe, qui va réussir à avancer un peu (on fait de petits ajustements) mais qui ne va pas parvenir à se réinventer face aux enjeux d'équipe et aux défis rencontrés sur le terrain, que nous désertons de plus en plus. Ma collègue est importante de par sa fonction et de par la place de plus en plus grande qu'elle prend et que je lui laisse dans le dispositif. Le problème réside dans le fait que je vais m'enfermer progressivement dans une relation professionnelle et amicale au sein de laquelle je ne vais plus pouvoir être à même de penser

l'institution sans elle, alors même que plusieurs éléments de terrain montrent de manière systémique qu'il faut des changements d'approche, surtout au niveau de la sortie du contrôle et d'un retour à la flexibilité et à la confiance. Coincé dans cette relation dont je suis coresponsable et pris dans un conflit de valeurs, je ne parviens pas réellement à faire bouger les lignes jusqu'aux deux événements qui changeront les processus, à savoir : la réorganisation du dispositif en automne 2015 avec l'arrêt de ses activités de coordinatrice et son retour à un poste exclusivement consacré aux ateliers de français ; puis la demande de modifier ses pratiques d'encadrement envers l'équipe en avril 2016 car elles ne sont pas adéquates avec les valeurs du lieu. S'ensuit la crise évoquée précédemment et sur laquelle je ne reviens pas ici hormis pour questionner ceci. Comment gérer une relation professionnelle quand les éléments montrent qu'une personne est en souffrance dans le dispositif et ne peut pas adhérer aux valeurs et principes de fonctionnement, en l'occurrence flexible et participatif à la Roseraie ? La réponse de plusieurs directeurs d'institution mettant en place des processus participatifs et rencontrés dernièrement est claire : le départ est la seule solution. Comment dès lors anticiper ces risques et faire en sorte de réduire les difficultés et malaises de mon.a collègue si une autre situation de ce type arrivait ? Comment également mettre en place une sorte de prévention des relations de codépendance, qui génèrent des souffrances pour toutes les parties prenantes ?

Au niveau de l'équipe stagiaire et bénévole, les situations de déstabilisation ne sont pas moindres et démontrent toutes la complexité des processus et les multiples enjeux qui s'y accrochent à chaque fois.

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Blocages et tensions</b>	<b>Résultats déstabilisants</b>
<i>Permettre à chacun.e des membres de l'équipe de participer en donnant son avis</i>	<i>Les cadres et conditions pour une participation effective ne sont pas remplis par l'équipe encadrante qui se frustre de son côté</i>	<i>Les membres de l'équipe ne peuvent pas réellement s'exprimer et questionnent la légitimité des pratiques de terrain ainsi que celle de l'équipe encadrante</i>

L'animation des espaces dédiés à l'équipe, dans les colloques comme au cours des formations continues dispensées à la Roseraie génère des frustrations et des tensions importantes entre l'équipe encadrante et l'équipe stagiaire et également au sein de l'équipe encadrante. Entre 2013 et 2016, les frustrations principales sont liées à l'envie par l'équipe encadrante de donner la parole à chacun.e des stagiaires mais force est de constater que cela ne se concrétise pas ou rarement. Dans le même temps, nous nous trouvons dans l'incapacité de relever à cette époque que nous proposons un système qui n'est que peu interactif ou participatif. Nous répondons presque systématiquement aux

interrogations et remarques des stagiaires pour expliciter et justifier nos pratiques, sans montrer que nous recevons et accueillons leurs apports ni que nous pouvons nous remettre en question grâce à eux. Nous sommes alors dans un temps de transmission du prescrit institutionnels et ne pouvons pas nous détourner du contrôle de son application et réalisation rigoureuses.

Par ailleurs, hormis ma collègue responsable, qui devient une vraie référence pour toute l'équipe sur le terrain, ma collègue démissionnaire et moi ne sommes pas assez présent.e.s dans les activités, ce qui crée un décalage et des difficultés de légitimité et de crédibilité quand nous assénons un prescrit qui n'a pas vraiment de liens avec ce que vit, à ses yeux, l'équipe. Il n'en est que plus difficile de créer du lien avec l'équipe stagiaire si notre crédibilité professionnelle ne se construit pas également par la pratique sur le terrain.

Ce constat génère une évolution depuis 2016 du système de formation continue interne avec plusieurs espaces désormais réservés à l'équipe stagiaire et bénévole permettant une meilleure préparation pour les activités sur le terrain et donnant du coup plus de compétences et d'autonomie aux membres de l'équipe. Cela permet de réduire également la pression sur les transitions d'équipe avec un processus de formation continue opérationnel.

Les changements effectués depuis 2016 visent également à faciliter la prise de parole et le partage d'opinions. Quand nous sentons que les échanges sont plus compliqués à un moment précis, nous pouvons proposer des espaces spécifiques (tour de table, technique du bocal) quand nous souhaitons entendre l'avis de chacun.e des membres de l'équipe, qui peuvent simplement acquiescer avec les prises de positions précédentes s'il.elle.s n'ont pas envie ou ne se sentent pas à l'aise pour développer d'autres éléments. Nous ne forçons pas la participation tout en restant attentif.ve.s à ce que les prises de parole et l'écoute soient les plus respectueuses possibles entre chacun.e, notamment en termes de dynamiques de genre et d'ancienneté.

Cela étant et si nous avons notoirement progressé dans les possibilités d'expression de l'équipe dans nos espaces actuels de formation continue, le colloque d'équipe génère toujours autant de frustrations au sein de l'équipe fixe, non pas tant concernant la participation des membres de l'équipe qu'au niveau de la difficulté de séparer opérationnel et réflexif (un des champs d'amélioration en cours en 2018).

Dispositif de participation	Blocages et tensions	Résultats déstabilisants
<i>Mettre en place un planning participatif dans lequel chacun.e s'autonomise</i>	<i>La procédure de mise en place du planning n'est pas égalitaire ni équitable</i>	<i>Le planning devient un objet et un espace de tensions qui suscite de la concurrence entre membres de l'équipe</i>

L'organisation et la réalisation du planning de l'équipe est également un sacré casse-tête. Dès le début des activités en 2012, un planning est formalisé seulement pour indiquer les présences des membres de l'équipe mais sans donner un rôle précis, chacun.e se coordonnant avec les autres pour se répartir dans les activités. C'est à partir de 2013 que le planning devient plus précis car nous souhaitons sécuriser les membres de l'équipe avec des tâches spécifiques lors de chaque demi-journée. Cela étant, la procédure de création du planning est participative et se passe pendant le colloque du lundi matin. Le processus s'apparente à une foire aux envies et revendications, prend un temps infini et personne n'est finalement réellement satisfait, car il est impossible de contenter les demandes et les choix de chaque membre de l'équipe. Nous passons à une tentative de cadrage du planning en 2015, mais les réactions sont fortes et les membres de l'équipe évoquent des risques d'inégalité et d'iniquité de traitement dans la répartition de chacun.e dans les activités. Il y a par ailleurs beaucoup d'imprécisions et de corrections à apporter durant les colloques alors que ma collègue dispose d'une demi-journée pour la préparation du planning. Quand je reprends cet outil en automne 2015, il n'y a plus de discussions autour de qui fait quoi et qui préfère faire quoi, les membres de l'équipe ne sont pas plus désespéré.e.s que cela car la négociation autour du planning ne constitue plus un enjeu d'équipe, seules les coquilles et petites erreurs liées à la présence des gens dans le dispositif sont abordées pour être corrigées.

Depuis 2017, le planning a changé plusieurs fois de mains dans l'équipe fixe mais le processus reste le même encore aujourd'hui. Il est défini par l'équipe fixe qui propose aux membres de l'équipe de formuler leurs souhaits, en mentionnant qu'ils ne seront probablement pas tous adoptés, et crée une organisation collective où chacun.e se voit répartir des charges de travail et une diversité de tâches les plus égales possibles.

Dispositif de participation	Blocages et tensions	Résultats déstabilisants
<i>Mettre en place un management de proximité et de soutien pour les membres de l'équipe</i>	<i>Le management est trop axé sur l'émotionnel et génère des fusions inadéquates</i>	<i>Les membres de l'équipe sont pris dans des conflits de loyauté</i>

Suite aux différentes situations limites exposées dans le journal à la première personne, il est important d'évoquer le management d'équipe et ses aménagements au sein de la Roseraie. Il est en 2018 axé sur les compétences en gardant un peu d'émotionnel mais je porte une grande attention à ne pas retomber dans des techniques de management axées et liées sur l'émotionnel, les fausses promesses (par rapport à des postes ouvrables à la Roseraie ou des possibilités de recommandation auprès d'autres institutions) et à la distribution d'argent aux collègues à deux reprises qui impliquent une notion pernicieuse de sacrifice et placent les gens dans des logiques et des conflits de loyauté qui sont malsains. En dehors de ces éléments spécifiques critiques pour une institution, nous avons évolué dans des dynamiques complexes de fusion jusqu'en 2017 qui ont obligé l'équipe fixe à tenter un mouvement de dé-fusion pour faciliter et clarifier les processus hiérarchiques. Il a en effet été compliqué et cela a créé de la confusion de jouer/d'être le.la meilleur.e ami.e si c'est pour reprendre de manière formative la personne par la suite ! Un des enjeux majeurs de la Roseraie dès 2017 a été de créer un cadre institutionnel d'encadrement solide et pertinent, axé sur les compétences professionnelles et dans une perspective formative.

Les retours des membres de l'équipe qui ont vécu plusieurs moments et temporalités du dispositif ont fait part de leur sentiment d'amélioration et de professionnalisation. Qu'en est-il de celles et ceux qui ne sont pas revenu.e.s après leur expérience à la Roseraie ? Quelles significations peut-on y voir ?

Dispositif de participation	Blocages et tensions	Résultats déstabilisants
<i>Permettre au plus grand nombre de personnes intéressées de trouver une place dans le dispositif participatif de la Roseraie</i>	<i>Une partie des personnes qui postulent ne peuvent pas se sentir à l'aise et supporter le fonctionnement participatif institutionnel</i>	<i>L'équipe fixe assume de refuser la candidature de certaines personnes pour des raisons anticipées de savoirs-être inadéquats</i>

Au niveau du recrutement, il n'y a pas de hasard. Pratiquement à chaque fois que l'un.e des membres de l'équipe salariée a eu des doutes sur l'engagement d'un.e stagiaire ou bénévole, l'histoire a montré qu'il y a eu des situations complexes avec la personne en question. Comment faire un recrutement axé à la fois sur les compétences du.de la candidat.e et prenant en compte les ressentis des membres de l'équipe fixe ? Si l'on propose des journées-découverte, c'est bien pour se faire un avis sur les

savoirs-faire et savoirs-être des candidat.e.s. Mais peut-on dès lors se donner le droit de refuser des personnes compétentes et avec de bons savoirs-faire pour préserver une dynamique d'équipe de savoirs-être qui nous paraissent plus compliqués ? C'est en tout cas la tendance dans laquelle nous nous trouvons et qui implique probablement de se priver à quelques reprises de personnes qui feraient du bien au dispositif mais au prix de combien de tensions et situations limites avec les autres personnes qui seraient sélectionnées... Cela étant, il est aussi judicieux d'être attentif à ne pas engager des profils trop similaires et exclusivement compatibles avec l'institution, au risque de provoquer sclérose et pensée unique.

Enfin et pour terminer ce tour d'horizon des difficultés rencontrées depuis la réouverture du Centre de la Roseraie, je veux encore mentionner une thématique transversale aux participant.e.s et à l'équipe, celle des dynamiques relationnelles, générant des événements récurrents qui secouent et choquent le dispositif depuis 2012.

Parce que la Roseraie n'évolue pas en dehors de la société dans laquelle elle s'inscrit, nous avons connu un grand nombre de problématiques liées aux dynamiques relationnelles entre les participant.e.s et avec les équipes. Il est difficile d'énumérer ici le nombre de situation où jeux de séduction, drague, commentaires inappropriés sur le physique et le mental, harcèlements psychologiques et sexuels se sont manifestés. Et je parle là sans compter toutes les situations qui ont eu lieu sans que nous soyons informé.e.s, malgré notre tentative de mettre en place depuis 2013 une attention particulière et une circulation de l'information incitative. À cet effet, plusieurs exclusions temporaires ou définitives de participant.e.s, partenaire et membres de l'équipe, lors de journées découverte ou pendant des périodes de travail, ont été signifiées. Les faits en question sont graves : main au sein et aux fesses, tentatives unilatérales d'embrasser, drague très lourde et inappropriée en public ou dans des espaces restreints et presque forcés, messages abondants, insistants voire dégradants sur les numéros privés et les réseaux sociaux, sentiment d'être suivie dans la rue. Comment parvenir à créer un climat de rencontre et d'échange respectueux, bienveillant et hospitalier au sein de la Roseraie ? Comment gérer et assumer le fait que des couples se soient créés entre participant.e.s, entre équipe et entre participant.e.s et membres de l'équipe ? Comment tenir en compte le fait qu'un nombre important de participants hommes vivent des situations de précarité émotionnelle, sexuelle et amoureuse ? Comment faire en sorte que l'institution n'axe pas ses pratiques de prévention sur les catégories traditionnellement opprimées et agressées mais bien sur l'évolution des mentalités et un travail subtil de prise de conscience de leurs attitudes et comportements par les participant.e.s. Dans ce cadre précis, plusieurs ateliers sont réalisés au cours

des années afin de réfléchir sur les enjeux attendus de la masculinité d'une part et les réalités vécues par les femmes dans une logique commune de travailler sur les marges de manœuvre.

La Roseraie est également victime d'une problématique, certes identifiée mais qui n'en reste pas moins classique et ambiguë, d'une perception différenciée selon le genre qui émet le fait inapproprié. Nos réactions et sanctions sont ainsi moins alarmées quand il s'agit d'une femme agresseuse que d'un homme. Il faut aussi dire que les situations les plus graves auxquelles nous avons été confronté.e.s ont toujours mis en scène des hommes. Comment néanmoins nous doter d'un mécanisme d'intervention unique qui nous permettrait pour le coup de réagir et d'avancer de la même manière à chaque situation ? Est-ce par ailleurs possible et faisable ?

S'il est parfois peu évident de traiter ces questions directement à l'arrivée des participant.e.s à la Roseraie, où le cadre est finalement rappelé et émerge au moment où il est mis à mal, nos pratiques sont très claires par rapport à l'équipe. Dès leurs premiers pas dans le dispositif, nous formons en effet les stagiaires autour des enjeux de la posture professionnelle et travaillons avec la proximité négociée, qui vise à clarifier un positionnement collectif pour chaque membre de l'équipe dans ses interactions avec les participant.e.s. Et nous les accompagnons dans l'expérimentation et l'affirmation de cette notion tout au long de leur stage afin qu'elle ne reste pas uniquement au stade du prescrit et malgré tous les défis que l'application de la proximité négociée implique pour l'institution et les membres de son équipe. Et quand enfin les sentiments sont trop forts, le stagiaire ou bénévole est placé.e devant son choix de finaliser comme prévu contractuellement son travail à la Roseraie (et vivre un potentiel rapprochement par la suite) ou d'interrompre immédiatement son mandat institutionnel. Quand les dynamiques amoureuses émergent au sein de l'équipe stagiaire et bénévole et se révèlent, alors nous prenons garde à ce que les membres concerné.e.s restent dans une posture professionnelle pendant les heures de présence à la Roseraie.

#### *UN CONSEIL DE FONDATION ET SA DIRECTION EN INÉVITABLE DÉCALAGE*

Mes échanges avec le Conseil de Fondation et les processus de fonctionnement entre la Fondation et son centre ont également été complexes depuis 2012. Si ceux-ci s'inscrivent dans une dynamique notoire d'amélioration au fil du temps, il y a encore des situations de frustration qui amènent à une séance en décembre 2017 et à une révision du fonctionnement et des processus du Conseil avec la Roseraie.

La Fondation les réfugiés d’hier accueillent les réfugiés d’aujourd’hui a été fondée en 2001 par un banquier en hommage à l’accueil reçu il y a plusieurs siècles de cela par ses aïeux huguenots fuyant la révocation de l’Édit de Nantes. Il place dans le Conseil de Fondation des hommes proches de lui et en qui il a confiance, confiance issue de leur travail commun dans le milieu bancaire et de la charité chrétienne protestante. L’historique de la naissance de la fondation est donc à analyser dans une logique philanthropique et commémorative avec un mythe fondateur important. Le fonctionnement du Conseil de fondation dépend totalement de la personnalité de l’omniprésent président (personne de grande qualité et très charismatique) que tous les membres du Conseil suivent unanimement, quoi qu’il arrive et qu’il décide.

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Blocages et tensions</b>	<b>Résultats déstabilisants</b>
<i>Démarrer un projet dans un cadre hiérarchisé où le directeur a un rôle d’exécutant</i>	<i>La rencontre entre le Conseil de fondation et le directeur est complexe et la légitimité construite entre les deux prend du temps à se mettre en place</i>	<i>Différences de visions et d’attentes du rôle de directeur et de son incarnation de même que de la compréhension mutuelle des défis du terrain</i>

Mon engagement au 1<sup>er</sup> janvier 2012 en tant qu’animateur-chef de projet du Centre de la Roseraie constitue, comme je l’ai évoqué au début de ce travail, ma première expérience professionnelle fixe après des années de petits boulots d’étudiant (dans des domaines très diversifiés) puis de mandats ponctuels en tant qu’anthropologue (en Afrique de l’Ouest et à Genève). Je fonctionne avec un schéma d’organisation/planification à court-terme et ne vis ma fonction que dans le cadre opérationnel.

Je comprends que les motivations du Conseil à la réouverture de la Roseraie proviennent directement de leur première version/expérience de la Roseraie avec successivement deux directrices puis un directeur, des résultats mitigés et plusieurs périodes de conflits assez fortes. Il décide donc de relancer le projet sur des bases plus restreintes en engageant une personne (si possible jeune et demandant un salaire peu élevé, avec une tension immédiate sur le pourcentage de travail) censée redémarrer les activités avec des bénévoles.

Force est de reconnaître que j’ai la sensation d’être traité comme un jeune inexpérimenté au sein d’une relation verticale dont les fondements me semblent liés à l’âge, à l’expérience professionnelle et à la classe sociale. J’interprète cela comme une manière de montrer qui sont les patrons tout en étant tout à fait conscient d’accepter les règles et de jouer ce jeu-là que j’ai déjà expérimenté

précédemment dans d'autres institutions. Les premiers pas sont difficiles malgré le fait que les activités de la Roseraie marchent rapidement bien. Le Conseil mandate directement trois personnes pour créer un comité de soutien chargé de « m'accompagner » dans le démarrage des activités. Des liens privilégiés se créent mais je suis régulièrement minorisé, voire seul, face au Conseil au complet dans ma tentative d'élargir le cadre de départ strict qui m'est présenté et imposé.

Ma non-relation avec le trésorier en place de 2012 à 2014 symbolise mes difficultés de départ et les épreuves de mes trois premières années de fonction. Je n'ai pas de vue d'ensemble de la situation financière de la Roseraie et je suis régulièrement accusé de ne pas respecter mes engagements. Je me sens alors dans une posture de défiance face au Conseil et ressent souvent plus de soutiens et de liens auprès de partenaires extérieurs que vis-à-vis de mes employeurs.

Dans ce contexte où j'ai l'impression d'être minimisé, puis de rééquilibrer petit à petit mes rapports avec le Conseil, mon principal constat est que je dois être capable de naviguer intelligemment dans la tension entre les représentations et volontés du Conseil de Fondation avec les réalités du terrain et l'adaptabilité/flexibilité/créativité qui font la force de la Roseraie, et qui sont parallèlement validées par le Conseil.

Il est intéressant de constater que ce passage de l'animateur/collègue au directeur se manifeste tant pour les membres de l'équipe que pour les membres du Conseil. Voici un exemple d'isomorphisme, qui montre que les mêmes enjeux sont en cours à tous les échelons de la structure. La légitimité de directeur se construit donc et se met en place progressivement, dans ces allers-retours entre ce que j'incarne et ce que me renvoient tant le Conseil que mes collègues.

Je vis donc des situations complexes et paradoxales dans le cadre de ma fonction car j'ai à la fois des marges de manœuvre très grandes et une confiance réitérée régulièrement de la part du Conseil de Fondation mais je subis simultanément des forces de blocage avec un impact important sur mes activités et les marges de progression et de consolidation de la Roseraie. Dans le même temps, comment pourrait-il en être autrement d'un Conseil qui fonctionne de manière toujours pionnière depuis 15 ans, qui se retrouve toujours au complet sans mandater de bureau et qui statue systématiquement des points importants lors de courtes séances faites sur les pauses de midi. C'est d'ailleurs sur ce point et le besoin de mettre en place des processus de meilleure connaissance et compréhension entre le Conseil et la direction de la Roseraie que s'inspirent et se basent les changements instaurés en 2018, qui ont généré des dynamiques dont je suis très satisfait à l'heure actuelle.

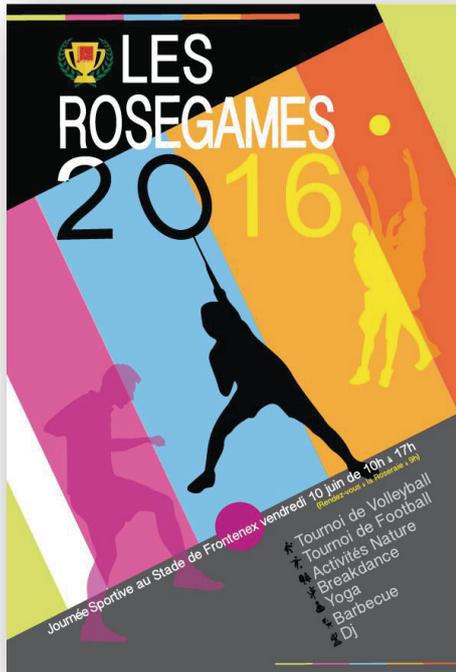
Dispositif de participation	Blocages et tensions	Résultats déstabilisants
<i>Tenter de rapprocher les valeurs et les orientations stratégiques du directeur des envies et volontés du Conseil de fondation</i>	<i>Décalages entre les valeurs mises en place sur le terrain et les échanges entre le Conseil de fondation et le Centre de la Roseraie (équipes et participant.e.s)</i>	<i>Les désaccords ne sont pas assumés et problématisés dans la relation entre le Conseil et le directeur, dont la place et la marge de manœuvre dans les prises de décisions stratégiques sont trop faibles</i>

Au vu de ce qui vient d’être exprimé, il va de soi que mes liens avec le Conseil de fondation ne sont au départ ni prévus ni définis pour être participatifs. Cela engendre bien sûr des problématiques concrètes avec ce que je vis sur le terrain et m’a amené à me questionner sur les écarts et blocages constatés. Je reprendrai ces points dans la partie stabilisation mais il me semble important d’évoquer ici plus précisément ces tensions.

Premièrement, les cadres d’interactions et les postures de chacun.e ont généré pendant plusieurs années des décalages et une communication où s’entremêlaient confiance et défiance. Cela peut être lié à l’histoire des membres du Conseil, avec une évocation probablement à la première période d’exploitation de la Roseraie, et également à des difficultés de se donner sur le moment de la reconnaissance mutuelle tout en valorisant les apports de chacun.e.

La deuxième tension importante qui me traverse concerne la possibilité de travailler avec des valeurs et des principes d’intervention différents et non-clarifiés entre un Conseil de Fondation et sa structure de terrain. En effet, si j’essaie sur le terrain de mettre en place un dispositif participatif où chacun.e est appelé.e à se prononcer et où les décisions sont prises dans un cadre de prise en compte d’un objectif collectif, plusieurs orientations données par le Conseil ne correspondent pas à mes attentes et besoins. Cela montre d’un côté que la posture du Conseil est claire mais il s’agit aussi qu’il essaye de rester en contact et à l’écoute de la direction de terrain. En résumé, il y a un écart entre ce qui est appliqué dans la Roseraie et ce que je vis avec le Conseil, en termes de communication, de fréquence des contacts et de compréhension des enjeux.

Enfin et en lien avec le propos précédent, je suis parfois perplexe face à la capacité du Conseil à accueillir les changements et les ajustements amenés par le terrain si bien qu'il me faut comprendre et apprendre comment gérer finement les nombreux changements vécus par l'institution sur les six années passées, tout en me positionnant pour amener/guider le Conseil de Fondation à y adhérer.



## LA PARTICIPATION, UNE PRATIQUE DYNAMIQUE ET MOUVANTE

Sherry Arnstein a distingué en 1969 huit niveaux de participation des citoyens aux projets les concernant et qui sont regroupés en trois régimes dans son échelle de la participation, dont l'analyse est proposée par Jacques Donzelot et Renaud Epstein (2006) : il y a d'abord en bas de l'échelle la « non-participation », dont font partie « la manipulation et la thérapie », à travers lesquelles « le seul objectif est d'éduquer les participants » ; puis il y a la « coopération symbolique » qui englobe « l'information, la consultation et la réassurance », mais dont les tenants sont plutôt de « légitimer la participation » sans pour autant remettre en question les pouvoirs d'action ; enfin, on retrouve le « pouvoir effectif des citoyens » au sein desquels « le partenariat, la délégation de pouvoir et le contrôle citoyen » sont des « outils de négociation et de redistribution du pouvoir par lesquels les citoyens peuvent prendre des décisions, voire diriger des projets ».

S'il est difficile de reprendre tel quel les niveaux de participation proposés par Arnstein dans le contexte de la Roseraie, il est possible de les réutiliser à la manière de Bresson (2014) qui affirme, en repartant de l'échelle d'Arnstein, l'existence de « trois voies d'action ou solutions concrètes proposées sur le terrain » de la participation :

- 1) elle « peut prendre la forme de la réorganisation de l'action publique et d'une recombinaison des pouvoirs au sein de la puissance publique pour mieux exercer un contrôle sur la société », la participation comme action publique, avec le risque de glisser « dans un cadre d'instrumentalisation et de mise en œuvre des injonctions de la puissance publique ».
- 2) La participation « peut aussi relever d'une initiative venue d'en bas, de manière spontanée et qui doit ensuite trouver le moyen de se structurer » ; la participation comme action collective, dont la limite principale est « d'être assez faiblement légitime pour transformer l'ordre social », avec pour résultat que « les revendications participatives sont souvent limitées au périmètre de la proximité », et ce même si « les associations peuvent s'y retrouver définies en contre-pouvoirs ».
- 3) Enfin, « la participation des acteurs défavorisés peut être d'origine externe, suscitée, guidée, bref, elle peut nécessiter une mobilisation : le choix de ce terme vise à indiquer que l'initiative ou la guidance revient à d'autres acteurs, souvent eux-mêmes représentants de la puissance publique ou agissant dans le cadre de politiques publiques ». La mobilisation « vise moins l'établissement de contre-pouvoirs qu'une meilleure implication de chacun dans le fonctionnement de la société à travers des améliorations recherchées au niveau micro-local, voire individuel ». Dans le cadre de cette logique de mobilisation, « qui maintient l'idée de

partage du pouvoir et même d'initiative des habitants/usagers, regroupés ou non, pour coproduire des projets et changer leur destin (à condition que l'action soit impulsée de l'extérieur dans le cadre d'orientations prédéfinies, et limitées au niveau micro-local voire à leur destin individuel), ce sont les individus qui sont censés gagner en autonomie.

Sans pouvoir complètement appliquer les catégories de Bresson au système participatif de la Roseraie, il est possible de voir que l'institution se trouve, avec tout le travail de l'équipe fixe en termes de rôle stratégique et d'orientation donnée, dans un processus d'institutionnalisation et que les équipes stagiaire et bénévole ainsi que les participant.e.s représentent des forces de propositions pour y parvenir. Tout l'enjeu réside dans la capacité à gérer les interstices entre les deux et à valoriser les apports de chacun.e. Créer les conditions de la participation n'est donc pas chose aisée. Il existe également, et comme on peut le constater dans cette sous-partie, une littérature qui attribue des fonctions à la participation. Or, la Roseraie définit justement la participation par la composition de l'ensemble des enjeux dynamiques et mouvants qui la compose. La participation, c'est le travail de composition entre des enjeux diversifiés soumis en même temps à la dialectique de la déstabilisation-stabilisation dans un processus d'institutionnalisation. L'institution propose donc une autre définition de la participation qui ne suppose pas la participation à des fonctions précises et donc figées mais dans une logique qui permet de laisser des marges de manœuvre aux participant.e.s dans leurs possibilités de participer et de comment il.elle.s participent. Il s'agit bien en fait de potentialiser la participation des personnes présentes dans le dispositif.

### LE CONSTAT D'UNE PARTICIPATION SYSTÉMIQUE À LA ROSERAIE

Ce bilan des déstabilisations générées par la participation à la Roseraie permet de relever que les indices de l'émergence du participatif dans l'institution sont les suivants :

- des modalités d'expression diversifiées de la participation sont générés, tolérés et travaillés,
- un climat de formulation des points de vue et positions est effectif pour les participant.e.s et les membres de l'équipe,
- le registre expressif de l'institution est en permanence ouvert à l'élargissement.

Il est donc possible d'affirmer que la participation est systémique à la Roseraie.

Je constate également qu'il existe une combinaison entre la participation instituée et structurante et le besoin de participation émergente (observable régulièrement à la lumière des situations limites), ce qui génère deux sources d'imprévisibilité, avec modifications par rapport à l'extérieur et à l'intérieur : une source exogène, qui sont des sources extérieures sur lesquelles il n'y a pas de marges de manœuvre et la source endogène, celle que les cadres participatifs institués ne peuvent pas toujours contenir.

Lebovics (2007) indique à cet effet que « la question de l'émergence de conflits au sein de la communauté à la suite de processus de décision est également importante, car il s'agit de savoir si les projets peuvent favoriser une cohésion de la communauté ou au contraire créer ou raviver certaines tensions en son sein ». La Roseraie tente donc de favoriser l'émergence du plus petit dénominateur commun entre chacun.e dans un climat où les différences ne sont pas forcément travaillées comme sources de tensions mais bien utilisées comme indices de complémentarité et de valorisation.

De manière générale, je peux également identifier une problématique prégnante autour de l'égalité et de l'équité de traitement dans la gestion participative par rapport à toutes les composantes de la Roseraie (participant.e.s, équipe stagiaire et bénévole, équipe fixe). Sans entrer trop spécifiquement dans cette thématique qui mériterait une recherche en tant que tel, je peux simplement m'inspirer du livre *Le nouvel esprit du capitalisme* de Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999) pour constater que la Roseraie procède à un ordonnancement entre « la Cité par projet » et « la Cité civique ». En effet, si l'institution remplit la qualité de la Cité par projet de par sa flexibilité, ses ajustements et la mise en réseau qu'elle pratique, elle fabrique également une critique envers le nouvel esprit du capitalisme en tenant dur comme fer à une logique civique d'égalité, qui n'est évidemment pas sans poser d'autres questionnements dynamiques.

Dans un contexte de participation ardu et particulier avec un cumul de l'étrangéité des participant.e.s et au sein de ce que je qualifie de tourbillon généralisé de jets de participation immédiate et spontanée, il faut donc que l'institution pose des fondations et des repères pour stabiliser le dispositif. Le directeur a, à cet effet, des responsabilités temporalisées qui permettent de réguler ces transformations, c'est ce que je me propose de présenter dans la prochaine partie.

## STABILISATION

De la même manière que dans la partie consacrée à la déstabilisation, je vais exposer mes observations sur les mécanismes de stabilisation mis en place à la Roseraie, en distinguant entre les participant.e.s, les équipes et le Conseil de fondation, sans oublier ni renier les liens tissés entre eux.elles, entre les situations et les composantes de l'institution.

### DES PARTICIPATIONS MULTIPLES ET DIVERSIFIÉES, DU SUR-MESURE POUR CHAQUE PARTICIPANT.E. ?

Dispositif de participation	Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)	Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)
<i>Évaluation de la Roseraie deux fois par année par les participant.e.s</i>	<i>Mise en place, par le directeur et depuis 2012, d'une logique d'évaluation constructive avec les participant.e.s</i>	<i>Des groupes de travail équipe-participant.e.s sont réalisés pour avancer sur des points spécifiques identifiés et mis en avant</i>

Les évaluations de la Roseraie par les participant.e.s sont toujours un moment important et instructif de la vie de l'institution. Mis en place dès l'été 2012, elles ont toujours permis aux participant.e.s d'avoir un espace d'expression et à l'équipe de la Roseraie de voir ses marges de progression de l'avis de ses bénéficiaires. Au départ, elles étaient proposées de manière anonyme sous la forme d'une feuille avec les mentions suivantes écrites et imagées : points positifs, points négatifs et propositions d'amélioration. Nous proposons par ailleurs aux participant.e.s d'écrire dans leur langue et leur alphabet et aux personnes analphabètes ou illettrées de s'exprimer par oral à l'un.e des membres de l'équipe, s'il.elle.s acceptaient de ne plus témoigner anonymement. Pendant plusieurs années, nous avons procédé de la sorte avec des pics de plus de cent-cinquante feuilles récoltées par évaluation, des traductions réalisées par les participant.e.s eux.elles-mêmes, des enseignements très intéressants et des restitutions auprès des participant.e.s, nous avons repensé le processus et l'avons rendu plus interactif depuis 2017. L'une des difficultés majeures de la récolte des feuilles concernait le temps nécessaire pour faire la traduction des évaluations avant la restitution aux participant.e.s (entre trois et six semaines). Du coup, un certain nombre de participant.e.s n'étaient plus présent.e.s au moment du bilan final et des échanges qui s'ensuivaient. Nous avons donc fait des ajustements dont le plus marquant est le passage de l'écrit dans n'importe quelle langue à des ateliers collectifs animés par l'équipe en français mais au cours desquels chacun.e peut s'exprimer dans sa langue avec traduction. Dans ce cadre, les participant.e.s sont invité.e.s, toujours selon la même méthode (points positifs, points négatifs et propositions d'amélioration), à se positionner sur les quatre thématiques suivantes, bienvenue et valeur, activités, équipe, logistique, pendant que l'équipe prend les éléments en note

sur des tableaux de manière visuelle et aux regards des personnes qui s'expriment. Cela nous permet par la suite de rassembler rapidement les données et de les traiter en équipe puis de revenir vers les participant.e.s de deux manières différentes.

Notre réflexion s'est en effet également penchée sur la forme à donner à la restitution et sur la manière de répondre aux éléments mentionnés par les participant.e.s. Nous entrions avant 2017 facilement dans la justification voire le rejet direct de certaines propositions car celles-ci ne s'avéraient pas compatibles avec les principes d'intervention de la Roseraie. Pour éviter de générer de la frustration tant au niveau de l'institution que des participant.e.s, qui pouvaient légitimement se sentir déconsidérés, nous procédons désormais à une restitution en deux temps.

Nous ne sommes pas dupes sur le fait qu'une évaluation de ce type comporte forcément des biais dans la formulation et l'invitation à participer et nous assumons cette procédure guidée car nous n'avons pour l'instant pas identifié de meilleure manière de faire et que nous essayons de la réaliser sous la forme d'un espace de remise en question apaisé. Dans cette perspective, nous avons enrichi le processus au printemps 2018 en proposant un deuxième temps de restitution sous la forme de groupe de travail pour creuser des thématiques qui ressortent clairement des propos des participant.e.s et qui sont identifiés par l'équipe fixe comme prioritaire, ce qui génère bien sûr un nouveau biais assumé. Ce fonctionnement plus participatif permet en tout cas de regrouper des participant.e.s et des membres de l'équipe (fixe et stagiaire) pour des échanges qui vont se poursuivre à l'avenir.

À titre d'exemple, nous avons ainsi pu traiter la question de la file d'attente lors d'une réunion du groupe de travail éponyme. Il est très intéressant de voir que nos propres projections sur les tensions potentielles liées à la thématique ont été balayées rapidement par les participant.e.s, qui nous ont indiqué en majorité que les dépassements n'étaient pas fondamentalement le point plus important. Non, à leurs yeux, le fait d'être debout, au soleil ou dans le vent, dans la chaleur ou le froid, à attendre pendant de longues minutes et à être observé.e.s de manière intriguée par les passant.e.s constituent les points à améliorer.

Il est incompréhensible et merveilleux à la fois que nous ayons dû attendre six ans et demi avant d'enfin penser aménager momentanément chaque jour l'espace extérieur d'attente des participant.e.s, sur leur interpellation. Ce qui est surtout remarquable dans ce processus, c'est l'élargissement des éléments et de la compréhension pour chacun.e des enjeux vécus par les autres personnes impliquées. Le passage de la problématique de la file pour les participant.e.s à une mention

plus large de ce que cette file de personnes migrantes renvoie comme image au quartier et de ce que les participant.e.s ressentent lors du passage de ses habitant.e.s est très inspirante et nous amène à réfléchir de manière plus globale à l'aménagement extérieur de la Roseraie. Si nous avons jusqu'à aujourd'hui mis un accent important à tout ce qui se passe à l'intérieur des locaux, de manière assez réussie selon les résultats des évaluations et même si l'étroitesse de l'espace est régulièrement mentionnée, nous avons ainsi désormais des marges de progression importantes par rapport à l'extérieur proche. Depuis lors, nous installons systématiquement des bancs le matin et l'après-midi, permettant au moins aux personnes de s'asseoir (ce qui dans le même temps et bien heureusement réduit les risques de dépassement) et avons tenté d'installer des parasols (initiative plutôt mitigée). D'autres points concernant la visibilité du lieu, les horaires d'ouverture ou encore nos techniques pour gérer l'arrivée nombreuse de personnes au même moment, sont ressortis de cet espace d'échanges et nourrissent depuis nos réflexions.

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)</b>	<b>Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)</b>
<i>Mise à disposition d'un espace d'accueil, d'hospitalité, d'échanges et de formation avec très peu de conditions d'entrée</i>	<i>Des attitudes et comportements diversifiés qui mettent tou.te.s à mal le cadre d'intervention et les valeurs de respect de l'institution</i>	<i>Une réponse institutionnelle et des échanges avec les participant.e.s pour évaluer les possibilités de continuer à avancer collectivement</i>

Les situations limites avec les participant.e.s relevées dans le journal de terrain font état de :

- les cas où des troubles psychiatriques ou de santé mentale sont constatés
- les cas de menaces envers des personnes de l'équipe et des participant.e.s
- les cas de harcèlement psychologique et sexuel
- les signes distinctifs illustrant des opinions haineuses
- les propos et comportements racistes, sexistes et insultants
- l'incapacité de s'inscrire dans un processus collectif

Tous les cas évoqués ci-dessus sont caractérisés par une violence manifestée et ses potentialités néfastes dans un espace participatif à l'exception de celui sur l'incapacité de s'inscrire dans un processus collectif. Ce dernier questionne le pouvoir des participant.e.s, les régimes d'engagement et le besoin de proches qui leur sont nécessaires pour pouvoir se réinsérer et ainsi participer.

La Roseraie n'a pas pour vocation de faire changer les personnes, de leur dire comment elles doivent se comporter dans leur vie en général ou de les éduquer. L'objectif est de proposer l'accès à des outils supplémentaires et d'avoir un impact positif sur leurs conditions de vie. Certaines situations limites impliquent dans ce cadre précis une exclusion du Centre, temporaire ou définitive, par mesure de protection du cadre, de l'institution et des personnes qui s'y trouvent. Ces situations d'exclusion sont cependant extrêmement rares. Mais elle reste dans le même temps une option activable importante qui garantit de prendre soin des valeurs du lieu.

De manière plus générale, comment gérer des situations de confrontations entre les participant.e.s, liées à des questions de « harcèlements », de racisme, de prosélytisme, d'appartenance nationale ou politique, etc. ? Nous comprenons certaines langues mais de loin pas toutes ! Nous pouvons voir un certain nombre de choses mais de loin pas tout. Quel cadre suffisamment respectueux sommes-nous à même de garantir aux participant.e.s ? Comment diffuser et transmettre les valeurs du lieu, le cadre ne se présentant aux participant.e.s que quand il est mis à mal ? Nous ne sommes pas dupes au moins de vouloir que tou.te.s les participant.e.s s'apprécient les un.e.s les autres mais nous avons l'illusion de penser qu'un cadre apaisé et bienveillant peut permettre les rencontres et les échanges auxquels nous assistons tous les jours.

La logique consiste à partir de la confiance que nous leur proposons. N'étant pas obligé.e.s de venir expliquer leur situation ni raconter toute leur vie, les participant.e.s sont invité.e.s à mobiliser les membres de l'équipe s'il.elle.s ont besoin d'informations spécifiques mais cela se base sur la relation de confiance construite avec eux.elles.

L'arrière-plan normatif de la participation face à des figures étrangères génère donc une double difficulté pour une structure d'accueil relativement libre. D'une part, il y a besoin d'étendre et d'élargir le champ institutionnel de l'expression participative pour considérer que la turbulence est une manière de participer (avec des niveaux de turbulence suffisamment acceptables et d'autres non). D'autre part, il nous faut porter attention aux méfaits de la proximité et à l'insupportable que peut provoquer le trop proche pour des personnes en partie désorientées car ayant vécu des difficultés majeures. Si ces deux éléments sont logiques dans la configuration structurelle du lieu, ils rappellent que les participant.e.s ont besoin d'un espace de vie et de rencontre au sein duquel il.elle.s peuvent trouver un sol affectif stable.

Je suis ainsi régulièrement questionné par l'équipe fixe à propos de la régularité/sévérité avec laquelle nous gérons les situations, et notamment les entretiens de recadrage ou les exclusions. Et comme la logique de la Roseraie n'est pas d'exclure automatiquement des personnes qui sont déjà dans des

processus d’(auto-)exclusion, nous essayons avant tout de comprendre la situation (sans chercher de raison ou d’intention), nous évoquons les résultats des actions et leurs implications puis trouvons avec les participant.e.s un accord pour la suite.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier non plus que nos propres capacités sont mises à mal selon les temporalités que nous vivons professionnellement et personnellement, raison pour laquelle nous échangeons régulièrement pour essayer d’appliquer un regard systématique sur les événements.

La formation que nous venons de suivre en juillet 2018 sur les harcèlements psychologiques et sexuels avec le 2ème Observatoire, de même que la procédure que nous allons définir et mettre en place à l’automne 2018, vont certainement nous accompagner dans notre idéal de proposer un cadre d’intervention soutenant et systématique.

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)</b>	<b>Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)</b>
<i>Augmenter l’accessibilité du lieu et de ses activités en réduisant les contraintes financières</i>	<i>Volonté du Conseil de fondation de proposer des activités gratuites, sans inscription et sans obligation de présence régulière</i>	<i>Les participant.e.s se sentent lié.e.s différemment à la structure que financièrement et y perçoivent d’autres formes de respect et de valorisation</i>

La participation financière donne-t-elle plus d’accès à la participation générale ou la gratuité favoriserait-elle un surcroît d’implication de la part des personnes bénéficiaires ?

À de nombreuses reprises, des participant.e.s nous ont révélé être mieux traité.e.s à la Roseraie où les activités sont gratuites et sans conditions que dans d’autres lieux et institutions où il.elle.s avaient dû payer un forfait (même minime). Cela leur semblait vraiment bizarre ? Cela l’est-il vraiment ? La question reste ouverte. Il n’est ainsi pas inimaginable que, à la lumière de ce qui est présenté dans ce travail, la gratuité et la flexibilité donne paradoxalement plus de garantie d’accueil et d’hospitalité, favorisant par là l’implication et les perspectives de participation des personnes qui mobilisent le lieu. Il ne s’agit évidemment pas de relier de manière scientifique gratuité et participation ni de penser que des lieux accessibles sous conditions financières ne peuvent pas favoriser la participation ou respecter les bénéficiaires. Il n’empêche que cet élément autour du respect ressenti par les participant.e.s est savoureux et important pour un directeur d’institution, au sein de laquelle il n’y a aucune transaction économique formelle, hormis des montants minimes consacrés aux besoins de photocopies des participant.e.s.

Dispositif de participation	Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)	Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)
<i>Tout projet dont le pilotage est réalisé par quelqu'un.e d'interne ou d'externe à la Roseraie doit être co-construit avec l'institution (membres de l'équipe ou participant.e.s)</i>	<i>Le constat répété du manque de compréhension, par des porteur.euse.s de projet, des principes d'intervention de l'institution et des incapacités diverses à créer du lien et valoriser les compétences des participant.e.s</i>	<i>Les projets réalisés aujourd'hui par et avec la Roseraie impliquent les participant.e.s et sont parfois organisés et réalisés de manière indépendante des membres de l'équipe</i>

J'intègre à cette partie sur les participant.e.s la question des projets de partenariat que nous réalisons avec des partenaires externes. Ce qui me permettra d'ici quelques lignes de présenter plusieurs projets très intéressants co-construits par et avec les participant.e.s.

Je fais désormais le constat que si la personne, qui vient de l'extérieur, veut appliquer un projet spécifique pour un intérêt personnel, il est rare que les dynamiques soient constructives et participatives pour toutes les parties prenantes. Raison pour laquelle, nous n'acceptons désormais que des projets qui se co-construisent avec les participant.e.s, comme garantie du fait que l'institution, ses membres et bénéficiaires seront respecté.e.s.

L'accent mis par ailleurs sur l'extension des formes participatives avec un effort réalisé sur l'accessibilité à l'art (dessin, peinture, photographie, sculpture, écriture, musique, théâtre, danse, vidéo, cinéma et j'en passe) et à l'ouverture sur l'espace public urbain a généré une multitude de projets proposant une participation des participant.e.s dans une perspective de (re)mise en action de leur citoyenneté.

En voici la démonstration à travers quelques projets phares réalisés sur les dernières années :

- ✓ Le projet « La Maisonnée, visages de la terre », réalisé en partenariat avec le Musée Ariana de la Ville de Genève en 2014, a permis aux participant.e.s de construire des personnages en matériau de récupération avec les visages et les mains en céramique. Ces personnages ont par la suite été présentés lors d'une exposition au Musée Ariana qui fut suivie d'une vente aux enchères dans le

cadre grandiose de ce musée, en présence du maire de Genève. Les bénéfices de cette vente ont servi à promouvoir les activités de promotion de la citoyenneté de la Roseraie.

La particularité de ce projet est qu'il s'est déroulé sur une année entière, temporalité très longue pour réaliser un projet dans un lieu d'accueil libre, ce qui a permis à de nombreux.ses participant.e.s de se regrouper et former des personnages hybrides en termes d'identités et de forme, traduisant la complexité des trajectoires des personnes et le résultat magnifique de leur métissage. Une brochure illustrant les témoignages des personnages a fini de compléter ce projet de création et de sensibilisation.



- ✓ La Roseraie est une des structures fondatrices du Collectif EldoradoS, créé en 2015, avec les Permanences volantes de l'EPER, le Théâtre Spirale et l'Université ouvrière de Genève. Dans le cadre des activités artistiques (théâtre, expositions photo) et socioculturelles (actions de sensibilisation et de réflexion sur les dynamiques migratoires) réalisées en 2017, la Roseraie a



construit avec plusieurs de ses participant.e.s des déambulations urbaines, intitulées « La Cité dont tu es l'auteur.e : Genève rêvée et révélée », qui ont permis d'enrichir nos perceptions de Genève en suivant les guides de la Roseraie. Ceux.elles-ci nous ont amené dans les lieux

ressources et emblématiques de leur Genève respective, générant des rapprochements et liens nouveaux entre les participant.e.s à la déambulation et proposant un renversement dans la posture de réception habituellement éprouvée par les participant.e.s, qui se retrouvent cette fois sur le devant de la scène dans l'espace public, écouté.e.s par des habitant.e.s de la Cité.

- ✓ Le projet de potager urbain a été initié en 2017 et se poursuit de manière spectaculaire en se diversifiant en 2018. Il produit de la reconnaissance pour les participant.e.s ayant des compétences cultivatrices, bonifient le cadre extérieur d'intervention de la Roseraie et ouvre à des liens très intéressants sur le quartier. Cerise sur le gâteau, si j'ose, il nous permet de déguster divers légumes et fruité, lorsque les habitant.e.s qui sont par ailleurs invité.e.s à se servir n'ont pas tout récolté. En cette année 2018, une nouvelle bande de terre a été cultivée dont l'exploitation provoque des réactions de plus en plus bruyantes dans le quartier, d'abord pour la spectaculaire évolution des plants de courges, maïs, tournesols et haricots plantés en culture associée (symbolisant la possibilité et la richesse des métissages) et surtout par les envies de mobilisation qu'elle génère chez plusieurs habitant.e.s. Nous prévoyons de faire à l'automne une grande soupe collective permettant de définir des suites collectives à donner au projet, en englobant plus d'acteur.trice.s du quartier.



- ✓ Dernier projet qu'il me semble enfin intéressant de présenter, la collaboration de la Roseraie avec l'Association Destination 27, dont la mission est de promouvoir la participation culturelle de chacun.e à la vie de la Cité, a débouché sur des résultats surprenants et très enrichissants. En effet, pour identifier et choisir les activités culturelles auxquelles les participant.e.s vont assister, les porteuses du projet, dans lequel la Roseraie ne joue que le rôle de mise en lien, ont créé un comité culturel. Le fonctionnement de ce comité nous intéresse fortement et nous envisageons de reproduire le procédé avec la mise en place d'un comité socioculturel de la Roseraie permettant de co-construire avec les participant.e.s intéressé.e.s les différentes activités que nous proposons chaque semaine, surtout celles du pôle animation. Quand un projet de partenariat piloté par des actrices extérieures permettent de redéfinir et d'enrichir un axe d'intervention de la structure, je considère que nous nous trouvons dans une réciprocité vertueuse, dont le degré actuel n'a que rarement été atteint jusqu'à présent.

Il s'agit ici de ne pas tomber dans l'euphorie des idéaux de l'empowerment et du participatif mais, en prenant conscience des risques, limites et violences potentielles d'un dispositif participatif, de permettre à chacun.e d'y trouver une place. La Roseraie propose un dispositif au sein duquel chacun.e

peut participer, sans y ressentir une forme d'injonction, et se retrouver libre d'expérimenter diverses formes de processus collectif, dans la mesure des valeurs de l'institution.



J'ai encore à cœur de présenter ici deux éléments qui me semblent particulièrement significatifs :  
De nouveaux projets d'accueil et de soutien aux personnes migrantes sont créés par des ancien.ne.s participant.e.s et commencent à être financés par les institutions publiques, les porteur.euse.s de projet venant solliciter soutien et appui moral et stratégique de la part de la Roseraie.

Nous vivons en permanence des retours, contacts et salutations d'ancien.ne.s participant.e.s à la Roseraie, dans les réseaux d'intervention comme de manière informelle dans la rue. Les échos toujours positifs sur la structure, et quelle que soit la période que les participant.e.s y ont vécu, démontre que le passage à la Roseraie a pu être utilisé de manière positive par les participant.e.s.

## UNE ÉQUIPE STAGIAIRE ET BÉNÉVOLE GUIDÉE À L'AUTONOMIE

Dispositif de participation	Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)	Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)
<i>Produire des outils décrivant le fonctionnement du dispositif de la Roseraie pour capacité l'équipe</i>	<i>Équilibre à trouver entre le trop de prescrit et le manque d'information sur le cadre d'intervention de la Roseraie à destination de l'équipe</i>	<i>Les membres de l'équipe ont les informations suffisantes pour prendre leur place sur le terrain et agir de manière responsable et autonome</i>

Poser un prescrit institué et institutionnel permettant l'autonomie et la responsabilisation des membres de l'équipe, voici un idéal que la direction de la Roseraie a longtemps recherché et derrière lequel elle s'est essouffé au point de vivre diverses situations internes de management très compliquées. En proposant à la reprise de ses activités un cadre très large qui s'est rigidifié au point de ne plus être capable de laisser des marges de manœuvre, l'institution a été prise dans la tension entre prescrit et réel. Prenant conscience de ces enjeux, la direction a décidé dès 2016 de redonner de l'autonomie et de la confiance aux personnes impliquées et a progressivement vu les bienfaits de replacer son équipe dans un cadre d'intervention dynamique guidant, soutenant et responsabilisant. C'est ainsi que le guide d'intervention à destination de chaque membre de l'équipe a été réalisé et permet en une dizaine de pages à l'écriture très espacée de décrire les acteurs de la Roseraie, ses activités et ses principes d'intervention puis de définir la posture professionnelle (enjeux et règles), les situations complexes, la procédure d'alerte et le code déontologique (tenue vestimentaire, attitudes et comportements, posture relationnelle). Construit en équipe fixe en 2017 et mis en pratique officiellement à l'arrivée de chaque nouveau.elle stagiaire dès le début 2018, cet acte scripturaire constitue une lecture encadrante pour l'équipe et permet de laisser des traces de ce que nous faisons. Il n'est pas figé et peut être, dans une logique de work in progress mais dans une mesure néanmoins réduite, actualisé ou ajusté à tout moment grâce aux pratiques et aux remarques de chaque composante de l'équipe.

Le guide d'intervention est par ailleurs le dernier document de fonctionnement institutionnel réalisé et fait suite à la création du graphique des valeurs et principes d'action puis à la cartographie des pôles d'activités qui ont permis de progresser dans la construction et la visibilité, tant interne qu'externe, de ce qui constitue la Roseraie et de ce que nous y faisons au quotidien. Il nous faut encore veiller à faire vivre ces documents finement et régulièrement mobiliser les membres de l'équipe stagiaire et bénévole pour qu'il.elle.s fassent les liens avec leurs pratiques. Ils sont en tout cas d'une utilité et

d'une pertinence très agréables pour aménager l'arrivée de nouvelles personnes dans l'équipe et, conjugué avec les apports hebdomadaires du dispositif de formation continue, pour faciliter la confiance dans l'institution et sur le terrain.

Dispositif de participation	Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)	Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)
<i>Sécuriser le dispositif de participation pour l'équipe et faciliter l'appropriation de la flexibilité sur le terrain</i>	<i>Constat que la légitimité de fonction n'est pas suffisante et qu'il est important que les membres de l'EF soient présent.e.s dans les activités avec les participant.e.s et les stagiaires et bénévoles</i>	<i>Les liens de confiance se créent entre l'équipe fixe et l'équipe stagiaire et bénévole par les échanges et la confrontation sur le terrain</i>

Après plusieurs années à la tête de la Roseraie, j'ai pu observer que la crédibilité et la légitimité de l'équipe fixe envers les membres de l'équipe stagiaire et bénévole, tout comme pour les participant.e.s, passent par sa présence sur le terrain et dans les activités. Nous ne pouvons pas nous contenter d'une légitimité de fonction mais nous nous devons de tisser des liens forts avec les personnes qui agissent sous notre responsabilité. Cela permet non seulement de donner vie à nos valeurs et principes d'intervention mais cela facilite par ailleurs également l'encadrement des stagiaires et bénévoles tout au long de leur mission au sein de la Roseraie par la confiance qui se crée dans nos interactions quotidiennes et dans le feu de l'action.

Pour parvenir à garantir ce processus, une répartition des tâches au sein de l'équipe fixe est nécessaire et, comme j'ai mentionné que tous les pôles n'ont pas de responsable (animation, projets et partenariat), cela requiert donc de définir finement et de manière utile les personnes vers lesquelles se tourner selon les situations. Si nous sommes désormais parvenu.e.s à une répartition satisfaisante et sécurisante, nous sommes encore confronté.e.s à des réflexions importantes et en cours sur la différenciation des rôles et fonctions des membres de l'équipe stagiaire et sur nos besoins institutionnels en termes de connaissances et tâches collectives communes souhaitées pour chaque stagiaire.

Dispositif de participation	Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)	Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)
<i>Accompagner les membres de l'équipe dans leur compréhension des situations de vie et conditions d'existences des participant.e.s</i>	<i>Des remarques et des représentations régulières illustrant la scission « eux.elles et nous » et le manque d'outils pour appréhender les réalités vécues de manière complexe</i>	<i>Des chocs et des prises de conscience qui génèrent des changements d'approche et enrichir la vision des membres de l'équipe de même que diversifier leurs pratiques de terrain</i>

Les stagiaire et bénévoles de la Roseraie sont légitimement tou.te.s traversé.e.s par des représentations et des stéréotypes sur les publics accueillis et sur les bienfaits de leurs pratiques. Si nous problématisons d'emblée ces notions et visons à tranquilliser chacun.e sur la manière de gérer les inévitables simplifications de la réalité auxquelles nous sommes tou.te.s confronté, nous restons très attentif.ve.s aux témoignages quotidiens afin de travailler sur l'évolution de leurs représentations des participant.e.s en proposant des techniques d'animation et de communication adéquates, basées sur la considération, l'autonomisation et le respect des personnes accueillies. Cela nous permet d'éviter progressivement les avis du type « il.elle.s le font exprès pour nous embêter » ou les pratiques infantilisantes du type « chuuutt » en ateliers de français.

Je peux ainsi faire le constat, à la lumière des déstabilisations et stabilisations rencontrées par rapport à l'équipe stagiaire et bénévole, que la Roseraie a créé un dispositif d'hyper-formation de futur.e.s professionnel.le.s avec une grande mobilité. En acceptant l'inévitable pillage par d'autres structures une fois que les jeunes sont plus formé.e.s et expérimenté.e.s, ce dispositif produit un réseau d'hyper-connexion avec une grande valeur de confiance pour la suite, facilitant les débouchés et liens futurs.



## UNE ÉQUIPE FIXE COMPLÉMENTAIRE DANS SES DIFFÉRENCES ET SES DÉSACCORDS

Dispositif de participation	Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)	Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)
<i>Finaliser un dispositif participatif de travail, d'échanges et de prises de décision au niveau stratégique d'une structure de terrain</i>	<i>L'idéal associé au besoin constaté sur le terrain pour rester proche des principes d'intervention de l'institution dans une perspective de confiance et de flexibilité</i>	<i>La construction de ce dispositif participatif a généré de multiples formes de trouble et d'inconfort avant de trouver une formulation où chacun.e est reconnu.e</i>

Le processus principal sur lequel a travaillé l'équipe fixe durant les dix-huit derniers mois concerne l'acceptation des différences et désaccords entre ses membres. Pour y parvenir, nous avons travaillé avec une grille de prise de décision qui a permis de mettre en place une transformation comparée à la dilution de la hiérarchie et aux multiples rôles de chacun.e. Puis, nous avons progressivement abandonné la grille car elle est un peu figée et qu'elle avait, dans le même temps, été intériorisée par les membres de l'équipe fixe. Ce modèle décisionnel a été utile puis il a fait figure de procédure et a manqué de dynamisme en ne mettant pas en évidence comment l'équipe s'ouvrait aux divers registres du « prendre part » et redonnait à chacun.e des marges de manœuvre. Plus besoin d'être d'accord sur tout et plus de raison de ne pas formuler son opinion, l'enjeu se trouve dans les manières de communiquer et de respecter les positions des autres.

En parallèle à cette utilisation d'un outil d'accompagnement des prises de décision, il est intéressant de remarquer que nous avons vécu le processus type de fusion-défusion-réattachement professionnel respectueux que chaque équipe tend à vivre dans son fonctionnement. Je suis heureux de voir que nous avons été capables de dépasser les chocs liés à la défusion, même si cela n'a pas été simple et que le processus a pris du temps, et de constater que nous évoluons à présent dans un climat de confiance et de richesse avec des différences d'opinions et de manières de faire. Je dois encore porter une attention particulière aux prises de décision et à voir comment impliquer mes collègues de manière à proposer une formule où l'équipe fixe a un fort potentiel décisionnel et au sein de laquelle le directeur tranche si besoin. S'il y a encore un questionnement sur le caractère horizontal et participatif du fonctionnement de l'équipe fixe, le directeur s'assure et garantit à ses collègues qu'il les écoute, prend en compte leur positionnement et n'a pas besoin de prendre des décisions unilatérales en opposition à eux.elles.

Dans les marges de progression constatées, une piste nouvelle a émergé et consiste à associer plus formellement les autres membres de l'équipe fixe au processus de réflexion budgétaire, dans une idée de transparence et de responsabilisation/proposition d'action dans un contexte économique incertain

au niveau interne et externe. À l'heure actuelle, c'est surtout moi qui gère ces éléments et cette idée, formulée par la nouvelle trésorière de la fondation me semble très pertinente.

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)</b>	<b>Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)</b>
<i>Accompagner les innovations et les changements de manière apaisée et concertée</i>	<i>Les initiatives et forces de proposition ne sont pas toujours bien accueillies, les changements sont vécus de manière abrupte et perçus comme pas suffisamment sous-pesés</i>	<i>Confiant.e.s dans le dispositif actuel et dans les changements et ajustements futurs, les membres de l'équipe n'ont pas de craintes sur les dysfonctionnements du moment</i>

Outre la difficulté que je ressentais en tant que directeur à accepter les désaccords et à voir des tensions au sein de l'équipe, un autre élément me faisait défaut : je ne prêtais pas suffisamment attention à l'accompagnement aux changements et à l'innovation. Lorsque ma collègue responsable d'accueil et d'accompagnement construit en 2014 une nouvelle prestation et n'est pas soutenue, voire dévalorisée, ce n'est pas bon ! Lorsque ma collègue chargée de soutien psychologique a l'impression que la prestation qu'elle teste est régulièrement bougée et secouée dans son objectif à la fin 2016 et au début 2017, ce n'est pas bon non plus ! Je fais par ailleurs l'hypothèse de l'isomorphisme qui implique que tous les échelons de l'institution (équipe stagiaire et bénévole, participant.e.s) ont ressentis au fil du temps des inconforts générés par le manque d'accompagnement dans la mise en place de changements et d'ajustements.

Je devais trouver la manière d'accompagner de manière apaisante et sécurisante les innovations et les ajustements initiés en interne par les membres de l'équipe fixe. En m'inspirant des éléments présentés par Myriam Malherbe pendant la troisième année de formation, j'ai mis une attention particulière à accompagner progressivement de manière dynamique mes collègues, et moi-même d'ailleurs, dans les changements (provoqués ou subis) en acceptant les réactions normales et légitimes des membres d'une équipe, en favorisant l'incitation à l'appropriation et en posant des attentes réalistes pour permettre à la transition de se finaliser en répondant aux préoccupations. Planifier n'ayant jamais été mon point fort jusqu'alors, j'ai pu sortir de l'urgence et de l'applicabilité immédiate des éléments en donnant des échéances adéquates. C'est aussi dans cette formule que peut s'exprimer la logique de motivation et santé/bien-être au travail que j'essaie d'appliquer à la Roseraie. Si l'équipe fixe va bien professionnellement, alors je fais le constat que cela génère des répercussions positives sur tout le dispositif.

C'est là que je vois les principales évolutions de l'équipe fixe et m'en réjouis. Nous sommes désormais capables de formuler l'inquiétude ou le malaise face à des processus pas assez définis ou quand la perception de changements à venir va bouleverser plus ou moins le fonctionnement actuel. Mais nous le vivons ensemble et avec confiance. La redéfinition des responsabilités liées à tous les pôles d'activités à destination des participant.e.s, réalisées en ce mois de juillet 2018, est, dans ce cas, parlante. Des réunions dynamiques avec des tours de table lors desquels chacun.e peut évoquer ses frustrations et attentes, ont permis de formuler une nouvelle orientation claire à donner à différentes activités. La co-construction à plusieurs échelons et temporalités se poursuit donc, il reste maintenant à accompagner l'équipe dans cette transition dès la reprise des activités.

Ajuster – changer – attendre les résultats avant de se positionner, telle est une des difficultés à gérer quand on se trouve dans une logique d'adaptabilité telle que celle de la Roseraie.

Je vis à ce niveau des échos intéressants et formateurs de la part de mes collègues de l'équipe fixe car on me reproche parfois ma flexibilité et d'accepter que des éléments soient mis en place différemment de ce qui a été convenu et on critique mon irrégularité dans le suivi des processus en cours. C'est là où j'ai notoirement des marques de progression comme je l'identifie à plusieurs reprises dans ce travail.

Le fait que l'équipe fixe travaille en 2018 à des pourcentages qui oscillent entre 70 % et 100 % (70 % et 90 %, si on ne compte pas le directeur) facilitent également ces processus d'équipe car les personnes sont présentes au minimum les deux tiers du temps dans le dispositif et ne souffrent pas de décalage de pratique de terrain et de transmission de l'information.

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)</b>	<b>Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)</b>
<i>Les formations à destination de l'équipe fixe sont co-construites en équipe fixe</i>	<i>Constat de tensions et d'incompréhensions sur les processus et finalités des formations</i>	<i>Chaque membre de l'équipe fixe peut formuler ses attentes et tout le monde est à peu près synchronisé au moment de la formation, facilitant ainsi la participation de chacun.e</i>

Un autre élément que je trouve intéressant de mentionner concerne les processus de créations de formation interne à l'équipe fixe. J'ai en effet pu constater des tensions et incompréhensions importantes dans la gestion de la préparation, et plus précisément lorsque la préparation est réalisée

uniquement par le directeur, comme cela a été le cas à plusieurs reprises en 2016 et 2017. Dans ces cas précis, comme mes attentes et mes manières de formuler les objectifs avec les partenaires extérieurs étaient souvent en décalage avec ce que j'avais présenté à mes collègues au moment de la réalisation, cela générait des frustrations, des déceptions, voire des incompréhensions, dont découlait une évaluation plutôt négative des formations. Face à ce constat, j'ai décidé de proposer une organisation collective des formations internes entre les salarié.e.s dès 2018. Le processus et les résultats de la formation liée aux harcèlements psychologiques et sexuels réalisé cet été avec le 2e Observatoire ont été très intéressants et satisfaisants. Je ne sais pas si ce partage des responsabilités/co-reponsabilisation sera répétable par la suite, en termes de disponibilités et de temps de travail, mais le processus a donné satisfaction.

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)</b>	<b>Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)</b>
<i>Évaluer avec chaque salarié.e ses compétences professionnelles et co-définir ses marges de progression</i>	<i>Le besoin et la pertinence d'avoir un espace de bilan et d'évaluation par le directeur pour les salarié.e.s permettant des échanges francs et privilégiés</i>	<i>Valorisation des pratiques professionnelles de chaque salarié.e et co-construction d'objectifs permettant de sécuriser le dispositif et les salarié.e.s</i>

Dernier point que je souhaite aborder dans cette partie, la mise en place d'un processus d'entretien d'évaluation, pour la première fois à la fin 2017, crée les bases d'une relation mutuelle de confiance et d'échange entre le directeur et chaque membre de l'équipe fixe et permet un suivi institutionnel des pratiques et des savoirs-être de chacun.e. Dans ce cadre, les points forts de chacun.e sont exprimés de même que les points à améliorer et des objectifs sont posés pour faciliter les marges de progression. Pensé comme un temps privilégié de considération, valorisation, reconnaissance tout comme de formulation des difficultés professionnelles de chacun.e, cet espace génère un lien spécifique avec chaque membre de l'équipe fixe qui, de son côté, peut exprimer des éléments importants et nouveaux sur sa pratique, son inscription dans la structure et sa projection privée et professionnelle.

Pensé dans une optique un peu différente que lors d'un système évaluatif et comme un temps de bilan informel et d'échanges autour des objectifs planifiés pour l'année en cours et du positionnement institutionnel de chacun.e, le suivi intermédiaire réalisé ce mois de juillet 2018 débouche également sur des avancées notoires pour la dynamique interne à l'équipe fixe comme sur la compréhension par le directeur des enjeux futurs. Le processus est validé en interne et chacun.e en est satisfait, ce qui est

très positif car la présentation en décembre dernier de ce nouvel outil de management avait suscité quelques interrogations.

Il me reste maintenant à imaginer/construire un système d'évaluation pour moi-même car la fonction de directeur n'en a toujours pas de formel.

Dans cette même lignée et comme prochains pas nécessaires, il est fondamental d'établir une politique salariale, de formation et de gestion des ressources humaines afin de clarifier et faciliter les choses. À l'heure actuelle, le fait qu'il n'y ait aucun document ni critère auxquels se référer peut constituer des troubles et un sentiment d'insécurité pour les membres salariés de l'équipe.

J'évoque encore ici le bilan de la supervision du printemps 2018 car il illustre deux enjeux importants auxquels l'équipe fixe fait désormais face et qui résume bien les stabilisations évoquées ci-dessus :

- L'enjeu de trouver comment rester dans l'humain dans un processus de formalisation institutionnelle, avec la piste de mettre plus de compétences et de hiérarchie dans l'humain et ne pas entrer dans des morcellements d'intervention et de pensées ainsi que des processus d'évaluation uniquement ;
- L'enjeu de l'ancrage (pour aller vers et regarder d'où l'on vient) qui a également à voir avec les populations accueillies, qui se trouvent, tout comme l'institution, dans de la mouvance et de la flexibilité.

## UN CONSEIL DE FONDATION PROFESSIONNALISÉ ET STRATÉGIQUE :

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)</b>	<b>Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)</b>
<i>Fluidifier les liens entre le Conseil et le terrain de la Roseraie, notamment avec sa direction</i>	<i>Les difficultés de communication et de compréhension des enjeux de terrain, notamment dans les prises de décision</i>	<i>La confiance est effective à tous les échelons de la structure et les mécanismes de garantie fonctionnels permettent au Conseil d'avoir un rôle stratégique et soutenant</i>

Les changements principaux qui ont été mis en place avec le Conseil de fondation concerne le fait que, au fil des années et des réussites du terrain, je me retrouve de plus en plus impliqué dans ses décisions. Cela me permet de relever que sa composition et le fonctionnement de nos séances de travail,

notamment au niveau des prises de décision, ne donnent pas les garanties optimales. De 2012 à 2017, la Fondation était composée de huit membres, dont sept actifs avec deux femmes et six hommes. Les professions ou secteurs d'activités des membres sont la finance, le journalisme, la charité chrétienne, l'architecture. Un seul membre est encore en activité, tous les autres sont à la retraite. Ils habitent à divers endroits de la Suisse romande. Après les changements décidés en décembre 2017 lors d'une séance extraordinaire tenue à ma demande, sept personnes font aujourd'hui partie du Conseil, deux personnes sont en activité, le secteur de la gestion comptable y est désormais représenté et la majorité des membres habitent à Genève.

Mais là où le mouvement est le plus stratégique et spectaculaire, c'est dans la constitution par le Conseil d'un bureau de fondation effectif et opérant, doté d'un règlement d'organisation et dont la mission est la création de liens avec l'équipe fixe et la connaissance par ses deux membres des pratiques opérationnelles de la Roseraie. Les liens directs tissés depuis le début 2018 sont appréciés entre le bureau et l'équipe fixe et permettent de réduire les risques de conservation du pouvoir/limitation de l'information par le directeur envers tant le Conseil que l'équipe fixe.

L'existence et le fonctionnement du bureau génèrent surtout de meilleures procédures de prises de décision, car il prévoit toutes les propositions émanant de la Roseraie et a permis à des membres qui ne souhaitent plus s'investir autant qu'auparavant, de redéfinir leur appartenance à la Fondation en gardant un rôle stratégique. Cette professionnalisation du Conseil de fondation a donc des répercussions immédiates et positives sur tout le dispositif et la fluidification des mouvements et des échanges entre les deux composantes a renforcé les dynamiques de confiance et de reconnaissance mutuelles déjà existantes.

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)</b>	<b>Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)</b>
<i>Co-construire une planification stratégique pour synchroniser les pratiques actuelles et faciliter le fonctionnement institutionnel futur</i>	<i>Le besoin d'avoir une vision commune et des fonctions différenciées pour piloter l'avenir face aux enjeux et défis tant de la Fondation que de la Roseraie</i>	<i>Sous forme de projection et hypothèses : la répartition des tâches et le soutien mutuel entre la Fondation et la Roseraie permet une réalisation des pratiques dans une perspective participative vertueuse</i>

La constitution d'un plan stratégique, dont la réalisation aura probablement lieu à l'automne 2018 est également un élément qui s'annonce révélateur et constitutif car il va permettre de renforcer l'implication du Conseil et de la Fondation dans l'avenir de la Roseraie, de consolider les processus

institutionnalisés tout en redéfinissant les marges de manœuvre et le pouvoir d'agir de chaque échelon de la structure.

Ce plan stratégique, qui sera co-construit au moyen d'un groupe de projet impliquant des membres du Conseil et de l'équipe fixe, me sera également très utile pour me permettre de m'approprier enfin une vision plus précise à moyen terme. C'est en tout cas la vision que je me fais de ce processus et pour laquelle j'agirai au moment de sa mise en œuvre.

Dans la mesure où le plan stratégique va s'axer notamment sur la prépondérante question du financement et des marges de manœuvre financières disponibles, je profite de l'occasion pour faire un parallèle avec un constat intéressant au niveau de l'émergence du dispositif participatif de la Roseraie. En effet, je fais l'hypothèse que le dispositif participatif n'aurait pas pu connaître un déploiement ni un développement aussi libres et créatifs si les financements de départ et de fonctionnement n'avaient pas été assumés uniquement par la Fondation. Les contraintes issues de la planification et des obligations de rendre des comptes et des indicateurs (d'objectifs et d'impact) auprès des bailleurs de fonds, constituant évidemment la garantie légitime de l'utilisation adéquate des montants publics, peuvent ainsi générer des dynamiques plus figées.

L'enjeu fort qui entoure ce plan stratégique est donc de s'autoriser à garder de la flexibilité, de la réactivité et de l'adaptabilité dans la dialectique entre créativité des pratiques et rigidité des indicateurs.

## STABILISER ET INSTITUTIONNALISER L'HOSPITALITÉ ET LA PARTICIPATION : UN DÉFI QUOTIDIEN

De manière générale, comment garantir une hospitalité et une appartenance propices à l'accueil des nouveaux.elles, qu'il.elle.s soient membres de l'équipe ou participant.e.s ?

Comment proposer aux nouveaux.elles venu.e.s de s'inscrire dans le dispositif participatif de la Roseraie sans créer trop de décalage, de déséquilibres, voire de violence, étant donné que chacun.e arrive avec des capacités et des compétences diverses et variées ?

C'est bien là le défi quotidien de l'écosystème de la Roseraie, milieu toujours en évolution au sein duquel tout le monde agit en permanence pour le modifier. Je fais par ailleurs le constat que deux facteurs agissent sur les transformations :

- 1) l'afflux continu et répété de figures étrangères et variées, tel des corps étrangers qui arrivent dans un milieu inclusif et qui implique qu'il doive se modifier pour pouvoir accueillir ;
- 2) le changement d'échelle progressif, généré notamment par les nombreuses présences dans le dispositif, qui provoque d'autres impératifs en termes de modification de la communication.

Dans ce cadre où l'expérience de la turbulence, voire de la violence, représente une forme de communication étrange et où l'accumulation quotidienne de personnes pose des problèmes d'engorgement en termes de multiples propositions, la direction doit donc discriminer pour donner une direction de sens. Elle n'est donc plus dans l'horizontalité (le « vouloir vivre ensemble ») mais elle veut donner de la hiérarchie pour institutionnaliser la participation. Et c'est précisément dans les étapes horizontales préalables, qui ont été illustrées dans cette partie consacrée à la stabilisation, qu'elle obtient sa légitimité de direction.

Je vois en tout cas clairement la nécessité et le besoin prochains d'ancrer un système participatif qui ne soit plus dépendant de personnes particulières mais qui se manifeste de manière suffisamment institutionnalisée pour se maintenir dans l'avenir et avec les prochaines transformations, planifiées et spontanées, qui vont arriver.

## CONCLUSION ET PROCHAIN PAS

### LA ROSERAIE, UNE INSTITUTION PARTICIPATIVE AVEC HIÉRARCHIE

Pour démarrer la conclusion de ce travail, il est intéressant de revenir à la volonté centrale de départ.

Pourquoi finalement mettre en place un modèle participatif à la Roseraie ?

Les enseignements et les réflexions de cet écrit peuvent résumer la réponse aux points suivants :

- Favoriser des relations de travail au sein desquelles chacun.e trouve du sens dans ses pratiques et acquiert des outils/compétences pour le futur dans une perspective d'appropriation, de responsabilisation et d'autonomie
- Générer un environnement de santé au travail et de motivations des travailleur.euse.s
- Rester en liens avec les populations accueillies et leurs réalités, donner de la valeur à leurs expériences multiples et diverses
- Construire une congruence à tous les échelons de l'institution

Dans ce cadre-là, est-il nécessaire, possible ou même souhaitable d'avoir un dispositif participatif à tous les échelons de l'institution ? Je crois profondément là aussi que oui dans la mesure du possible. Le constat que je peux faire sur mon expérience de terrain et les isomorphismes entre les différents niveaux des institutions est en tout cas le suivant : la Roseraie ne s'est jamais trouvée autant en difficulté dans son dispositif participatif que lorsqu'elle était très éloignée du Conseil de fondation. La réussite du modèle n'est pas irrémédiablement ou de manière rédhibitoire reliée à cet élément mais il est important d'en tenir compte.

Est-il par ailleurs besoin d'avoir des hiérarchies et comment mettre en place des processus fonctionnels ? Là encore, la réponse est oui mais sans obligation non plus. On pourrait imaginer générer un système sociocratique à la Roseraie mais pour l'instant, il y a encore de la hiérarchie. Certains dispositifs sans hiérarchie peuvent d'ailleurs se montrer moins participatifs que des institutions avec une hiérarchie affirmée et apaisée.

## LES FACTEURS DE RÉUSSITE ET LES PRATIQUES FONCTIONNELLES DU DISPOSITIF PARTICIPATIF DE LA ROSERAIE

Les facteurs de réussite et pratiques qui ont permis de réaliser un dispositif participatif fonctionnel à la Roseraie sont les suivantes. Elles ont été relevées dans les lectures, au cours d'entretiens et sur le terrain. N'ayant aucune visée de définir un concept de « bonne participation », elles me permettent de relever qu'elles réussissent dans le contexte de la Roseraie mais sans garantie sur un copié-collé au sein d'une autre structure.

- Prendre soin des temporalités
- Travailler sur les héritages lointains et proches
- Communiquer stratégiquement
- S'assurer que l'équipe et les bénéficiaires se sentent suffisamment sécurisés pour poursuivre les processus
- Accepter les conflictualités et les désaccords
- Créer un climat relationnel constructif axé sur la confiance
- Générer un cadre transparent d'encadrement pour favoriser la participation
- Laisser des marges de manœuvre à chacun.e et à chaque composante
- Prendre conscience et être attentif aux tendances en cours au sein de l'institution, rien ne se peut concrètement se faire sans que chacun.e n'y participe au moins un peu
- Incarner le dispositif et non pas seulement le revendiquer
- Porter attention aux niveaux de participation : forme et contenu, à destination de qui (équipe, salarié.e.s, participant.e.s), lieu, animation.

Pour permettre la souplesse et la flexibilité de même que les points de repère et d'ancrage du dispositif, dont la combinaison est nécessaire à la (sur)vie de la Roseraie, il est donc important d'avoir des appuis de confiance pour permettre aux gens d'être en mesure de participer et de participer ainsi aux processus de transformation de l'institution.

La Roseraie génère par ailleurs un élément supplémentaire avec ses efforts d'extension des formes participatives, notamment en allant dans les arts, en ouvrant sur l'espace public urbain et sur l'expressivité, en ouvrant des partenariats à l'extérieur, en amenant les participant.e.s vers l'extérieur et en proposant au voisinage de participer sur le lieu institutionnel.

## LA ROSERAIE, UNE INSTITUTION EN TRANSFORMATION

De par ses expériences quotidiennes de la pluralité et de l'acceptation d'autrui, des situations limites et des changements d'échelle, la Roseraie fait le pari de la transformation. Or ce parti a un coût et représente un investissement humain très important. La Roseraie est une institution épuisante et ce n'est pas pour rien. La révision sans cesse de ses fondements et l'entretien de la confiance sont coûteux. Les réajustements perpétuels impliquent des capacités d'encaissement. Dans un contexte de réalités de terrain supposant de pouvoir encaisser, que met-on en place ? Notamment pour les collègues qui doivent être systématiquement performant.e.s ? Quelles garanties pour le futur ? On se base sur la confiance dans l'interrelation personnelle et on définit une politique institutionnelle qui suppose des changements et des ajustements de savoirs-faire qui ne peuvent pas être planifiés. On doit trouver l'équilibre entre planifier et structurer l'avenir combiné à une logique d'accueil du présent.



## LA PLACE DE LA ROSERAIE DANS LA SOCIÉTÉ

Dans un contexte international, européen et genevois où les politiques publiques produisent de la rigidité là où les choses sont inévitablement mouvantes, on assiste à la généralisation d'attitudes et de postures caractérisées par le déni de responsabilité et le renvoi de charges sur d'autres acteurs ou non-acteurs. Sur quoi devraient désormais réfléchir les institutions internationales, européennes et genevoises responsables et concernées par les mobilités migratoires, censées même créer de l'accueil, alors que leur résistance à la venue et à l'hospitalité s'exprime de manière aussi agressive et diversifiée ?

Ce que la participation révèle en tout cas de la Roseraie dans son environnement, c'est une capacité d'adaptabilité et de transformation, à contre-courant des politiques publiques qui viennent d'être



mentionnées, avec des pratiques de confiance et d'accueil de la différence et des désaccords aux fins de faire émerger au quotidien ce qui lie les personnes et les dénominateurs communs pour (re)penser les dynamiques sociales collectives.

Dans ce cadre-là, la Roseraie et les enjeux de participation dans lesquels elle évolue ne sont finalement qu'un reflet des personnes qui sollicitent son dispositif et des conditions d'existence dans lesquelles il.elle.s interagissent. Et dans la mesure où l'institution continuera à fonder son développement sur l'application pratique des concepts de tolérance, d'hospitalité et d'encaissement, elle apparaîtra au niveau de la société locale comme une mini-représentation d'une collectivité capable d'absorber et de valoriser l'étrangéité.

## BIBLIOGRAPHIE

- Berger, M. & Charles, J. (2014). Persona non grata. Au seuil de la participation. *Participation*, 2, 5-36.
- Bérourd, S. (2013). Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion. *Participations*, 1, 5-32.
- Blanchet, K. (2001). Le développement participatif, entre souhaits et réalité. *Revue internationale des sciences sociales*, 170, 697-702.
- Blondiaux, L. (2008). *Le nouvel esprit de la démocratie : Actualité de la démocratie participative*. Paris : Seuil.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Bresson, M. (2014). La participation, un concept constamment réinventé. *Socio-logos*, 9. Récupéré le 26.05.2018 de <https://journals.openedition.org/socio-logos/2817>
- Breviglieri, M. (2009). L'insupportable. L'excès de proximité, l'atteinte à l'autonomie et le sentiment de violation du privé. *Compétences critiques et sens de la justice*. Récupéré le 27.05.2018 de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01533280/document>
- Breviglieri, M. (2012). L'espace habité que réclame l'assurance intime de pouvoir. Un essai d'approfondissement sociologique de l'anthropologie capacitaire de Paul Ricoeur. *Études Ricoeuriennes / Ricoeur Studies*, 3, 34-52.
- Breviglieri, M. (2014). La vie publique de l'enfant. *Participations*, 2, 97-123.
- Cantelli, F. (2013). Deux conceptions de l'empowerment. *Politique et Sociétés*, 32, 1, 63-87.
- Cantelli, F., Garon, F. & Schiffino, N. (2013). Participation et pouvoirs : pour une lecture renouvelée. *Politique et Sociétés*, 32, 1, 3-19.
- Charles, J. (2012). Les charges de la participation. *SociologieS*. Récupéré le 07.06.2018 de <https://journals.openedition.org/sociologies/4151>

Charles, J. (2012). *Les conditions de la participation, marqueurs de la vulnérabilité du participant*.

Récupéré le 06.06.2018 de

[https://www.cesep.be/PDF/ETUDES/PRATIQUE/Conditions\\_participation.pdf](https://www.cesep.be/PDF/ETUDES/PRATIQUE/Conditions_participation.pdf)

Comité éditorial. (2006). Dispositifs participatifs. *Politix*, 96, 3-9.

Donzelot, J. & Epstein, R. (2006). Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine. *Esprit*, 326, 5-34.

Gather Thurler, M., Kolly Ottiger, I., Losego, P & Maulini, O. (2017). *Les directeurs au travail : Une enquête au coeur des établissements scolaires et socio-sanitaires*. Bern : Peter Lang.

Genard, J-L. (2013). De la capacité, de la compétence, de l'empowerment, repenser l'anthropologie de la participation. *Politique et Sociétés*, 32, 1, 43-62.

Godbout, J. (2014). *La participation contre la démocratie*. Montréal : Liber.

Lavigne Delville, P. (2000). Regards sur les enquêtes et diagnostics participatifs. La situation d'enquête comme interface. *GRET Coopérer aujourd'hui*, 17, 1-26.

Lebovics, M. (2007). Analyse des apports et des contraintes du développement participatif. *Afrique contemporaine*, 223-224, 403-432.

Masse, M., Delessert, Y & Dubath, M. (2016). *Des espaces collectifs d'expression au sein des institutions socio-éducatives : Quelle participation pour quelle citoyenneté*. Genève : Éditions ies.

Mazeaud, A., Nonjon, M. & Parizet, R. (2016). Les circulations transnationales de l'ingénierie participative. *Participations*, 1, 7-36.

Merle, P. & Antoine, J. (2015). L'empowerment à la française ? Empowerment, développement du pouvoir d'agir, du faire participer, de la citoyenneté : quelles relances pour quel travail social ? *Forum*, 144-145.

Noce, T. (2009). *Prendre des décisions collectives avec des méthodes participatives : Préparer à la démocratie participative*. Lyon : Chronique sociale.

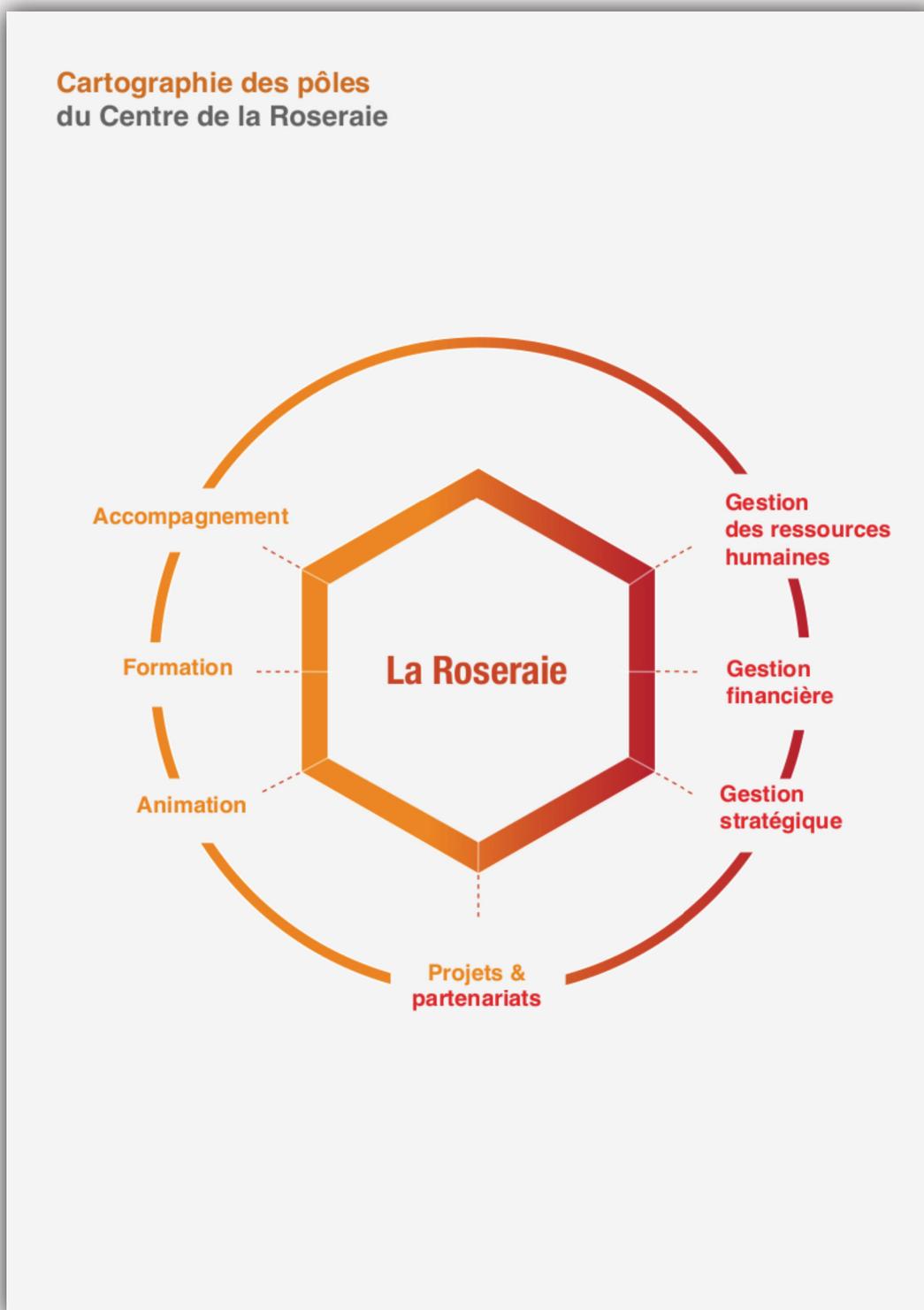
Parizet, R. (2016). Le « pauvre d'abord ». Une analyse des dynamiques circulatoires de la participation populaire au développement. *Participations, 1*, 7-36.

Richard-Ferroudji, A. (2011). Limites du modèle délibératif : composer avec différents formats de participation. *Politix, 96*, 161-181.

Schiffino, N., Cantelli, F. & Garon, F. (2013). Visage de la participation et capacités critiques des citoyens. *Politique et Sociétés, 32, 1*, 129-142.

Stavo-Debaugue, J. (2014). L'idéal participatif ébranlé par l'accueil de l'étranger. L'hospitalité et l'appartenance en tension dans une communauté militante. *Participations, 2*, 37-70.

CARTOGRAPHIE DES PÔLES D'ACTIVITÉS DE LA ROSERAIE



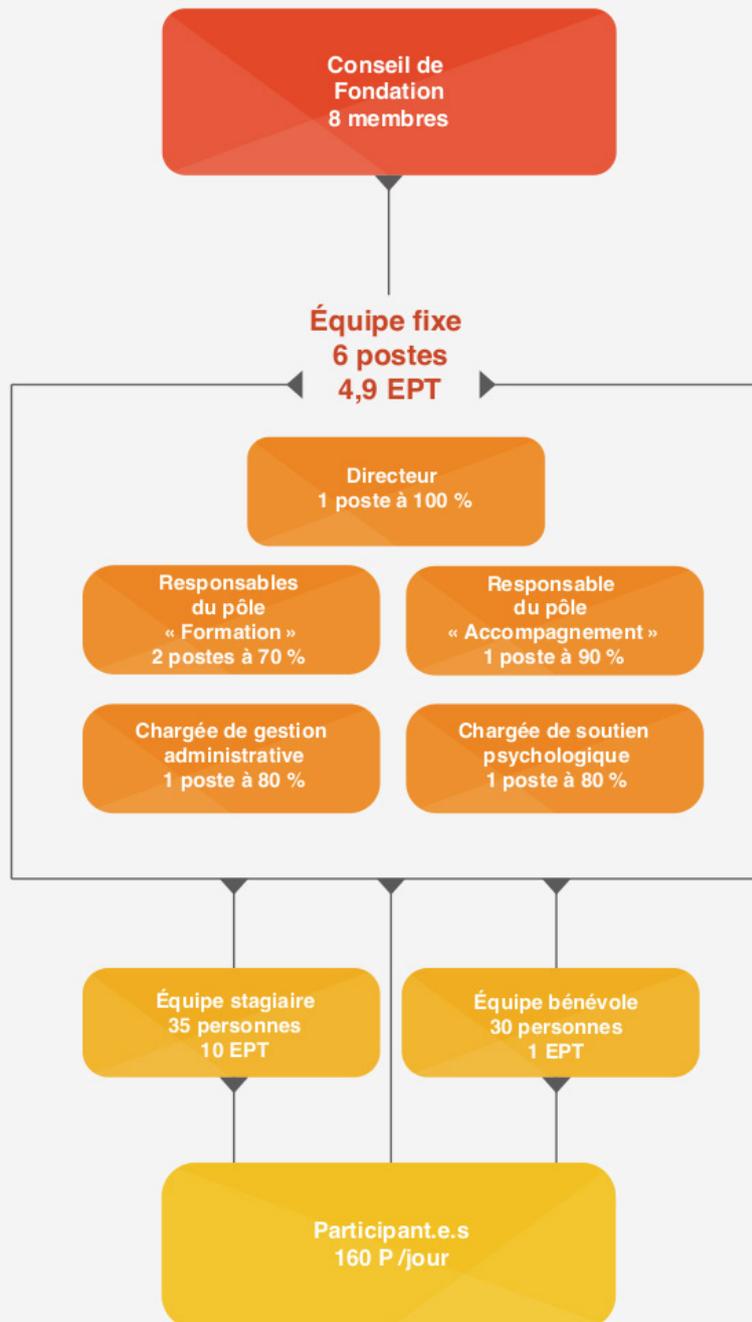
GRAPHIQUE DES VALEURS ET PRINCIPES D'ACTION DE LA ROSERAIE



## ORGANIGRAMME DU CENTRE DE LA ROSERAIE

Fondation les réfugiés d'hier accueillent  
les réfugiés d'aujourd'hui  
Organigramme du Centre de la Roseraie

2018



## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉSTABILISATIONS ET STABILISATIONS

### *PARTICIPANT.E.S - DESTABILISATION*

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Blocages et tensions</b>	<b>Résultats déstabilisants</b>
<i>Proposer aux participant.e.s de la Roseraie de s'inscrire dans un cadre participatif collectif</i>	<i>Certaines pratiques de participation des participant.e.s créent de l'inconfort car elles ne correspondent pas aux attentes institutionnelles</i>	<i>La participation est figée et rendue plus difficile par les différends et écarts qui se créent dans les compréhensions différentes de la participation</i>
<i>Favoriser l'implication des participant.e.s dans la Roseraie en leur donnant une place spécifique au sein de l'équipe bénévole</i>	<i>Le changement de statut des participant.e.s provoquent des tensions avec d'autres participant.e.s et dans l'équipe</i>	<i>Le dispositif de la Roseraie devient concurrentiel entre participant.e.s et l'équipe vit des prises de position complexes vis-à-vis de nouvelles dynamiques d'accueil</i>
<i>Mettre à disposition un espace ressource libre et ouvert d'échanges et de partage d'expériences</i>	<i>Des participant.e.s veulent imposer une manière de voir le monde/hierarchisent les manières de voir le monde et tentent de convaincre les autres personnes de leur appartenance religieuse</i>	<i>La posture institutionnelle et l'égalité d'hospitalité est mise à mal par des pratiques ponctuelles conscientes ou inconscientes liées au prosélytisme</i>
<i>Proposer des espaces horizontaux de participation et de mobilisation collective pour les personnes migrantes</i>	<i>Les participant.e.s ne sont pas forcément à l'aise dans les espaces créés et manifestent des difficultés de participation de manière silencieuse ou directe</i>	<i>Les personnes migrantes n'osent pas ou n'ont pas les capacités pour participer de manière décisionnelle</i>

*PARTICIPANT.E.S - STABILISATION*

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)</b>	<b>Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)</b>
<i>Évaluation de la Roseraie deux fois par année par les participant.e.s</i>	<i>Mise en place, par le directeur et depuis 2012, d'une logique d'évaluation constructive avec les participant.e.s</i>	<i>Des groupes de travail équipe-participant.e.s sont réalisés pour avancer sur des points spécifiques identifiés et mis en avant</i>
<i>Mise à disposition d'un espace d'accueil, d'hospitalité, d'échanges et de formation avec très peu de conditions d'entrée</i>	<i>Des attitudes et comportements diversifiés qui mettent tou.te.s à mal le cadre d'intervention et les valeurs de respect de l'institution</i>	<i>Une réponse institutionnelle et des échanges avec les participant.e.s pour évaluer les possibilités de continuer à avancer collectivement</i>
<i>Augmenter l'accessibilité du lieu et de ses activités en réduisant les contraintes financières</i>	<i>Volonté du Conseil de fondation de proposer des activités gratuites, sans inscription et sans obligation de présence régulière</i>	<i>Les participant.e.s se sentent lié.e.s différemment à la structure que financièrement et y perçoivent d'autres formes de respect et de valorisation</i>
<i>Tout projet dont le pilotage est réalisé par quelqu'un.e d'interne ou d'externe à la Roseraie doit être co-construit avec l'institution (membres de l'équipe ou participant.e.s)</i>	<i>Le constat répété du manque de compréhension, par des porteur.euse.s de projet, des principes d'intervention de l'institution et des incapacités diverses à créer du lien et valoriser les compétences des participant.e.s</i>	<i>Les projets réalisés aujourd'hui par et avec la Roseraie impliquent les participant.e.s et sont parfois organisés et réalisés de manière indépendante des membres de l'équipe</i>

ÉQUIPES (FIXE ET STAGIAIRE) - DESTABILISATION

Dispositif de participation	Blocages et tensions	Résultats déstabilisants
<i>Créer des espaces de construction collective de décisions, en lien avec les attentes et les besoins du terrain</i>	<i>Dilution de la fonction de directeur dans un tout participatif créant une confusion des rôles</i>	<i>Tou.te.s les salarié.e.s prennent position sur des éléments qui ne les concernent pas forcément</i>
<i>Créer un cadre participatif institué avec volonté de flexibilité et d'autonomie</i>	<i>Incapacité d'un.e membre de l'équipe à assumer le cadre et immobilisation du dispositif</i>	<i>Tensions dans le management et déstabilisation de l'encadrement de l'équipe</i>
<i>Permettre à chacun.e des membres de l'équipe de participer en donnant son avis</i>	<i>Les cadres et conditions pour une participation effective ne sont pas remplis par l'équipe encadrante qui se frustre de son côté</i>	<i>Les membres de l'équipe ne peuvent pas réellement s'exprimer et questionnent la légitimité des pratiques de terrain ainsi que celle de l'équipe encadrante</i>
<i>Mettre en place un planning participatif dans lequel chacun.e s'autonomise</i>	<i>La procédure de mise en place du planning n'est pas égalitaire ni équitable</i>	<i>Le planning devient un objet et un espace de tensions qui suscite de la concurrence entre membres de l'équipe</i>
<i>Mettre en place un management de proximité et de soutien pour les membres de l'équipe</i>	<i>Le management est trop axé sur l'émotionnel et génère des fusions inadéquates</i>	<i>Les membres de l'équipe sont pris dans des conflits de loyauté</i>
<i>Permettre au plus grand nombre de personnes intéressées de trouver une place dans le dispositif participatif de la Roseraie</i>	<i>Une partie des personnes qui postulent ne peuvent pas se sentir à l'aise et supporter le fonctionnement participatif institutionnel</i>	<i>L'équipe fixe assume de refuser la candidature de certaines personnes pour des raisons anticipées de savoirs-être inadéquats</i>

ÉQUIPES (FIXE ET STAGIAIRE) - STABILISATION

Dispositif de participation	Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)	Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)
<i>Produire des outils décrivant le fonctionnement du dispositif de la Roseraie pour capacité l'équipe</i>	<i>Équilibre à trouver entre le trop de prescrit et le manque d'information sur le cadre d'intervention de la Roseraie à destination de l'équipe</i>	<i>Les membres de l'équipe ont les informations suffisantes pour prendre leur place sur le terrain et agir de manière responsable et autonome</i>
<i>Sécuriser le dispositif de participation pour l'équipe et faciliter l'appropriation de la flexibilité sur le terrain</i>	<i>Constat que la légitimité de fonction n'est pas suffisante et qu'il est important que les membres de l'EF soient présent.e.s dans les activités avec les participant.e.s et les stagiaires et bénévoles</i>	<i>Les liens de confiance se créent entre l'équipe fixe et l'équipe stagiaire et bénévole par les échanges et la confrontation sur le terrain</i>
<i>Accompagner les membres de l'équipe dans leur compréhension des situations de vie et conditions d'existences des participant.e.s</i>	<i>Des remarques et des représentations régulières illustrant la scission « eux.elles et nous » et le manque d'outils pour appréhender les réalités vécues de manière complexe</i>	<i>Des chocs et des prises de conscience qui génèrent des changements d'approche et enrichir la vision des membres de l'équipe de même que diversifier leurs pratiques de terrain</i>
<i>Finaliser un dispositif participatif de travail, d'échanges et de prises de décision au niveau stratégique d'une structure de terrain</i>	<i>L'idéal associé au besoin constaté sur le terrain pour rester proche des principes d'intervention de l'institution dans une perspective de confiance et de flexibilité</i>	<i>La construction de ce dispositif participatif a généré de multiples formes de trouble et d'inconfort avant de trouver une formulation où chacun.e est reconnu.e</i>
<i>Accompagner les innovations et les changements de manière apaisée et concertée</i>	<i>Les initiatives et forces de proposition ne sont pas toujours bien accueillies, les changements sont vécus de manière abruptes et perçus comme pas suffisamment sous-pesés</i>	<i>Confiant.e.s dans le dispositif actuel et dans les changements et ajustements futurs, les membres de l'équipe n'ont pas de craintes sur les dysfonctionnements du moment</i>
<i>Les formations à destination de l'équipe fixe sont co-construites en équipe fixe</i>	<i>Constat de tensions et d'incompréhensions sur les processus et finalités des formations</i>	<i>Chaque membre de l'équipe fixe peut formuler ses attentes et tout le monde est à peu près synchronisé au moment de la formation, facilitant ainsi la participation de chacun.e</i>

*CONSEIL DE FONDATION - DESTABILISATION*

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Blocages et tensions</b>	<b>Résultats déstabilisants</b>
<i>Démarrer un projet dans un cadre hiérarchisé où le directeur a un rôle d'exécutant</i>	<i>La rencontre entre le Conseil de fondation et le directeur est complexe et la légitimité construite entre les deux prend du temps à se mettre en place</i>	<i>Différences de visions et d'attentes du rôle de directeur et de son incarnation de même que de la compréhension mutuelle des défis du terrain</i>
<i>Tenter de rapprocher les valeurs et les orientations stratégiques du directeur des envies et volontés du Conseil de fondation</i>	<i>Décalages entre les valeurs mises en place sur le terrain et les échanges entre le Conseil de fondation et le Centre de la Roseraie (équipes et participant.e.s)</i>	<i>Les désaccords ne sont pas assumés et problématisés dans la relation entre le Conseil et le directeur, dont la place et la marge de manœuvre dans les prises de décisions stratégiques sont trop faibles</i>

*CONSEIL DE FONDATION - STABILISATION*

<b>Dispositif de participation</b>	<b>Ce qui a suscité le recours à (situation limite, réforme politique, émergence)</b>	<b>Ce que cela produit (déstructuration et restructuration)</b>
<i>Fluidifier les liens entre le Conseil et le terrain de la Roseraie, notamment avec sa direction</i>	<i>Les difficultés de communication et de compréhension des enjeux de terrain, notamment dans les prises de décision</i>	<i>La confiance est effective à tous les échelons de la structure et les mécanismes de garantie fonctionnels permettent au Conseil d'avoir un rôle stratégique et soutenant.</i>
<i>Co-construire une planification stratégique pour synchroniser les pratiques actuelles et faciliter le fonctionnement institutionnel futur</i>	<i>Le besoin d'avoir une vision commune et des fonctions différenciées pour piloter l'avenir face aux enjeux et défis tant de la Fondation que de la Roseraie</i>	<i>Sous forme de projection et hypothèses : la répartition des tâches et le soutien mutuel entre la Fondation et la Roseraie permet une réalisation des pratiques dans une perspective participative vertueuse</i>

**Déclaration signée**

J'affirme avoir mené seul cette étude et avoir mentionné toutes les sources auxquelles j'ai eu recours.

Fabrice Roman