

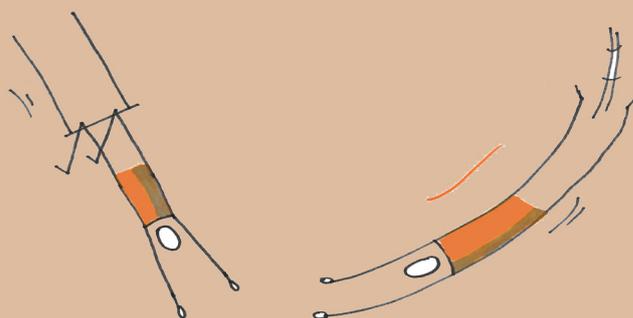
Le PARTENARIAT

en éducation à l'environnement

Regards croisés sur les démarches collaboratives



se lancer,
faire confiance...



Le réseau national d'Éducation à l'Environnement
et au Développement Durable

Pour comprendre le monde, agir et vivre ensemble

A Yannick Bruxelles

*Cet ouvrage est dédié à Yannick Bruxelles, co-fondatrice du Réseau Ecole et Nature et du GRAINE Poitou Charentes.
Ses travaux et écrits sur le partenariat ont nourri de nombreux acteurs de l'éducation à l'environnement.*

*Comme le rappelle David Kumurdjan, adhérent du Réseau Ecole et Nature, « Ce que nous considérons comme acquis et évident aujourd'hui sur la nécessité de faire de l'éducation à l'environnement un projet social, nous lui devons en partie ».
Aller plus loin dans notre capacité de faire ensemble, dans nos différences, est le plus bel hommage que nous pouvons lui rendre.*

C'est dans cet esprit, que ce nouveau guide a été conçu... comme un appui à créer du lien social sur les territoires.

Nous espérons que ce guide vous accompagnera dans vos projets de faire ensemble... pour que continue à vivre à travers nos actes, ces graines plantées par nos bâtisseurs d'Ecole et Nature !

Les administrateurs du Réseau Ecole et Nature



«Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin»

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
PREAMBULE - TEMOIGNAGE DU PROJET	8
DU PARTENARIAT DE TERRAIN	
A L'ECRITURE SUR LE PARTENARIAT	10
UN BON PARTENARIAT :	
UNE QUESTION DE POSITION DU CURSEUR	22
Cadrage du projet - Attentes	22
1. Ancrage du projet	
2. Identification des acteurs et partenaires	
3. Adaptabilité	
4. Contractualisation	
Organisation - Méthode	33
1. Répartition du travail	
2. Prise de décisions	
3. Gestion de l'espace-temps	
Posture - Relationnelle.....	47
1. Vision du projet	
2. Convivialité	
3. Gestion des jeux d'acteurs au sein du groupe	
4. Transparence/confiance	
5. Prise de recul sur ses représentations	
6. Prise en compte des autres	
7. Disponibilité	
Communication - Valorisation	61
1. Communication interne	
2. Accessibilité de l'information	
3. Honnêteté	
4. Communication externe, valorisation des partenaires	
Pérennisation du partenariat	70
1. Evaluation	
2. Célébration	
3. Perspectives au-delà du projet	
Petits trésors à ne pas oublier au bord du chemin	77
1. Par rapport au projet	
2. Par rapport à sa posture de coordinateur	
3. Par rapport à la dynamique de groupe	
Conclusion	79
ANNEXES	80
RETOURS D'EXPERIENCES	80
• + de biodiversité pour mon quartier !.....	81
• BiodibÂt	84
• Expérimentation collective "La participation citoyenne dans nos villages, c'est possible !"	86
• Camp Nature.....	89
• Opération "Mille milliards de détritrus".....	92
TABLEAU RECAPITULATIF DES CURSEURS	96

INTRODUCTION

Le présent guide a été conçu pour faciliter et pérenniser les partenariats inter-associatifs.

Ce guide est :

- un ouvrage méthodologique sur le partenariat,
- un recueil de témoignages,
- un acolyte de la réflexivité...

Ce guide n'est pas :

- un livret de recettes miracles sur le partenariat,
- un « désamorçeur » de situations difficiles,
- un livret exhaustif sur tous les types de partenariats.

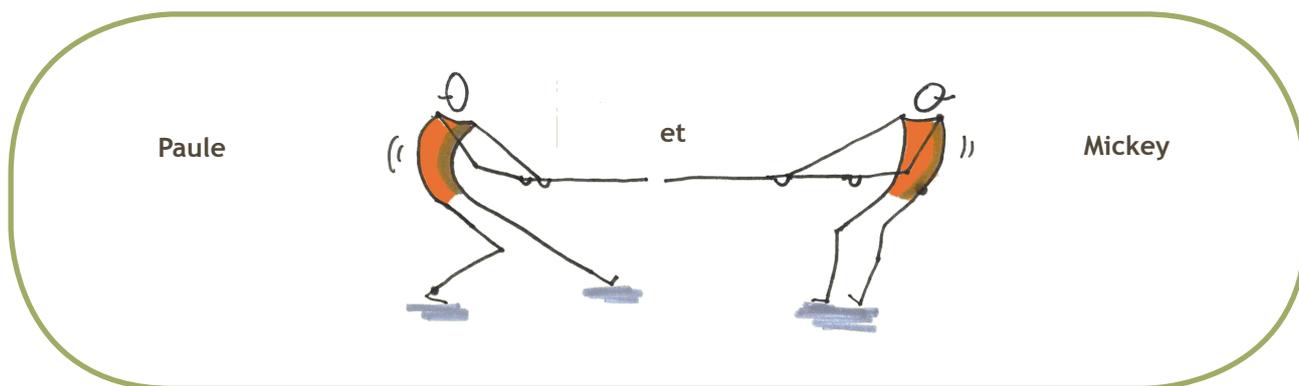
Il s'adresse aux porteurs de projet et propose, au travers de témoignages et de retours d'expériences, d'explorer les chemins de la concertation, les curiosités du partenariat, de Lille à Montpellier, en passant par les régions Centre-Val de Loire et Ile-de-France. Il offre des vérités personnelles pour aider chaque porteur de projet à trouver la sienne.

Il est né dans les territoires, il s'inspire de notre sensibilité à tous, il vibre par la sincérité des paroles d'acteurs. Il s'est concrétisé grâce à l'investissement d'un groupe de travail : l'éco-labo (clin d'œil au laboratoire d'idées et d'expériences bouillonnantes formé par les co-auteurs de ce guide).

Ce groupe de travail a réuni 6 structures et 7 personnes ; 7 intelligences et sensibilités qui trouvent leurs voix dans leur conviction du faire-ensemble. Le ton a vite été donné : choisir de s'affranchir de tous conseils moralisateurs ; arpenter ensemble la connaissance de la concertation en mélangeant les expériences. Dans ce mélange se dessine une conception du partenariat complexe.

Pour vivre cette complexité, nous vous invitons à plonger dans des situations vécues et rapportées de manière à ce qu'elles fassent écho à vos propres pratiques :

- Immergez-vous dans l'histoire du projet (preamble),
- Découvrez les acteurs impliqués dans le projet à travers les fiches portraits (partie 1),
- Questionnez-vous sur le bon équilibre à trouver entre deux situations extrêmes possibles. Deux personnages, Paule et Mickey, vous accompagneront avec des avis contradictoires, portant la polémique (partie 2).



- Profitez des témoignages parsemés dans le guide qui viennent illustrer des situations concrètes (partie 2). Ces témoignages prennent appui sur 3 types de projets menés en éducation à l'environnement et au développement durable (EEDD) :
 - . les Eco-parlement des jeunes® (EPj),
 - . les coins nature,
 - . les projets de participation des citoyens.
- Découvrez les petits trésors laissés au bord du chemin par le groupe de travail (partie 2).
- Et enfin, plongez-vous dans l'annexe pour découvrir les retours d'expériences du groupe de travail.

Vous voulez travailler en partenariat, qui plus est en partenariat associatif, pour que votre projet rayonne d'intelligence collective, qu'il reflète toute la richesse de la concertation et qu'il soit impulsé dans une démarche de faire-ensemble, plus implicante, avec plus de moyens et toujours plus d'ambitions ?

Ce guide ne vous donnera pas les "bonnes réponses", il vous aidera à vous poser les "bonnes questions" ; car les éléments pour y répondre sont en vous.

La science du partenariat est une science humaine qui s'abrite dans la relation à l'autre et à soi ; avec un sens inné de l'écoute, du respect et de l'empathie qui bouillonne en chacun de nous.

Pour autant, pour que s'exprime tout l'éclat de la concertation, il faut d'abord être conscient de ce qu'il y a en nous, de toutes les représentations qui peuvent nous habiter pour venir adoucir les éventuels risques du partenariat.

Le partenariat en mots

Le partenariat est par essence riche de sens et de représentations pour chacun d'entre nous, comme en témoigne ce nuage de mots lié au partenariat.



Place, avant de rentrer dans le cœur de l'analyse, aux paroles d'acteurs interviewés qui nous rappellent l'importance du travail en partenariat :

Paroles d'acteurs - La concertation pour vous ?

« C'est fondamental, c'est notre priorité, tant pour du portage que dans de l'opérationnel. » Florian, coordinateur en centre social.

« Le partenariat est ancré dans notre activité. » Thierry, directeur de centre social.

« Le travail en réseau, en partenariat, c'est quand même extraordinaire ! Chacun enrichit le groupe de son point de vue, de son implication. Le projet en est bien meilleur, il a plus de poids et de pertinence. Cela permet de se sentir réellement acteur et impliqué dans le projet. » Alexandre, animateur nature et responsable du pôle animation dans une association

« Dans un partenariat, chacun a un apport, «une valeur ajoutée» au groupe. La complémentarité entre les membres du groupe est une force. La co-construction renforce l'implication dans le projet car le point de vue et les idées de chacun sont pris en compte. » Pascal, coordinateur de projet « Développement durable » dans une association

« Il est nécessaire d'avoir la même vision de la collaboration, de bien définir les objectifs de chacun et du projet dans son ensemble (généraux et opérationnels) mais aussi d'être pragmatiques, efficaces, de ne pas s'engouffrer dans du blabla et nous avons besoin de pragmatisme. Dans toute collaboration, il est important d'avoir un certain pragmatisme. » Monica, référente familles dans un centre social

« Un certain sens de l'accueil, la convivialité, une capacité d'écoute. » Marie-Laurence, membre active d'une association

« Travailler en partenariat permet de prendre du recul, de créer une dynamique, une émulation au sein du groupe, de s'enrichir de l'expérience des autres. C'est bien plus plus riche que de travailler seul ! » Laura, conseillère technique “ Développement durable et enfance/jeunesse ” dans une association

PREAMBULE

TEMOIGNAGE DU PROJET AYANT DONNE NAISSANCE AU GUIDE « Comment favoriser la concertation inter-associative territoriale »

Vous trouverez en annexe, les témoignages des projets supports à l'analyse et aux témoignages.

Type de projet

Participation citoyenne

Lieu

Projet mené sur le territoire national

Qui sommes-nous ?

- Océane Heuga, stagiaire au Réseau Ecole et Nature, chargée de la co-coordination du projet.
- Elise Wone, responsable pédagogique de l'axe Éducation du Réseau Ecole et Nature ; chargée de la co-coordination du projet (Tutrice).

Descriptif rapide

Dans le cadre du projet "Concertation inter-associative territoriale", un groupe de travail, coordonné par le Réseau Ecole et Nature, réseau national d'éducation à l'environnement, a travaillé pour :

- identifier les synergies, les approches méthodologiques communes entre l'ensemble des acteurs territoriaux,
- formuler des propositions sur lesquelles s'appuyer pour favoriser la coopération inter associative et avec d'autres acteurs dans un projet d'EEDD.

Ce travail de diagnostic et d'analyse s'est appuyé sur trois types de projets, menés sur des territoires locaux :

- les coins nature,
- l'Eco-Parlement des jeunes® (EPj),
- la participation citoyenne.

Objectifs du projet

Objectifs généraux :

- identifier et valoriser les fondamentaux méthodologiques des projets portés par le REN,
- apporter une meilleure cohérence dans les actions des acteurs associatifs d'un territoire face aux enjeux auxquels ils sont communément confrontés,
- proposer des repères essentiels et apporter des éléments méthodologiques permettant aux acteurs associatifs de développer des projets collaboratifs dans leur territoire.

Objectifs opérationnels :

- analyser les leviers et les freins à la collaboration de différents acteurs, dont divers acteurs associatifs, dans un territoire donné,
- identifier les freins et leviers de la pérennisation de cette collaboration,
- identifier de bonnes pratiques de collaboration entre le tissu associatif et les collectivités territoriales,
- identifier et diffuser une méthodologie transposable à d'autres territoires que ceux étudiés.

Les partenaires

Partenaire financier :

- FDVA (Fonds de développement pour la vie associative)

Les membres du groupe de travail « l'éco-labo »:

- Coralie Dargouge, Réseau Graine Centre-Val de Loire,
- Hervé Bressaud, Groupe de Diffusion d'Informations sur l'Environnement (GDIE), Ile de France,
- Antoine Dubois-Violette, Association Parsemila, Languedoc-Roussillon,
- Eric Dubois, Association Chico Mendès, Nord-Pas-De-Calais-Picardie,
- Clothilde Jamet, Association En savoir plus, Nord-Pas-De-Calais-Picardie,
- Océane Heuga et Elise Wone, Réseau Ecole et Nature, Languedoc-Roussillon.

Naissance du projet

Le ministère de la jeunesse, de la ville et des sports, a à travers le Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) lancé un appel à projets en 2015 dont l'objet était de « Soutenir la structuration des associations de proximité, la mise en relation avec des outils d'accompagnement et la mutualisation de leurs moyens d'action au niveau local ».

Cet appel à projet correspondait aux missions du REN qui a toujours soutenu les projets multi-acteurs afin d'accompagner la réalisation de projets concertés et d'autant plus riches dans les territoires.

Afin d'accompagner la multiplication de tels projets, le REN a souhaité s'appuyer sur ses adhérents impliqués dans des projets inter-associatif pour identifier les freins et leviers et préconisations à la pérennisation.

Ce qui s'est passé

Un appel à participation a été envoyé aux adhérents du REN pour mobiliser un groupe de travail. Cinq structures ont été retenues qui portaient des projets sur les thématiques retenues et qui avaient le plus d'adéquation avec les objectifs identifiés pour le projet.

Une fois le groupe de travail formé, un processus de travail collaboratif s'est établi.

Une journée d'ingénierie du projet à Paris a favorisé la construction d'une culture commune autour du projet, a facilité son appropriation tout en établissant un contact chaleureux entre l'ensemble des membres du groupe. C'est également lors de cette journée que les moyens de communication et le fonctionnement du groupe ont été établis. Entre liste de diffusion, base de données communes, documents collaboratifs, réunions téléphoniques... l'entraide et l'implication ont tout du long rythmé le travail de l'éco-labo.

Si c'était à refaire

La réunion physique a été un élément clé moteur de la dynamique de groupe. Si c'était à refaire, nous la proposerions beaucoup plus rapidement afin de faciliter la compréhension et l'appropriation du projet par toutes les parties prenantes le plus tôt possible.

Enfin, si c'était à refaire... nous aurions aimé pouvoir mélanger les « espaces temps » de manière à ce que le guide vienne soutenir la conduite de ce projet. Face à certaines situations, le guide nous aurait aidés à prendre de la hauteur, à faire des choix plus adéquats.

Néanmoins, pris par la réalité, notre analyse se retrouve souvent coincée dans un certain prisme. Il nous est alors difficile d'accéder à une vue d'ensemble. C'est pourquoi, formaliser chaque changement en considérant la globalité de la situation garantit une cohérence dans l'ajustement du projet.

Finalement, le dénouement de chacune de nos actions n'est que le reflet de nos choix pris au regard des situations ; et ce guide tente d'analyser une multitude de situations pour donner au coordinateur la possibilité de porter un regard avec une amplitude élargie.

Ce projet nous a donné l'occasion de porter notre regard sur l'horizon afin d'avoir le recul nécessaire pour que notre pratique de coordinatrices puisse s'enrichir.

DU PARTENARIAT DE TERRAIN A L'ECRITURE SUR LE PARTENARIAT

Ce guide se teinte de l'expérience personnelle de chacun de ses contributeurs. Dans ce sens, il nous a donc paru intéressant de présenter les auteurs, leurs expériences, leurs valeurs. Ainsi, les « fiches portraits » ci-après permettent de découvrir :

- les acteurs impliqués dans la co-écriture du guide,
- leur devise sur la concertation,
- leur vision du partenariat et leurs parcours et expériences sur le thème,

et de présenter l'expérience qui a servi de support aux enquêtes qui ont nourri la réflexion et les témoignages de ce guide.

▶ Fiche portrait Hervé

Qui suis-je ?

Hervé Bressaud, coordinateur pédagogique du G.D.I.E. (Groupe de Diffusion d'Informations sur l'Environnement), responsable du projet.

Ma devise dans la concertation

« Si chaque partenaire est là pour les bonnes raisons, avec une certaine souplesse, le meilleur devient possible. »

Pour moi, le partenariat c'est

Ma vision

Le partenariat peut se définir de manière très générale comme étant une collaboration entre plusieurs entités pour avancer vers un objectif commun ; mais le partenariat c'est une pincée d'humanité dans chacun de ces termes. Il n'existe que contextuellement et avec des partenaires variés. En application, le partenariat c'est travailler à plusieurs, à l'unisson avec de la souplesse pour la convention et de l'implication dans l'action.

Mon parcours / mon expérience des partenariats inter-associatifs

D'un déclic autour de la biodiversité urbaine, j'ai commencé à travailler dans l'éducation à l'environnement, et plus spécifiquement en milieu urbain, pour amener les citoyens à mieux interpréter leur environnement proche.

Pour faire fleurir un projet commun, il faut rassembler et inviter à la rencontre. Le partenariat se crée alors naturellement, qu'il soit implicite ou institutionnalisé/conventionné. On ne mène pas un projet sans partenariat, car on ne mène pas un projet seul. Je travaille avec le GDIE, structure pour qui le partenariat existe dans chacune de ses actions, réflexions, projections qui sont forcément les nôtres et les vôtres.



Présentation de l'expérience retenue : « + de biodiversité pour mon quartier ! »

Résumé de l'action

Le projet pilote «+ de biodiversité pour mon quartier !» vise à rendre les jeunes des quartiers Masséna et Kellermann à Paris dans le 13^{ème} arrondissement, acteurs de leur propre découverte de la biodiversité locale, de sa préservation et de sa valorisation. Il s'appuie sur la science participative et sur la démocratie participative.

Dans chaque quartier, les jeunes commencent par découvrir en immersion la faune et la flore locales grâce à des protocoles de sciences participatives adaptés à la rue ou aux espaces verts collectifs et en réalisant un diagnostic de la biodiversité du quartier intégrant des rencontres d'acteurs et des enquêtes auprès des habitants.

Ensuite, ils vivent une expérience de démocratie participative par quartier, qui permet de faire émerger des idées pour améliorer la préservation et la valorisation de cette biodiversité. Puis ils concrétisent une de leurs idées.

Enfin, les jeunes partagent leur expérience et leurs idées avec les élus et les habitants.

L'objectif maintenant est de développer des outils pédagogiques et de communication afin de faciliter l'appropriation de la démarche par toute structure potentiellement intéressée.

La définition, la réalisation et la valorisation de ce projet ont été rendus possible grâce à un travail en partenariat réunissant des partenaires financiers, Ville de Paris ; Fondation Nature et Découvertes ; Graine Ile-de-France ; Paris Habitat OPH, et des partenaires techniques et pédagogiques, Vigie-Nature ; Centre social et culturel 13 pour Tous ; Courant d'Art Frais ; Association Rungis / Brillat-Savarin / Peupliers (ARBP).

Détail d'un particularité, de ce qui fait que ce projet a été choisi

Ce projet, c'est l'esprit du GDIE. D'abord, parce qu'il aborde des thématiques qui sont aujourd'hui les thèmes de prédilection au niveau des actions de l'association (biodiversité et récupération). Ce projet intègre aussi une pédagogie, autour des sciences participatives et de la démocratie participative, représentative de la méthodologie choisie par le GDIE.

Ce projet, c'est aussi une action qui se poursuit dans les quartiers jusque-là concernés et au-delà : ce guide était aussi un moyen de valoriser l'action.



**La biodiversité urbaine en action avec
« Les jeunes qui agissent »
Quartier Masséna, avenue d'Ivry
Paris 13^{ème}**



Fiche portrait Eric

Qui suis-je ?

Eric Dubois, animateur à l'association Chico Mendès et animateur du projet

Ma devise dans la concertation

1+1 = 3 ou Je + Tu = Je + Tu + Nous ; dans le respect de nos identités respectives, on s'associe pour former une unité tout en conservant notre propre autonomie.

Pour moi, le partenariat c'est

Ma vision

Rien n'est plus arbitraire pour moi que le sens du mot « partenariat ». Tous les partenariats sont vrais, de la consultation, à la concertation, à la coopération jusqu'à la co-construction en passant par la prestation ; le partenariat reste un échange. L'objectif est de faire de sa propre volonté, une volonté commune ; par des consensus, compromis, accords,... Et pour ce faire, la condition *sine qua non* est de prendre le temps de préciser et de s'accorder sur le cadre. Un partenariat cadré est un partenariat gagné ! Il ne reste plus qu'à saupoudrer de confiance pour que chacun des partenaires puisse déguster une certaine plus-value, que ce soit pour le projet commun ou dans sa pratique personnelle.

Mon parcours / mon expérience des partenariats inter-associatifs :

Le partenariat fait partie de nos gènes. Lancé en 1989, l'opération Chico Mendès était basé sur un partenariat entre une association locale, une collectivité, une école et notre association pour réaliser un espace de nature à vocation pédagogique. Que ce soit faire avec, faire pour, ou faire ensemble, des partenariats riches et variés ont toujours accompagné nos projets. C'est notre implication dans les réseaux où nous avons puisé nos plus remarquables expériences de partenariat.

Aujourd'hui, notre partenariat s'est élargi avec les collectivités et les entreprises.



Présentation de l'expérience retenue : « Biodibat » »

Résumé de l'action

Alliant l'environnemental et le social, le projet a réuni les bailleurs sociaux et les habitants des logements collectifs autour de l'aménagement en faveur de la biodiversité d'un bâtiment et/ou de ses abords, avec une mise en débat des idées et des propositions d'aménagements avant la réalisation des actions concrètes.

Les objectifs sont de :

- favoriser la biodiversité sur et autour du bâti,
- permettre aux habitants de réaliser des actions concrètes en faveur de la biodiversité dans leur cadre de vie,
- inciter les bailleurs à agir pour la biodiversité,
- contribuer au « mieux vivre ensemble » dans l'immeuble, dans le quartier, dans la cité.

La définition, la réalisation et la valorisation de ce projet ont été rendus possible grâce à un travail en partenariat inter-associatif réunissant, des partenaires financiers : Fondation de France, Région Hauts de France et Le Bailleur Vilogia et des partenaires locaux : Vilogia, Le Centre social Lino Ventura et la Commune de Wattignies.

Détail d'une particularité, de ce qui fait que ce projet a été choisi

Ce projet se situe dans la continuité de deux projets similaires, dont un a fonctionné et l'autre non. Contribuer à la rédaction de ce guide m'a semblé être l'occasion parfaite pour prendre du recul sur ledit projet actuellement en cours, afin d'identifier les facteurs de réussite et d'échec, en comparaison avec les deux autres projets.

De plus, ce projet montre un pan méthodologique novateur développé de plus en plus par Chico Mendès : travailler directement avec les personnes concernées, comme c'est le cas ici : avec les habitants, sur leur lieu d'habitation.





Fiche portrait Coralie

Qui suis-je ?

Coralie Dargouge, animatrice de réseau et coordinatrice de projets au sein du réseau régional d'éducation à l'environnement, GRAINE Centre-Val de Loire depuis 2013.

Ma devise dans la concertation

“Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin !”

Pour moi, le partenariat c'est

Ma vision

Le partenariat, ce n'est pas uniquement le projet, c'est aussi tout ce qui l'entoure.

C'est un groupe, des valeurs de confiance, d'entraide et de bienveillance, des regards qui se croisent, des oreilles attentives, des idées en ébullition et un esprit de co-construction.

Le partenariat, c'est la force d'être plusieurs pour dépasser ses appréhensions, c'est une capacité collective à se questionner, se réadapter, s'enrichir de l'énergie, des connaissances et des compétences des autres.

Mon parcours / mon expérience des partenariats inter-associatifs

Impliquée depuis de nombreuses années dans des projets participatifs, les questions de partenariat inter-associatif sont au cœur de mon métier depuis près de 4 ans. En tant qu'animatrice de réseau et coordinatrice de projets au GRAINE, je développe, anime et coordonne de multiples projets associant nos adhérents, des acteurs du territoire et des acteurs du développement durable. Tous les projets sont différents, mais les objectifs sont communs : mobiliser, permettre à chacun de s'impliquer, mutualiser les compétences, partager les réflexions...

Présentation de l'expérience retenue : Expérimentation collective “La participation citoyenne dans nos villages, c'est possible !”

Résumé de l'action

Le GRAINE Centre-Val de Loire a développé, au travers d'une expérimentation, un projet centré sur la participation citoyenne dans les petites communes (moins de 1 500 habitants). Les objectifs étaient de :

- rassembler des habitants de villages, afin qu'ils constituent un groupe œuvrant pour l'environnement dans leur commune ;
- les mobiliser et les sensibiliser pour les rendre acteurs de la préservation de l'environnement, tout au long du projet, par des méthodes créatives et/ou participatives ;
- créer des habitudes de participation chez ces habitants, afin qu'ils continuent de porter des projets collectifs au-delà de l'accompagnement dont ils ont bénéficié.

Six communes de région Centre-Val de Loire ont été accompagnées par quatre associations adhérentes du GRAINE pendant deux années. Cet accompagnement a permis à des groupes de citoyens de définir collectivement leur projet et de le mener ensemble. Un parcours pédagogique, une soupe participative, un rallye-nature, des inventaires naturalistes, des troc'plantes, des bacs “Incroyables comestibles”, des conférences, des guides pratiques, des hôtels à insectes, une jachère fleurie... ont ainsi vu le jour !

Cette expérimentation a abouti à la rédaction collective d'un livret méthodologique et d'une plaquette pour favoriser la valorisation et la duplication des expériences menées.

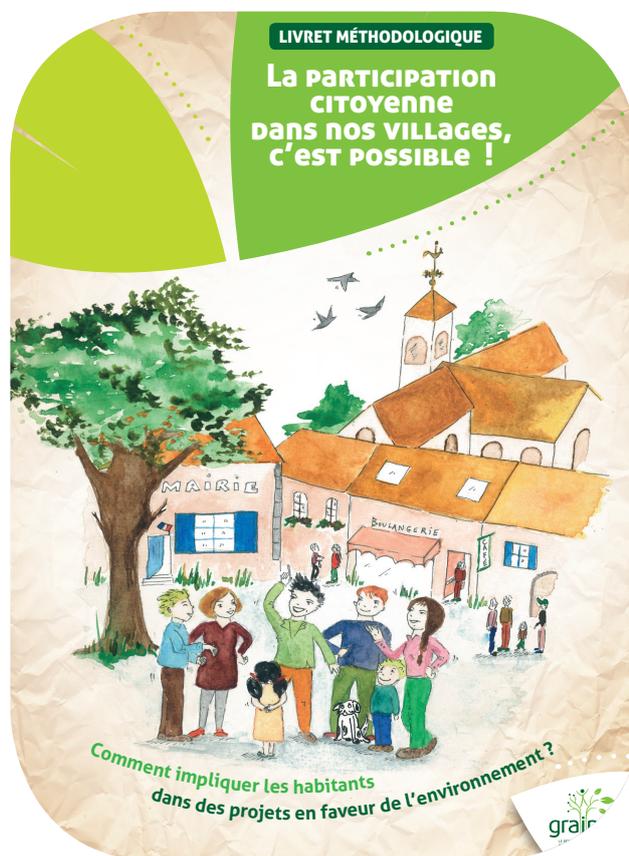
La définition, la réalisation et la valorisation de ce projet ont été rendus possibles grâce à un travail en partenariat inter-associatif réunissant :

- Le GRAINE Centre-Val de Loire, coordinateur et animateur du projet.
- Quatre associations accompagnatrices : la Fédération Familles rurales d'Indre-et-Loire, Sologne Nature Environnement, la SEPANT et Loiret Nature Environnement.
- L'Ifrée (Institut de Formation et de Recherche en Éducation à l'Environnement), qui a apporté son regard extérieur et son expertise sur les questions de participation citoyenne.

Détail d'une particularité, de ce qui fait que ce projet a été choisi

Le choix s'est naturellement porté sur ce projet, tant pour la richesse qu'il m'a apporté au niveau personnel puisque j'y ai construit ma pratique professionnelle, que pour la richesse qu'il a révélé sur la relation partenariale.

Ce projet donne corps à l'adage « Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin ! ». Ici, le mot "ensemble" a démontré toute sa valeur, par l'enrichissement mutuel, l'entraide au sein du groupe et le dépassement de nos objectifs initiaux. La mutualisation de nos compétences nous a permis d'aller plus loin que ce que nous imaginions individuellement : c'est pour moi l'aboutissement d'une démarche participative !



“La participation citoyenne dans nos villages, c’est possible !”
Pour découvrir le livret méthodologique et la plaquette issus de ce projet
<http://www.graincentre.org/participation-citoyenne>



Fiche portrait Clotilde

Qui suis-je ?

Clotilde JAMET, chargée de mission à En Savoir Plus, co-coordinatrice du projet.

Ma devise dans la concertation

Aller chercher des partenaires pour leur montrer tout l'intérêt de "construire ensemble" - ce qui est différent d'agir les uns à côté des autres - c'est compliqué, parfois vain, mais quand cela marche, on a enrichi l'autre et on s'enrichit soi-même.

Pour moi, le partenariat c'est

Ma vision

Pour moi, le partenariat c'est trouver des personnes avec qui échanger et partager des intentions et trouver des objectifs convergents. Le partenariat c'est une complémentarité de compétences pour un projet plus riche que mené seul : plus d'idées, d'autres points de vue...

De plus, le partenariat est le terreau d'une cohérence des actions menées sur un même territoire par différentes acteurs. Développer des partenariats sur un même territoire permet de donner aux différentes actions menées, même indépendantes les unes des autres, la même culture, le même sens, le même cap. La culture du partenariat permet de lutter contre les incohérences de territoire.

Mon parcours / mon expérience des partenariats inter-associatifs

J'ai été embauchée en 2001 au sein de l'association En Savoir Plus, pour animer un outil d'éducation à l'environnement : l'Envirocar, remorque aménagée en laboratoire d'EEDD. J'avais aussi en charge l'animation d'un comité scientifique et technique pour identifier en quoi cet outil innovant pouvait servir à d'autres, compléter des initiatives locales, se développer avec les idées des membres de ce comité : collectivités, associations, éducation nationale, établissements scolaires...

En Savoir Plus a toujours milité pour partager et faire avec les autres acteurs du territoire et développer un réseau de l'EEDD en Picardie.



Présentation de l'expérience retenue : une virée secrète en coin nature

Résumé de l'action

Dans le cadre de la Dynamique Sortir ! portée par le REN, En Savoir Plus a souhaité expérimenter une immersion nature de plusieurs jours pendant l'été 2016 pour des jeunes issus de 3 centres sociaux (dans l'esprit du film « Le Lien » de Frédéric Plénard).

Dans chaque centre social, un Coin Nature sera réalisé dans l'année suivant le camp, pour prolonger la dynamique du camp nature et faire le lien avec les familles et le quartier.

L'objectif était de voir l'influence d'une immersion nature sur des jeunes urbains et ruraux en situation de "déconnexion" quotidienne, immergés dans la nature.

La définition, la réalisation et la valorisation de ce projet ont été rendus possibles grâce à un travail en partenariat inter-associatif réunissant des partenaires locaux opérationnels : Centre social CAF de Beaucamps-le-Vieux(80), Centre social CAPS à Amiens(80), Centre social l'Arbrisseau à Lille (59) et des partenaires financiers : Direction Régionale Jeunesse et Sport-cohésion Sociale et réserve parlementaire de Romain Joron.

Détail d'une particularité, de ce qui fait que ce projet a été choisi

J'ai choisi ce projet pour parler de partenariat car c'est l'illustration de la plus-value que peut apporter un partenariat dès la conception du projet. En effet, malgré des délais très serrés pour organiser un séjour d'été (autorisations, site à trouver, recrutement des jeunes...), c'est lors d'une rencontre avec tous les partenaires que le format du camp a été redéfini et enrichi : de l'idée de 3 camps séparés, un seul camp a été organisé, avec l'envie de mélanger les jeunes des 3 centres.

De plus, les objectifs du camp ont été co-écrits lors de cette même rencontre, pendant laquelle chacun a pu constater que nous avons tous les mêmes intentions vis à vis d'une immersion nature.

Les structures engagées dans ce partenariat parlent toutes d'une dynamique commune, de se rendre service, de communiquer, de transparence dans le montage du projet et de partage des risques financiers.



Fiche portrait Antoine

Qui suis-je ?

Antoine Dubois-Violette, coordinateur de l'association Parsemila et coordinateur de l'opération décrite ci-dessous.

Ma devise dans la concertation

Tendre à être soi-même et aimons-nous les uns les autres... Soyons d'abord au clair avec nous-mêmes, et fluide sera la relation à l'autre.

Pour moi, le partenariat c'est

Ma vision

Le partenariat s'inscrit d'abord dans un ressenti positif face à l'autre. Un ressenti qui donne envie de travailler ensemble, qui permet à la confiance de grandir. Et, petit à petit, parce que l'on avance dans la transparence, qu'on partage ces envies avec un minimum de jeu de pouvoir, des projets qui font sens peuvent se co-construire : des projets qui évoluent et se bonifient en avançant...

...en faisant alliance pour « aller vers » ensemble, chacun avec ses compétences, ses forces et ses faiblesses, riche de la complémentarité qui émerge...

...en faisant corps autour d'un objectif commun...

...en laissant de la place pour l'intuition, le droit à l'erreur et la solidarité...

...en écoutant et en prenant en compte les besoins de chacun au service d'un projet qui nous réunit.

Mon parcours / mon expérience des partenariats inter-associatifs

Aujourd'hui, "coordinateur-animateur-formateur-facilitateur-comédien", mon expérience dans les partenariats a commencé juste après ma formation d'éco-interprète. C'était l'époque de mon tout premier vécu en la matière et j'étais chargé de coordonner un groupe de travail pour, ensemble, créer une exposition itinérante. J'ai alors compris l'intérêt du faire-ensemble. Depuis, j'ai arpenté différentes associations au sein desquelles j'ai été coordinateur, animateur ou administrateur. Aujourd'hui, avec l'association Parsemila, dans les actions que je coordonne (animation d'ateliers participatifs, rencontres, formations, projets d'éducation à l'environnement...), je cherche à mettre en place des dynamiques de travail fluides, coopératives et créatives qui s'affranchissent au maximum des relations hiérarchiques, en répartissant les rôles et responsabilités en fonction des compétences, mais surtout des envies.

Présentation de l'expérience retenue : Eco-Parlement des jeunes Cœur d'Hérault

Résumé de l'action

Avec l'appui des différents partenaires, un groupe de jeunes a réalisé un stand scénarisé, attractif et ludique, sur la prévention et le tri des déchets, puis l'a animé sur les plages du territoire de Thau Agglo pendant l'été 2016.

Le projet s'est déroulé en 2 phases :

- conception et réalisation du stand (mi-mai -> mi-juillet) : accompagné par des artistes et un coordinateur de projet en éducation à l'environnement,
- animation du stand (mi-juillet -> fin août) : l'animation a été assurée à chaque fois par 4 personnes : 1 ou 2 animateurs professionnels et 2 ou 3 jeunes.

Ce projet avait une double dimension : sensibiliser à la thématique des déchets d'une part, et, d'autre part, proposer à un groupe de jeunes de développer des compétences professionnelles en participant à un projet territorial en faveur de l'environnement.

La définition, la réalisation et la valorisation de ce projet ont été rendus possibles grâce à un travail en partenariat inter-associatif réunissant divers partenaires : Thau Agglo, Conseil départemental de l'Hérault, Mission Locale jeunes du Cœur d'Hérault, Mission Locale d'Insertion Jeunes du Bassin de Thau, Demain la Terre!, Parsemila et un regroupement d'artistes.

Détail d'une particularité, de ce qui fait que ce projet a été choisi

A la naissance de ce projet, il y a eu une demande de la collectivité, qui s'est croisée avec l'envie et la motivation de jeunes. Une dynamique s'est alors créée naturellement et elle a fonctionné. Elle a été bâtie sur des relations interpersonnelles de confiance, puis animée de manière participative afin que chaque envie, chaque désir soit exprimé et entendu. Ce projet, de l'ordre du contact avant tout, illustre bien la réciprocité de la relation, où un besoin rencontre une envie et vice-versa.



Fiche portrait Elise et Océane

Qui sommes-nous ?

Océane Heuga, stagiaire au Réseau Ecole et Nature, chargée de la co-coordination du projet.
Elise Wone, responsable pédagogique de l'axe Éducation du Réseau Ecole et Nature ; chargée de la co-coordination du projet (Tutrice).

Notre devise dans la concertation

« La pierre n'a point d'espoir d'être autre chose qu'une pierre. Mais, de collaborer, elle s'assemble et devient temple » Alexandre de Saint-Exupéry

Pour nous, le partenariat c'est

Notre vision

De la pluralité des individus, de la richesse de leur échange née l'intelligence collective qui sert tout autant le projet que les acteurs impliqués. Le partenariat a cette richesse intrinsèque qui fait partir un groupe du bas de la montagne sans savoir toujours quel chemin va être emprunté pour gravir cette dernière. Mais, le chemin est alors aussi important que la vue au sommet car chacun apprend au contact de l'autre, voit autrement ce qui l'entoure... Le partenariat déstabilise aussi par les zones de flou et d'incertitudes qu'entraîne souvent la vie de groupe mais il permet de dépasser des limites et d'être beaucoup plus créatifs et pertinents.

Nos parcours

Elise

Dans mes différentes missions, j'ai toujours apprécié de travailler en partenariat, d'être stimulée par l'échange avec autrui. Travailler au Réseau Ecole et Nature répondait à cette envie d'être au cœur de projets menés dans un esprit d'échange, de partenariat.

Océane

Ma volonté première était de porter un projet autour de la participation citoyenne. Etant au fait des missions du Réseau Ecole et Nature, je les ai contactés avec l'intention de construire un projet. Et nous avons construit ENSEMBLE.

Elise

L'interaction qui me plaît dans le travail en partenariat est la même que j'ai apprivoisée avec Océane, en étant tutrice de stagiaires. Chaque moment d'échanges, chaque discussion nous permettait d'enrichir et ou de débloquent des situations complexes qui seules semblaient infranchissables. Ensemble, nous enjambions les entraves et bondissions avec nos forces rassemblées.

Océane

Plus qu'une tutrice, Elise a été ma partenaire privilégiée tout au long de ce projet. La confiance a été donnée dès le début, une confiance mutuelle qui mettait l'écoute bienveillante au cœur de chacun de nos échanges. Le projet naissait, grandissait et mon apprentissage se consolidait. Un apprentissage donné par le statut, « stagiaire », mais surtout par le contexte, par ce projet en partenariat : avec les « éco-labo ». Ce projet rapporte des paroles de personnes de terrain et ce guide a la volonté d'accompagner ces mêmes acteurs du territoire. Je suis intimement convaincue que la force est à puiser dans le sol, sur le terrain, auprès de ceux qui font tous les jours. C'est d'ailleurs au cours de ma formation initiale dans le développement local, que j'ai saisi le sens du partenariat qui venait orchestrer la totalité de mes projets. C'est avec le faire-ensemble, que les besoins identifiés ont pu se concrétiser en actions.

Présentation de l'expérience retenue : Analyse et écriture collective sur le partenariat inter-associatif

Résumé de l'action

Cette action part du constat qu'il n'est souvent pas aisé de rapprocher des acteurs qui ne sont pas habitués à travailler ensemble. Ce présent guide a été imaginé pour faciliter la concertation et le travail en partenariat. L'objectif principal de ce projet est de proposer des repères essentiels et d'apporter des éléments méthodologiques permettant à différents acteurs associatifs de développer des projets collaboratifs sur leur territoire.

En partant de 3 types de projets différents, menés sur des territoires locaux : les coins nature, l'Eco-Parlement des Jeunes, la participation citoyenne dans les projets d'EEDD, un travail d'enquête a été réalisé dans le but d'identifier les freins et leviers à la concertation.

Un groupe de travail a été constitué. Il s'est donné un surnom original : l'éco-labo. Ce nom est un clin d'oeil à la notion de collaboration inter-associative et aussi à l'éco : l'écologie et labo : laboratoire.

Les 5 membres du groupe de travail ont identifié les projets les plus riches et complémentaires à enquêter. Des entretiens ont été menés auprès des partenaires puis analysés.

La relation partenariale au sein du groupe s'est construite au travers d'une réunion physique, d'échanges par mails et de réunions téléphoniques.

- les associations En savoir plus, Chico Mendès Nord Nature, Groupe de diffusion d'informations sur l'environnement (G.D.I.E), Parsemila, GRAINE Centre-Val-de-Loire, Réseau Ecole et Nature avec respectivement les personnes impliquées : Clothilde Jamet, Eric Dubois, Hervé Bressaud, Coralie Dargouge, Elise Wone et Océane Heuga.

Détail d'une particularité, de ce qui fait que ce projet a été choisi

Les valeurs dont il est question dans ce projet, sont des valeurs que nous portons intimement, que ce soit dans notre vie professionnelle ou personnelle. Le partenariat, c'est juste la traduction de la relation : celle que nous avons avec nous-mêmes, mais aussi celle que nous entretenons avec les autres, avec son environnement. L'écoute et le respect que ces relations induisent sont des valeurs universelles.

L'analyse menée dans ce projet ne s'est pas limitée au travail d'enquête. En effet, le groupe de travail donnait l'occasion d'échanger entre pairs et de croiser nos expériences respectives. Nous étions naturellement invités à prendre de la hauteur sur nos propres pratiques.

Ce projet, cette action et le guide qui en est né parlent d'un quotidien que nous rencontrons tous, à chaque moment de nos vies.



UN BON PARTENARIAT : UNE QUESTION DE POSITION DU CURSEUR

Travailler en partenariat est complexe, il n'y a souvent pas de règles mais une attention de tous les instants à apporter régulièrement tant au projet qu'aux relations...

A travers différents temps forts du projet :

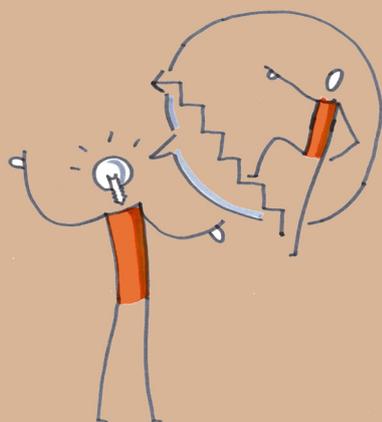
- cadrage du projet,
- organisation et méthode,
- posture relationnelle,
- communication et valorisation,
- pérennisation du partenariat,

deux personnages, Paule et Mickey, invitent à prendre du recul sur la posture de coordinateur de projets menés en partenariat. Ils invitent à s'interroger sur la bonne position du curseur.

« Les petites trésors à ne pas oublier en chemin » en fin de chapitre recensent des « trucs et astuces » de coordinateur de projets multi-partenariaux.

▶ Cadrage du projet Attentes

« Pour réussir il ne suffit pas de prévoir, il faut aussi savoir improviser »
Isaac Asimov



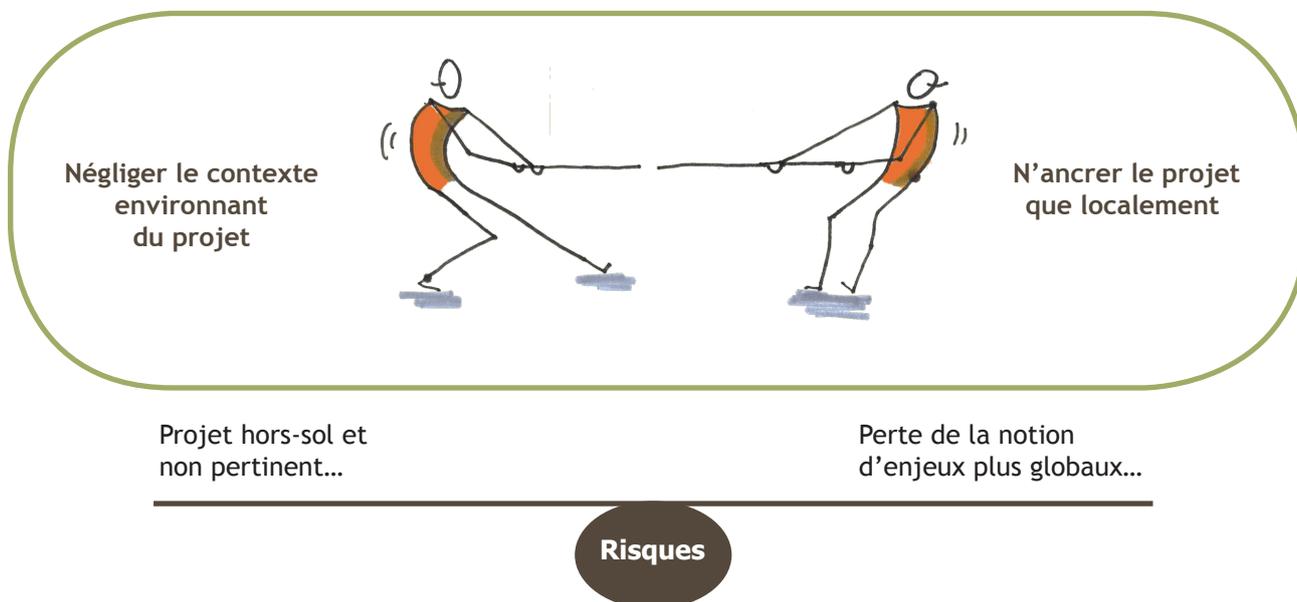
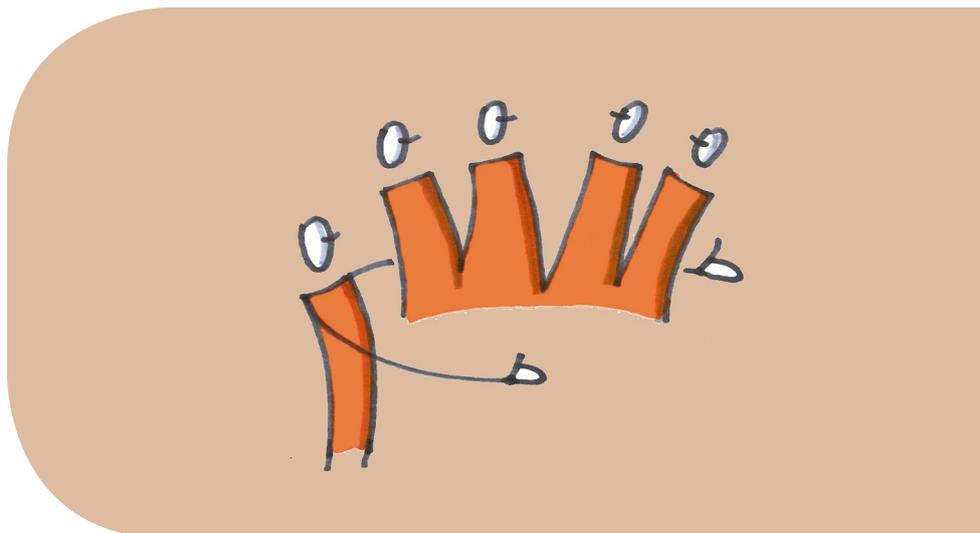
Pour bien mener, voire pérenniser un projet, il est important de poser, dès le début, des bases solides.

Etape préalable et incontournable, le cadrage conditionne le lancement du projet. Autant choisir la bonne voie dès le départ car une fois le projet lancé, l'inertie rend difficile le changement de direction. Ainsi, il est important de prendre du temps pour bien cadrer le projet :

- bien prendre en compte le contexte ;
- recueillir, comprendre et formaliser les attentes et les contraintes des partenaires ;
- connaître l'implication de chacun et le type de relation partenariale ;
- étudier la faisabilité du projet ;
- définir les objectifs du projet ;
- établir les grandes étapes du projet...

Le cadre sécurisant, l'ambiance optimiste et le plaisir partagé faciliteront la mise en œuvre et la réalisation du projet.

1. Ancrage du projet



L'ancrage du projet passe par l'adaptation de ce dernier au territoire partagé par les acteurs. Un vécu collectif permet de partager des constats et d'appréhender le projet sur des bases communes.

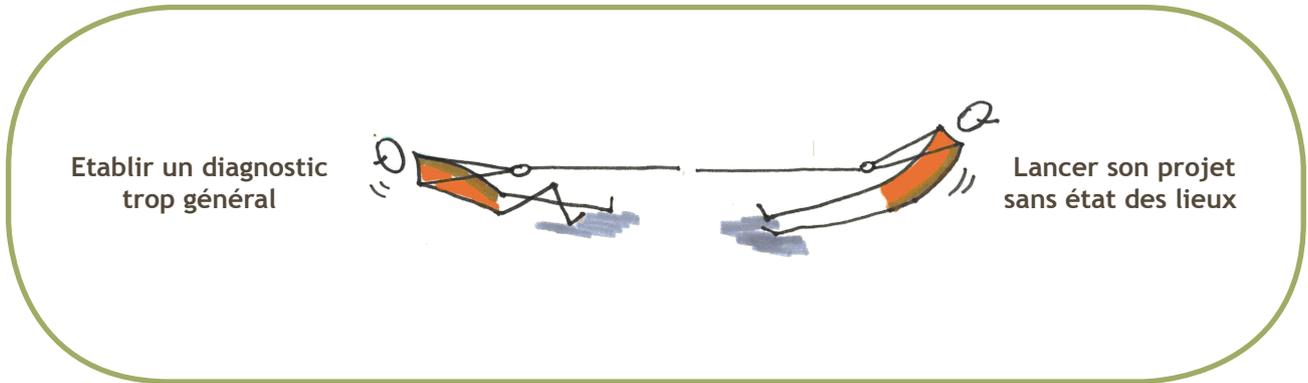
Ainsi, il est important d'identifier :

- ce qui a déjà été fait dans ce domaine dans le territoire ;
- si le projet est adapté à la situation locale, aux caractéristiques sociales, géographiques économiques, culturelles du milieu ;
- s'il répond à une problématique du territoire ;
- si le projet tient compte de la culture et des savoir-faire locaux ;
- si les acteurs locaux qui pourront aider au projet ont été identifiés.

Tout commence dès la définition du projet.

« Nous avons partagé notre connaissance du quartier, nous avons aidé le GDIE dans la sélection de ses approches et de ses contenus afin de coller au mieux avec les jeunes du quartier. La participation du centre a entre autre permis d'ancrer le projet dans le quartier. » Monica, référente familles dans un centre social.

« Il faut impliquer les acteurs pour qu'ils puissent faire remonter les problématiques de terrain des différentes territoires. Si le projet est présenté « clé en main » aux partenaires, il sera hors-sujet et le résultat ne sera pas aussi bon. » Florian, coordinateur en centre social.

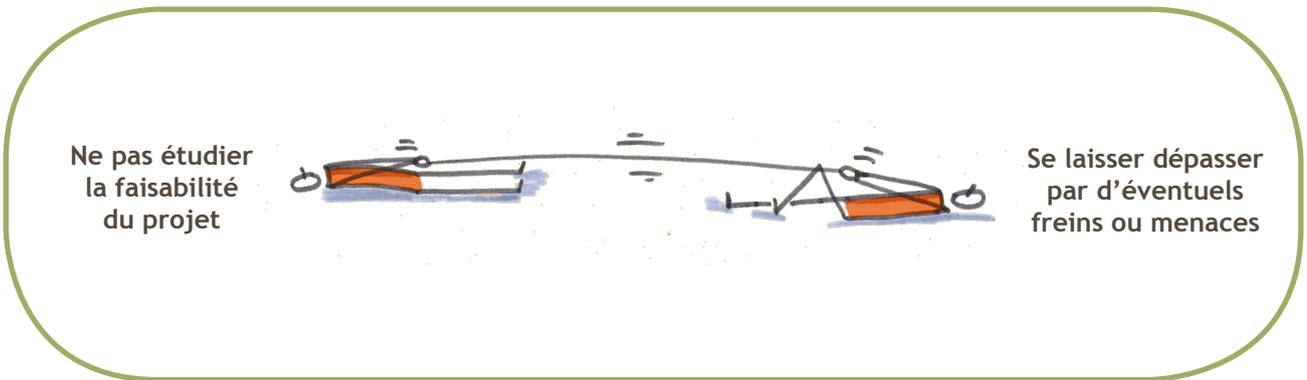


Chronophage et inutile si on s'écarte des objectifs ou du sujet visé...

Reproduction de l'existant, remise en cause de l'existant...

Risques

Le diagnostic du territoire permet d'analyser la situation dans le territoire. Il est recommandé d'associer des acteurs à cette phase de diagnostic afin d'élargir le champ des points de vues, de vérifier la pertinence de la démarche et d'impliquer le plus grand nombre de personnes possible. Il peut être chronophage s'il n'est pas encadré par des objectifs clairs et précis. Réalisé de façon concertée, il permet à chacun de se faire une culture commune du projet.



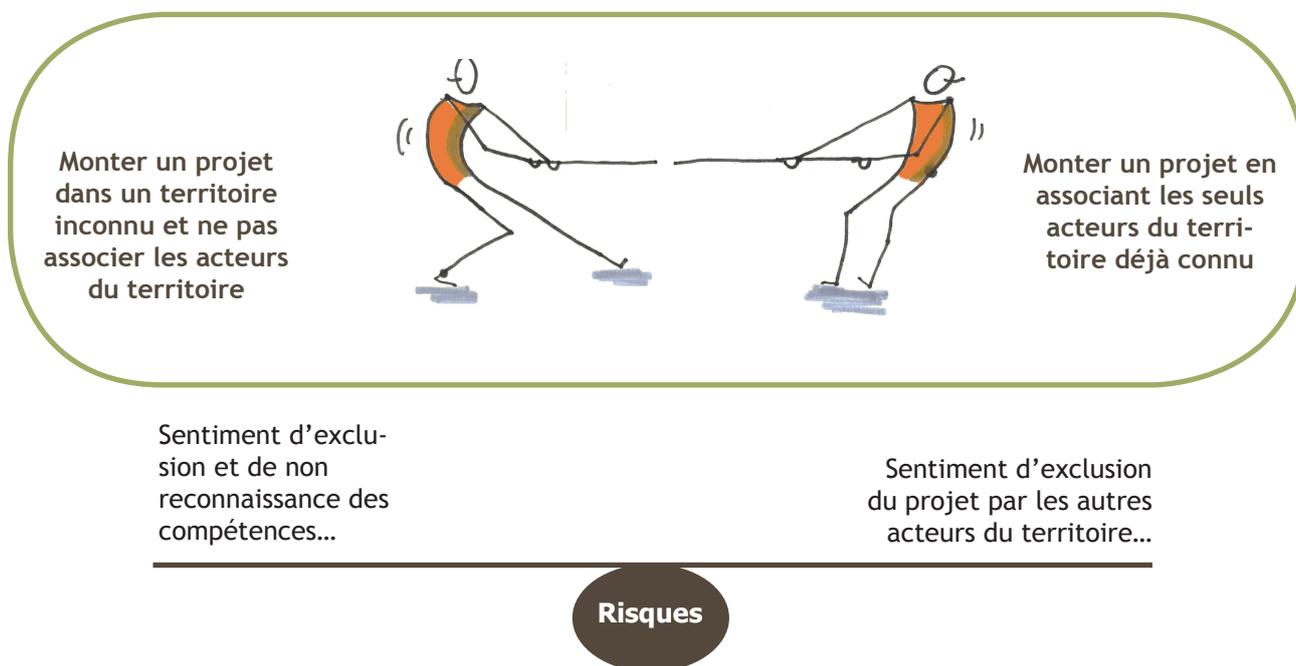
Blocage par des contraintes non anticipées de budget, de temps...

Inertie du projet...

Risques

Il est nécessaire d'étudier la faisabilité du projet en identifiant les conditions préalables :

- ce qu'il est possible de mettre en œuvre ici, comment et avec qui ;
- les compétences, les moyens, le temps ;
- les moyens humains, financiers et matériels à mobiliser.



Le fait d'associer les bénéficiaires et les acteurs locaux dès l'ancrage du projet permet de se situer dans une démarche de construction collective favorisant la participation de toutes les futures parties prenantes : à chacun d'explicitier ses contraintes et ses attentes sur le projet mais aussi d'exprimer ses représentations du projet et d'entendre celles des autres.

L'ancrage permet ainsi de construire et s'approprier une culture commune propre au groupe.

« Nous avons reçu les éléments en amont pour s'engager ou non dans le projet. Puis il y a eu concertation. » Thierry, directeur de centre social.

Il est souvent rassurant de travailler avec les structures connues ou reconnues :

« Le recours à des structures spécialisées offre des garanties certaines en matière de compétences et donc de réussite de l'opération. » Nicolas, animateur tri et prévention.

Pour autant, impliquer de nouvelles structures permet aussi d'agrandir le réseau par l'interrelation entre les différents acteurs :

« On ne se connaissait pas du tout au départ. Le GDIE n'avait pas l'habitude d'intervenir dans ce quartier. Le représentant de l'Équipe de Développement Local (Ville de Paris) a été un levier puisqu'il nous a mis en relation avec le GDIE. C'est lui qui a invité nos deux structures à se rapprocher. » Marie-Laurence, membre active d'une association

Pour un projet qui se déroule dans un temps assez long, il n'est pas rare d'avoir un des interlocuteurs qui quitte le dispositif, et donc qu'un nouvel interlocuteur prenne le relais pour la même structure :

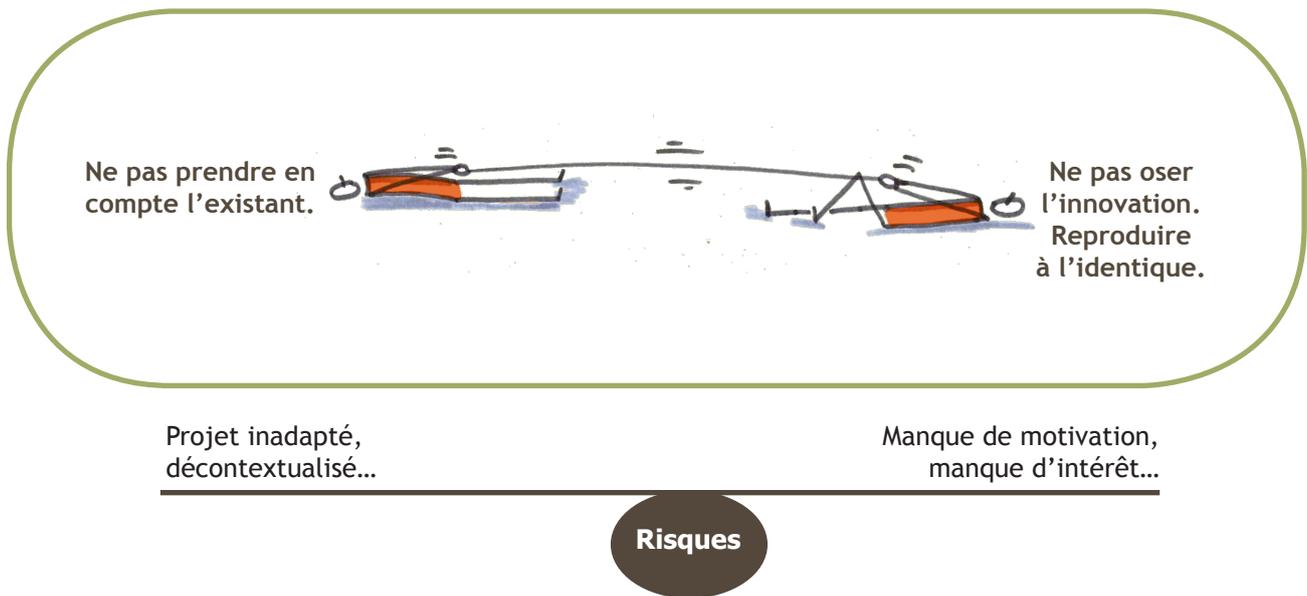
« J'ai pris mon poste en cours de projet alors que la structure était déjà engagée dans la dynamique. Le risque est alors de ne pas avoir une vision d'ensemble sur la construction et le fonctionnement du partenariat. Le coordinateur a alors un rôle important ! » Pascal, coordinateur de projet « Développement durable » dans une association

La proximité géographique des parties prenantes est aussi un élément facilitant :

« Ma proximité géographique et mon expérience passée avec le GRAINE et les acteurs associatifs de la région ont encouragé et favorisé mon implication. » Francis, directeur d'une association

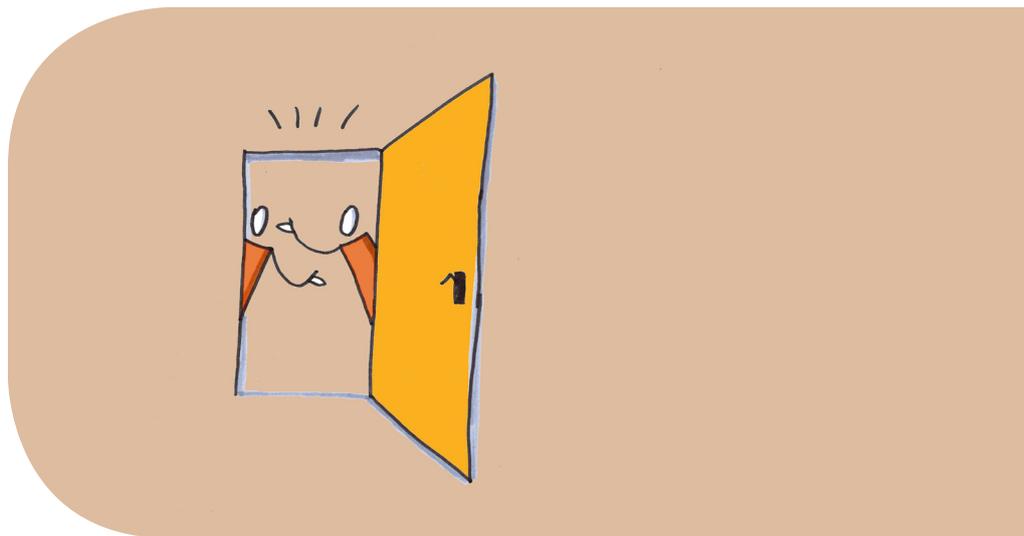
« Un projet peut parfois être délégué aux opérateurs de terrain sans qu'ils en connaissent les valeurs et les objectifs globaux... La co-construction d'un projet est donc la meilleure des solutions pour un projet réussi opérationnellement, mais il y a forcément des strates !... » Audrey, directrice de centre social.

Il convient donc d'associer les partenaires certes, mais bien toutes les personnes impliquées, qu'elles soient décideur ou opérationnel. De même, les décideurs doivent adhérer au projet même s'ils ne sont pas impliqués directement dans la phase opérationnelle.

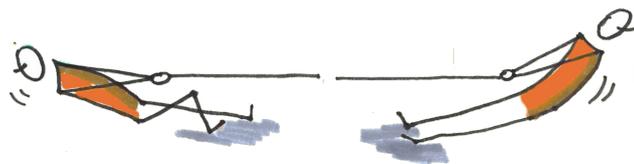


Il est parfois intéressant, si un projet a déjà été mené, de s'appuyer sur cet existant, d'en évaluer les forces et faiblesses pour démultiplier, enrichir, innover. Ainsi, il est possible d'innover tant en partant d'un projet qui prend de l'ampleur que d'un projet qui débute. Les sources de l'innovation seront dans la capacité à quitter certaines zones de confort tout en s'assurant de la faisabilité du projet.

2. Identification des acteurs et partenaires



Favoriser le regroupement entre soi



Laisser la possibilité à toute personne d'intégrer le groupe sans condition

Dès l'élaboration du projet, l'identification de toutes les personnes susceptibles d'être intéressées par le projet permet de prévoir les futures parties-prenantes.

« Il n'y a plus d'animateur au sein du centre social, donc cela est compliqué de suivre les jeunes et le projet désormais. Le coordinateur Jeunesse de la Communauté de communes pourrait venir à la réunion de bilan pour prendre la suite du projet de Coin nature. » Thierry, directeur de centre social

La diversité des structures peut s'avérer d'une grande richesse :

« Une composition de groupe hétérogène est une vraie richesse. C'est une certitude pour moi. » Alexandre, animateur nature et responsable du pôle animation dans une association

« Le travail en partenariat entre associations de protection de la nature et d'éducation populaire était très enrichissant. Nous étions complémentaires quant au fonctionnement et finalités/enjeux prioritaires. » Laura, conseillère technique " Développement durable et enfance/jeunesse " dans une association

« Nous n'avons pas d'expertise dans le domaine du DD, même si nous menons des actions dans ce domaine. Nous réalisons donc ces actions en partenariat, pour nous appuyer sur l'expertise des autres. » Florian, coordinateur en centre social

Même si la culture du partenariat est facilitatrice :

« Je travaille dans d'autres partenariats où c'est plus compliqué car il n'y a pas cette habitude de fonctionnement (co-construction...). » Laura, conseillère technique “ Développement durable et enfance/jeunesse ” dans une association

Une fois les personnes identifiées et regroupées autour du projet, le coordinateur aura pour mission de créer un climat propice à la cohésion du groupe pour faciliter le sentiment d'appartenance de chacun. C'est un moment délicat : faire connaissance, créer un cadre relationnel bienveillant, commencer à mettre en place une culture commune permet de créer un esprit de groupe.

Enfin, maintenir la dynamique du groupe passe par une communication régulière sur l'avancement du cadrage, les prochaines échéances, les décisions à venir et une convivialité partagée...

Dans ces conditions, il devient plus facile d'intégrer de nouvelles personnes au sein de la dynamique en cours en étant attentif à bien leur préciser clairement les contours du projet.

Ainsi, le processus d'intégration est très important :

« Il y a eu un gros processus d'intégration de mis en place, qui a très bien fonctionné. » Laura, conseillère technique “ Développement durable et enfance/jeunesse ” dans une association

« Geoffrey s'est senti en confiance très rapidement lors de la réunion physique de préparation entre animateurs, grâce au cadre proposé. » Audrey, directrice de centre social

Cette bonne intégration des nouveaux arrivants est importante tant pour le nouvel arrivant que pour le reste du groupe qui ne doit pas avoir l'impression de repartir de zéro à chaque nouvelle arrivée, ou que le projet est remis en question par les nouveaux.

Le fait que le coordinateur ait un statut particulier, extérieur de part une implication différente par rapport aux autres acteurs, peut être aussi facilitant :

« Avoir trois personnes extérieures à l'accompagnement des communes (Francis (Ifrée), Annie et Coralie (GRAINE)) est un vrai plus pour avoir un regard extérieur, une ouverture sur le projet et approfondir la réflexion. » Laura, conseillère technique “ Développement durable et enfance/jeunesse ” dans une association

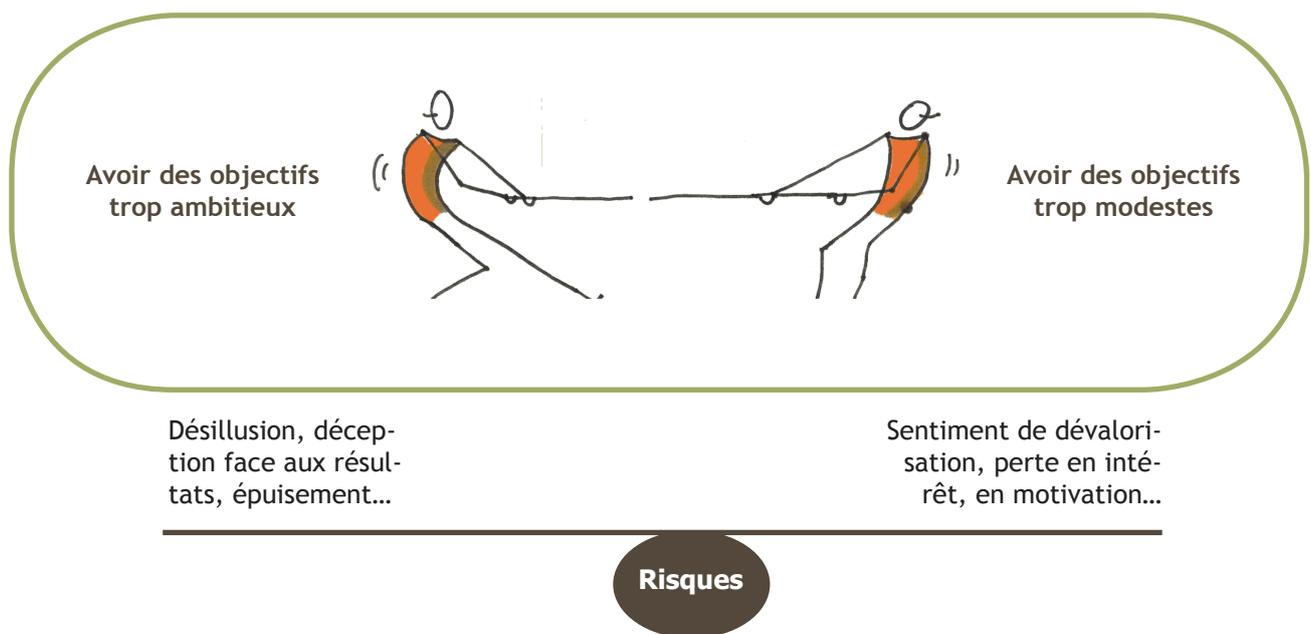
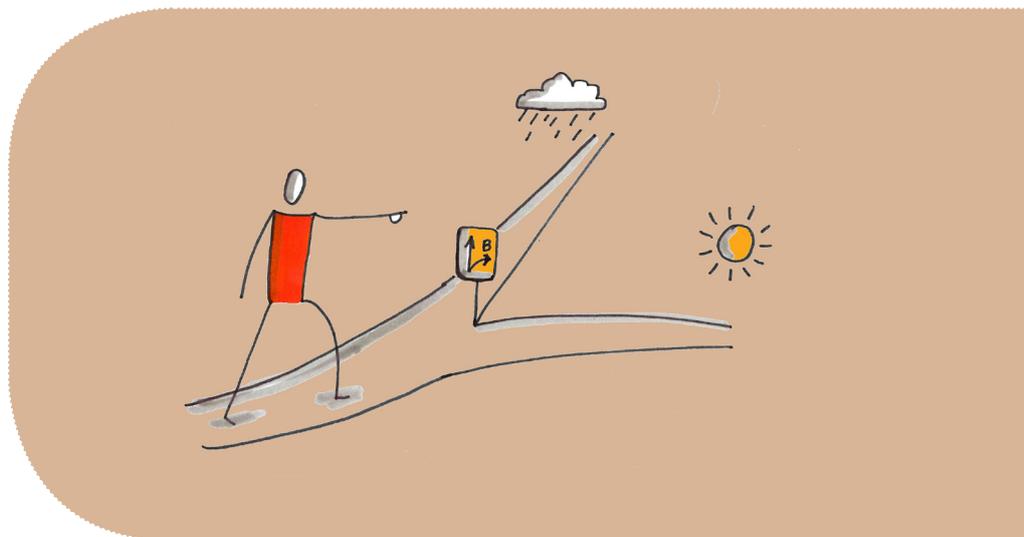
Selon le projet, la taille et le fonctionnement du groupe sont importants. Ainsi, sur des projets où de nombreux acteurs sont impliqués, il peut être intéressant de faire différents groupes qui auront des fonctions complémentaires ou des niveaux de responsabilité différentes. Par exemple, des cercles d'implication :

- **cercle 1** : coordinateur, porteurs de projet principaux et partenaires pour la validation des étapes importantes du projet ;
- **cercle 2** : acteurs de terrain, pour la participation à des réunions stratégiques.

Ainsi, pour que le projet avance, il faut parfois ne pas être trop nombreux ou en tout cas, savoir démultiplier les commissions ou la façon de travailler pour viser une efficacité plus importante des temps de regroupement.

« Ce qui a facilité le partage (de réflexions, de connaissances, de motivation), c'est le fait que nous ne soyons pas trop nombreux et que les techniques d'animation favorisent l'expression de chacun. » Alexandre, animateur nature et responsable du pôle animation dans une association

3. Adaptabilité



Bien comprendre les enjeux et la motivation du projet est indispensable pour fixer des objectifs cohérents et partagés. Mais avant de rencontrer les partenaires, il est préférable de rester dans le champ des intentions et non encore des objectifs, de « laisser le champ ouvert ». Lorsque le cadre est posé et les objectifs clairement fixés, il faut s'autoriser à changer, à évoluer pour permettre à toutes les parties-prenantes de s'approprier le projet et d'y trouver sa place.

L'adaptation aux envies, aux besoins des publics bénéficiaires est aussi importante :

« Nous avons travaillé avec les enfants du centre social car nous n'avons pas réussi à mobiliser les adultes. » Eric, coordinateur du projet.

Il est aussi important de ne pas être trop ambitieux dans ces objectifs pour ne pas créer de frustrations :

« Beaucoup d'objectifs opérationnels ont été écrits face à des objectifs globaux, ce qui a limité le degré de satisfaction des animateurs de terrain qui ont constaté qu'ils n'ont pas pu tout faire... L'objectif du camp nature était de se retrouver dans un lieu inconnu de tous. Or dans l'urgence, le site trouvé était proche du quotidien d'une partie des jeunes engagés dans le camp. » Clotilde, coordinatrice du projet.

Il y a donc une posture d'adaptation à adopter pour s'adapter aux besoins :

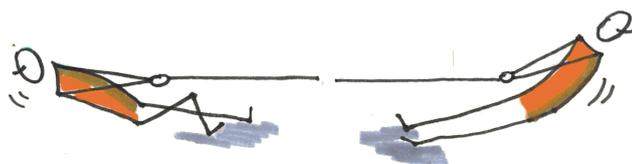
« Les échanges réguliers sont importants, car les choses évoluent parfois très vite. » Laura, conseillère technique “ Développement durable et enfance/jeunesse ” dans une association

4. Contractualisation



« Il est nécessaire d’avoir la même vision de la collaboration, de bien définir les objectifs de chacun et du projet dans son ensemble (généraux et opérationnels) mais aussi d’être pragmatique, efficace, de ne pas s’engouffrer dans du blabla car nous avons besoin de pragmatisme. » Monica, référente familles dans un centre social.

Rester vague dans la description des tâches à accomplir



Anticiper dans le détail toutes les tâches à accomplir

Risque de démotivation par manque de cadre, manque d’implication, manque de projection...

Aucune place laissée au changement, risque d’être mis en difficulté si le projet évolue...

Risques

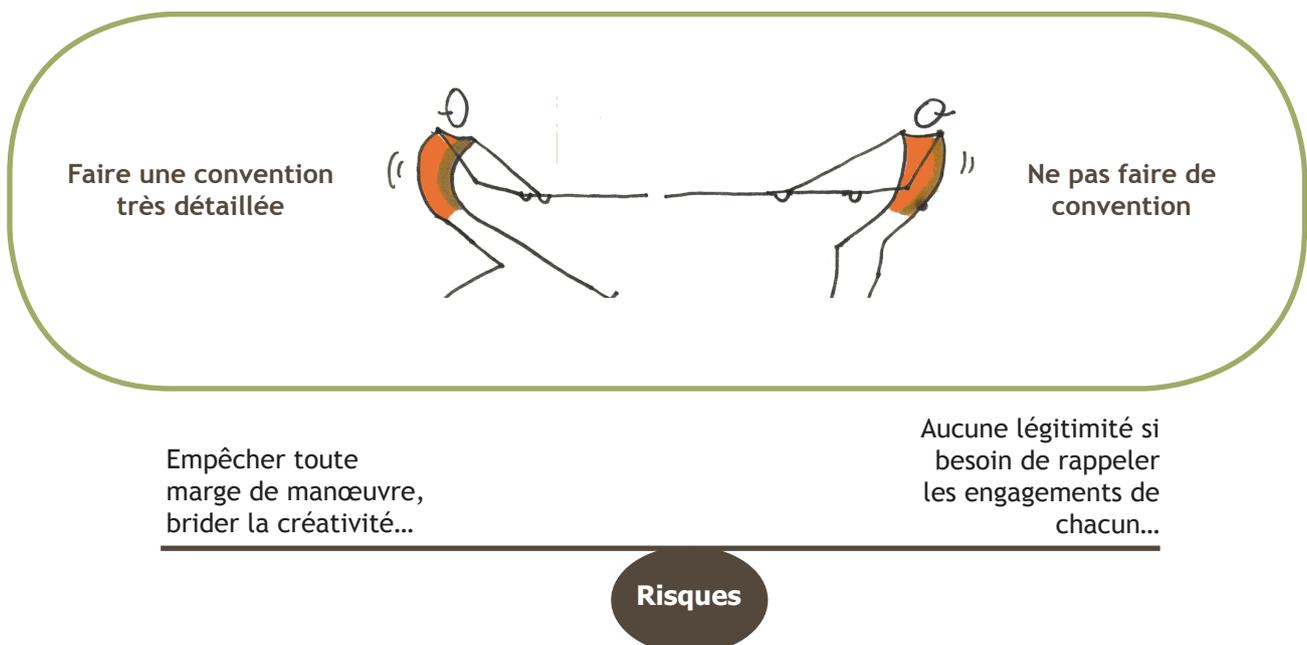
Pour la contractualisation, il convient de décrire le projet en prenant en compte deux horizons importants : le temps (durée du projet et temps à y consacrer) et le budget.

La validation par les parties prenantes du rétroplanning permet à chacun de se projeter dans le projet et de valider son implication en tenant compte de sa charge de travail. Les questions budgétaires donnent aussi la teneur d'implication au sein du projet. Selon le coût journée et le nombre de jours prévus, il est important de s'entendre sur la part de bénévolat éventuellement prévu. Il est parfois compliqué pour des projets multi-partenariaux avec implication des citoyens de calibrer dès le début de façon stricte le nombre de journées à prévoir. L'idéal est d'avoir établi la confiance avec les partenaires financiers qui, impliqués dans le projet, peuvent accepter parfois d'accorder un budget supplémentaire afin de finaliser le projet en respectant l'éventuelle ampleur prise au fur et à mesure. Si tel n'est pas le cas, cela demande de revoir le projet pour l'adapter aux réalités financières.

« Le partenaire a constaté que le projet prenait plus d'ampleur mais que, par ailleurs, il était plus mobilisant pour les citoyens. Afin d'accompagner la réalisation du projet jusqu'à sa finalisation, il a décidé d'accorder un budget supplémentaire. » Antoine, coordinateur du projet

« Dans le cadre d'un projet que nous avons sur l'accompagnement de résidents, l'implication des habitants s'est avérée beaucoup plus complexe que prévue. L'animateur a dû faire preuve de créativité pour mobiliser les résidents et faire fi de nombreux freins (mobilité des personnes motrices du projet, météo défavorable à une journée forte de mobilisation conviviale à l'extérieur, désimplication de partenaires locaux...). Le fait d'avoir associé le partenaire financier aux écueils rencontrés, a permis d'écourter la fin du projet, le nombre de jours consacrés au projet étant déjà largement dépassé. Ainsi, nous avons adapté le projet aux réalités de l'implication des acteurs locaux et nous sommes appuyés sur notre expérience d'accompagnement des citoyens sur d'autres projets, pour envisager des pistes à l'expérimentation. » Eric, coordinateur du projet et Elise, coordinatrice du projet

Ainsi, la contractualisation peut être formalisée sous forme d'un document de référence mais doit aussi être souple pour assurer la créativité et l'adaptabilité tout au long du projet.

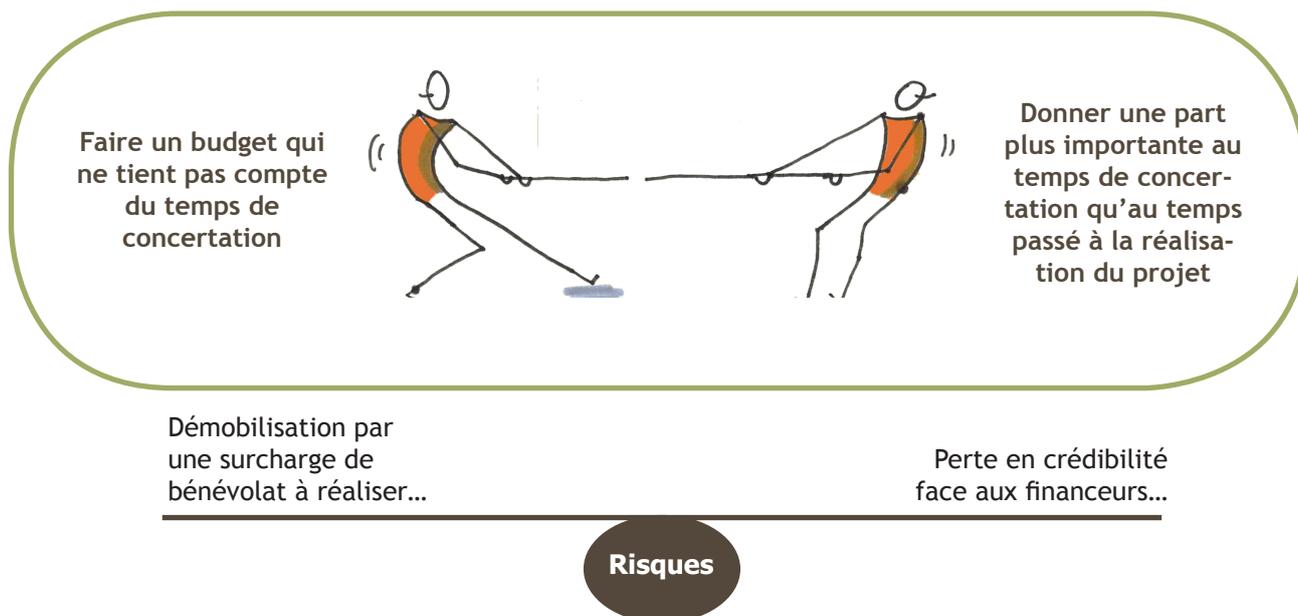


La convention permet de formaliser les rôles et missions de chacun. Trop détaillée, elle bride la créativité, elle empêche toute marge de manœuvre. Mais a contrario, ne pas faire de convention ne donne pas au coordinateur de légitimité pour rappeler les engagements de chacun.

« La souplesse de l'organisation et l'écoute dans le groupe sont essentielles pour respecter le rythme de chacun. » Laura, conseillère technique “ Développement durable et enfance/jeunesse ” dans une association.

Il est important que le cadre ne soit pas imposé mais bien co-construit :

« Le cadre s'est construit de manière assez naturelle, nous avons des personnes motivées et impliquées autour de la table. » Marie-Laurence, membre active d'une association.



La concertation suppose de la confrontation entre les partenaires, de l'échange d'arguments, des explicitations de points de vue et ceci à toutes les étapes du projet, de son élaboration à son évaluation en passant par le suivi. Tout cela prend du temps qu'il faut anticiper dans le budget, sans être trop optimiste, ni trop pessimiste. Le bénévolat, si besoin, doit aussi être chiffré dans l'élaboration du budget, afin de le valoriser.

Ainsi, avec le recul, voici ce que la directrice d'un centre social propose pour une prochaine fois :

« Il faudra sécuriser le projet au niveau financier, notamment au niveau des délais financiers. Les échéances trop courtes ont fragilisé le partenariat. En s'y prenant plus tôt, chacun pourra savoir quels moyens y mettre. Là nous avons d'abord envie de faire ensemble. » Audrey, directrice de centre social.

► Organisation Méthode

« Vous n'avez pas besoin de voir tout l'escalier,
empruntez juste la première marche. »
Martin Luther King CJ



Tout projet requiert une certaine organisation. Parce que nous ne sommes pas « un » mais bien plusieurs à imaginer, concevoir, créer.

Faire ensemble, c'est faire avec la somme des individualités et plus encore. On le sait, c'est de cette union que découle la richesse d'un projet en partenariat : chacun apporte ses compétences, ses valeurs, ses méthodes et sa propre culture du partenariat.

L'organisation passe par l'équilibre entre les attentes, les capacités de chacun et les exigences liées au projet ; il semble donc intéressant de la situer à plusieurs niveaux par rapport :

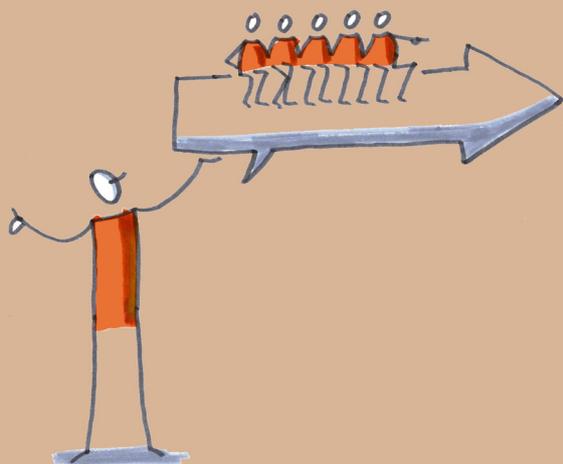
- à soi-même,
- au groupe de travail,
- au projet.

Et chacun de ces niveaux a une portée qui rayonne d'abord de l'intérieur. Le défi est là : faire des conceptions personnelles, des perceptions collectives.

Cette philosophie de travail est à créer, elle demande du temps mais elle est garante de l'harmonie au niveau du cadre de travail.

« J'ai adoré ces moments de travail ensemble, à être sérieux sans se prendre au sérieux. » Alexandre, animateur nature et responsable du pôle animation dans une association

1. Répartition du travail



Vouloir faire tout
avec tout le monde



Paralysie du projet,
manque
d'efficacité...

Vouloir faire tout
en autonomie totale



Sentiment de mise
à l'écart pour
les partenaires...

Risques

Il arrive souvent d'avoir un engouement pour le tout-faire ensemble, cherchant à associer, impliquer toutes les parties prenantes dans un souci de transparence, ou pour favoriser la participation et pourtant, cela peut avoir l'effet inverse. A vouloir être dans le tout, tout le temps avec tout le monde, nous prenons le risque de paralyser le projet, de le faire patiner et même d'en faire pâtir le groupe.

« Co-construire le cadre c'est l'idéal. Mais quand le cadre est déjà fixé, on gagne du temps finalement. Attention quand-même à ne pas frustrer les partenaires. Donc on peut donner un cadre mais laisser une liberté sur les contenus et les moyens. » Clotilde, coordinatrice du projet

« Je suis pour une dynamique de groupe et de réflexion commune dans le cadre d'un projet tant que tout le monde participe et est satisfait du résultat. » Alex, bénévole dans une association

« La partie en lien avec le développement durable était déjà bien en réflexion, mais nous avons été associés pleinement sur la partie fonctionnement du camp nature. » Florian, coordinateur en centre social

« On a juste eu à ajouter des éléments. Aux vues des délais très courts pour monter le projet, on ne pouvait pas faire mieux au niveau de la répartition des tâches. » Florian, coordinateur en centre social
A contrario, vouloir tout porter seul, pour ne pas déranger, surcharger, par efficacité... risque d'exclure les autres membres du groupe.

Cet axe en tension « d'inclusion/exclusion » est donc un point de vigilance à garder régulièrement à l'esprit.

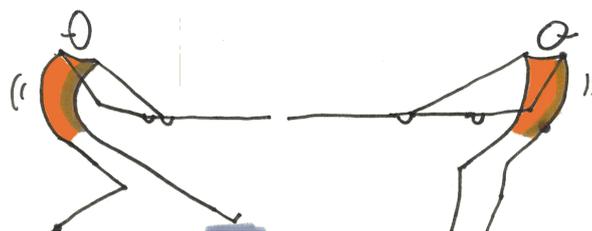
« Le travail de coordination reste essentiel dans ce type de démarche. » Francis, directeur d'une association

En tant que coordinateur de projet, il importe donc de veiller à une répartition qui laisse autant de place à la participation qu'à l'autonomie.

« Je suis assez autonome dans mon travail tant que les tâches à faire sont réfléchies en groupe et bien réparties de façon logique. » Alex, bénévole dans une association

« En Savoir Plus a envoyé par mél le projet, les objectifs très détaillés, un planning déjà fourni. Mais j'ai pu donner mon avis lors de la réunion physique de préparation. Même si le planning était rempli, il restait aménageable. » Geoffrey, animateur en centre social

Avoir une distribution arbitraire des rôles et responsabilités qui ne tiennent pas compte des compétences de chacun



Ne pas distribuer de rôles et de responsabilités, laisser chacun faire ce qu'il veut

Impacter la motivation, entraîner un sentiment de dévalorisation, s'empêcher de tirer le meilleur parti des compétences de chacun et brider la créativité...

Provoquer un déséquilibre dans l'accomplissement des tâches du projet (doublons, manque)...

Risques

Répartir les responsabilités permet de proposer à chacun de contribuer en connaissance de cause à la réalisation collective du projet. Le choix se co-décide avec le groupe, en fonction des besoins du projet et des envies, capacités et compétences de chacun.

« La répartition s'est faite en fonction des compétences, avec de la bonne volonté, nous y sommes parvenus. » Jean-François, artiste

Différents critères peuvent guider la répartition des missions de chacun :

- le temps de réalisation (fréquence et durée),
- les connaissances requises du thème,
- les compétences requises,
- l'attrait de la réalisation.

Cela repose aussi sur :

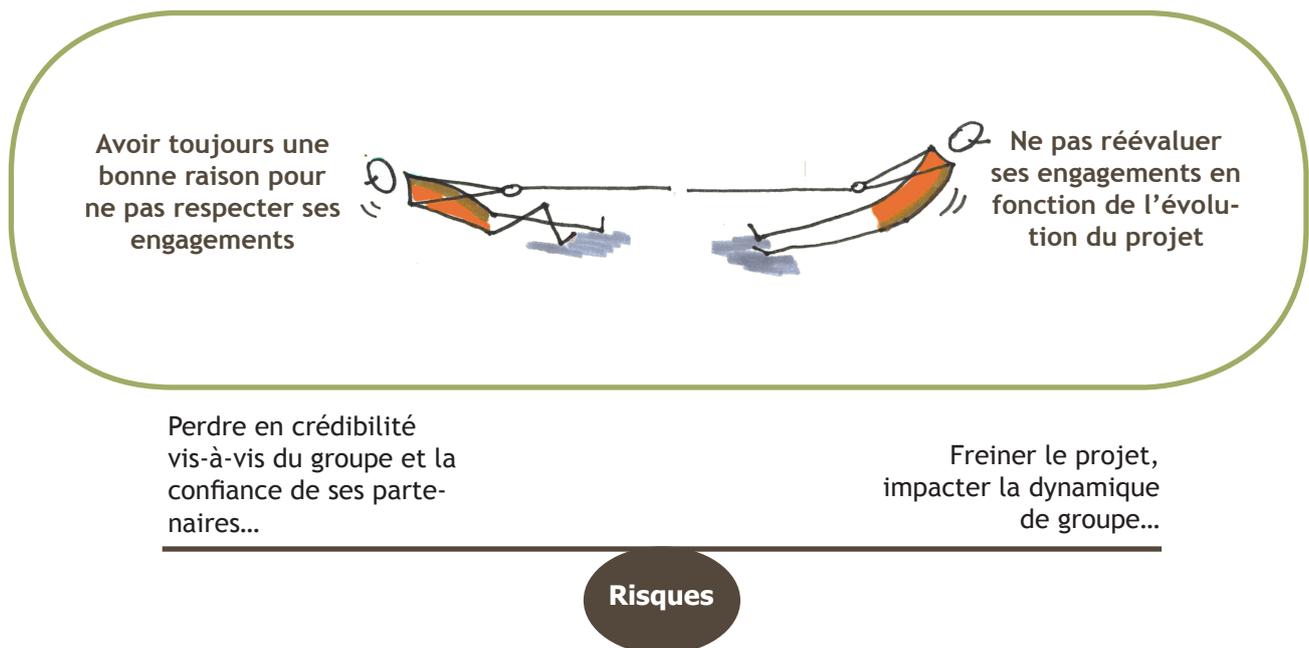
- la bonne volonté de chacun,
- les résultats attendus par chacun (leur clarification est importante pour atteindre une satisfaction finale),
- une logique de fonctionnement qui convienne et soit comprise par tous,
- la prise en compte du départ ou de l'arrivée de personnes au sein du groupe.

« La communication interne a bien fonctionné une fois le projet lancé : nous étions alertés, informés et chacun a pu faire sa part, en fonction de sa disponibilité, aux vues des délais très serrés. Des méls ont circulé en mode questions-réponses. » Thierry, directeur de centre social

Cette répartition des tâches se construit par l'écoute et invite naturellement à la responsabilisation de chacun qui s'auto-alimente par la bienveillance au sein du groupe dans le suivi de l'action.

« Cela responsabilise vis-à-vis des autres quand on crée des relations au sein du groupe. » Laura, conseillère technique " Développement durable et enfance/jeunesse " dans une association

« Chacun a mis en œuvre ses compétences professionnelles : En Savoir Plus était centré sur les activités liées à la nature. Moi j'étais plus sur les temps libres, la vie quotidienne, les temps collectifs, les valeurs à porter, la gestion des tâches. » Geoffrey, animateur en centre social



Un engagement donne implicitement une obligation morale vis-à-vis du groupe et du projet. Il responsabilise. Pour autant, l'engagement, notamment du respect des échéances, peut être perturbé par des charges de travail trop importantes, des imprévus. Il est donc important qu'une personne référente ayant une vision globale du projet, puisse faire une veille des engagements et puisse trouver avec la personne et le groupe des solutions pour réadapter les engagements sans freiner le projet.

« Aucun responsable opérationnel du camp n'a été désigné par les porteurs du projet, ce qui a empêché les prises de décision collective entre les 6 animateurs de terrain. Ainsi, aucune solution n'a été actée pour corriger le tir lorsque certains se sont rendu compte de l'éloignement de certains objectifs. » Clotilde, coordinatrice du projet

Ce rôle est souvent confié au coordonnateur. Il est primordial :

« Il aura manqué une présence de dirigeant, qui devrait être permanente sur ce style de défi. » Jean-François, artiste

« Il est essentiel d'avoir une personne coordinatrice pour faire avancer et structurer le groupe » Pascal, coordinateur de projet « Développement durable » dans une association

Mais, cette vigilance peut également être portée par le groupe :

« Le groupe a été pilier du travail à mener : « reboostant », riche, indispensable pour garder la motivation et réorienter quand le besoin en était. » Marine, Co-Présidente d'une association

Dans tous les cas, une attention sur ce sujet permet d'assurer une bonne dynamique de groupe et de fluidifier la poursuite du projet.

Reporter, décharger
la charge de travail
sur les autres



Faire seul tout le
travail

Attiser un sentiment d'inégalité, épuisement...

Casser la dynamique de groupe, épuisement du seul membre impliqué...

Risques

Une juste répartition des tâches est primordiale et s'accompagne d'un suivi pour garantir l'accomplissement de tous, tant personnellement, que professionnellement. Le travail à plusieurs offre une marge de manœuvre pour répartir au sein du groupe les missions à réaliser.

« A plusieurs, la charge est répartie donc moins lourde. » Alexandre, animateur nature et responsable du pôle animation dans une association

Cette marge de souplesse peut permettre de s'adapter aux disponibilités, envies et compétences de chacun et ainsi donne l'occasion dans certaines situations de se relayer des tâches les uns, les autres. Pour autant, une veille reste à assurer pour équilibrer cette répartition.

Le groupe, en tant que source d'enrichissement personnel pour chacun de ses membres, est aussi intrinsèquement un réel stimulateur.

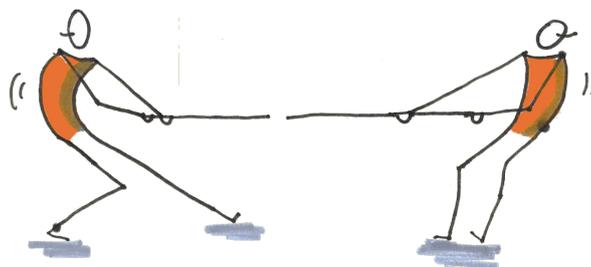
« Ca a également permis de s'enrichir des expertises des autres. » Laura, conseillère technique " Développement durable et enfance/jeunesse " dans une association

« Chaque réunion téléphonique du groupe de travail a permis de faire émerger de nouvelles idées. Face au blocage individuel que le coordinateur peut vivre seul devant son écran, ces courtes réunions ont été de réels temps de stimulation de l'intelligence collective. » Elise, coordinatrice du projet

Le travail de groupe doit pouvoir permettre de relancer la motivation, notamment quand le projet doit tenir sur la longueur. Ainsi travailler seul peut être plus facile, mais la motivation est plus difficile à maintenir sur la longueur.

« Le cadre permet de travailler en autonomie mais de par cette autonomie et la longueur du projet, la motivation s'est un peu perdue sur la fin. » Alex, bénévole dans une association

Être réfractaire,
s'empêcher le
moindre changement



Intégrer systématiquement tous les changements

Freiner la réalisation du projet en ne tenant compte ni de ses partenaires, ni de son évolution...

Dénaturer le projet, s'éloigner du sens premier des objectifs, « ne plus savoir où l'on va »...

Risques

Dans le concept du changement, des impacts aussi bien positifs que négatifs peuvent être trouvés. Intégrer du changement peut donner un caractère novateur au projet, impulser de l'innovation et permettre d'explorer des zones auxquelles les acteurs n'avaient pas pensé.

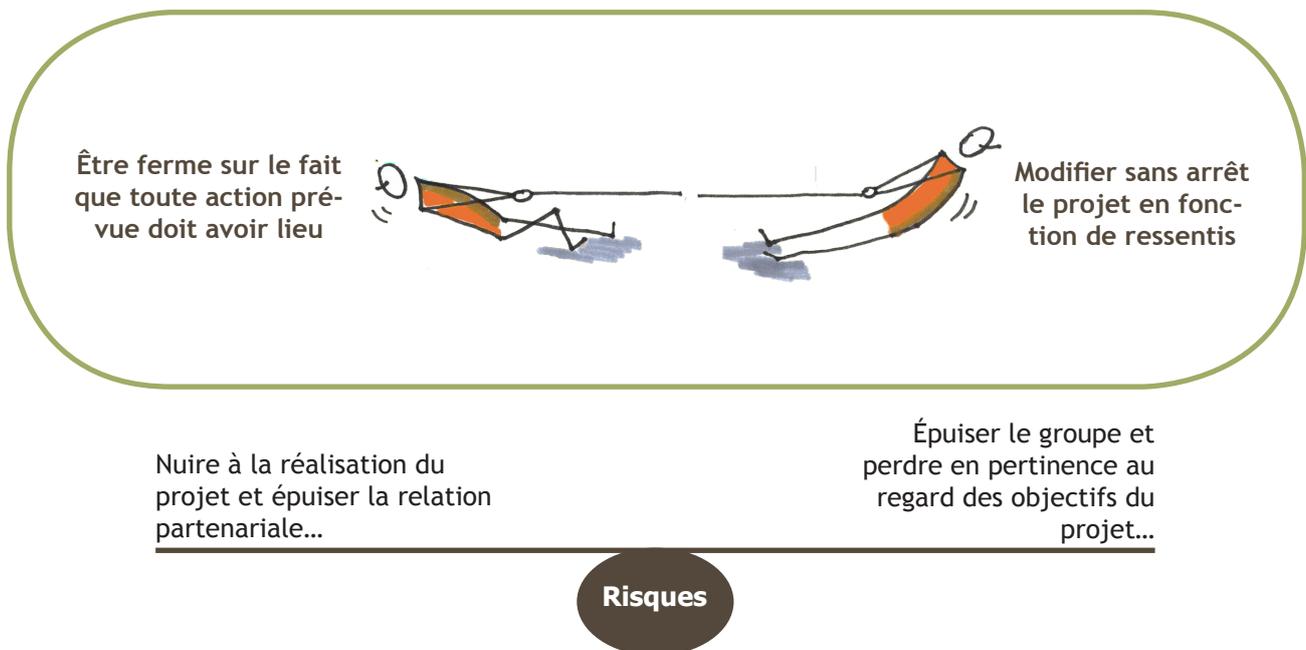
« Lors d'une réunion de préparation, chaque centre social avec qui un camp devait être organisé séparément, a souhaité n'organiser qu'un seul camp avec les 3 centres sociaux regroupés. Ce changement a pu être pris en compte et a permis une dynamique de partenariat nouvelle. » Clotilde, coordinatrice du projet

Dès lors que les impacts sont envisagés, le changement peut se faire sans encombre et venir révéler une richesse inattendue au projet. En revanche, le changement lorsqu'il s'opère sur des paramètres liés à la dynamique de groupe, peut dans certains cas, causer des gênes et venir limiter l'émulation du groupe et la nature du projet.

« Les aléas liés aux changements de personne au sein de certaines structures ont été sans doute un frein à encore plus de créativité. » Francis, directeur d'une association

C'est pourquoi, la bienveillance est importante. En résumé, le changement, à partir du moment où il est entendu et accepté par tous, s'avère positif. Et puis, il s'agit souvent de bon sens, comme le rappelle Laura :

« Ce qui était très important, c'était la souplesse pour l'organisation de chacun, du bon sens, un soutien entre les uns et les autres. » Laura, conseillère technique " Développement durable et enfance/jeunesse " dans une association



Le changement, comme le développe l'item précédent, peut troubler au premier abord mais peut se révéler être d'une force insoupçonnée.

Autant, ce qui change, dérange. Autant, ce qui est acté, peut indisposer.

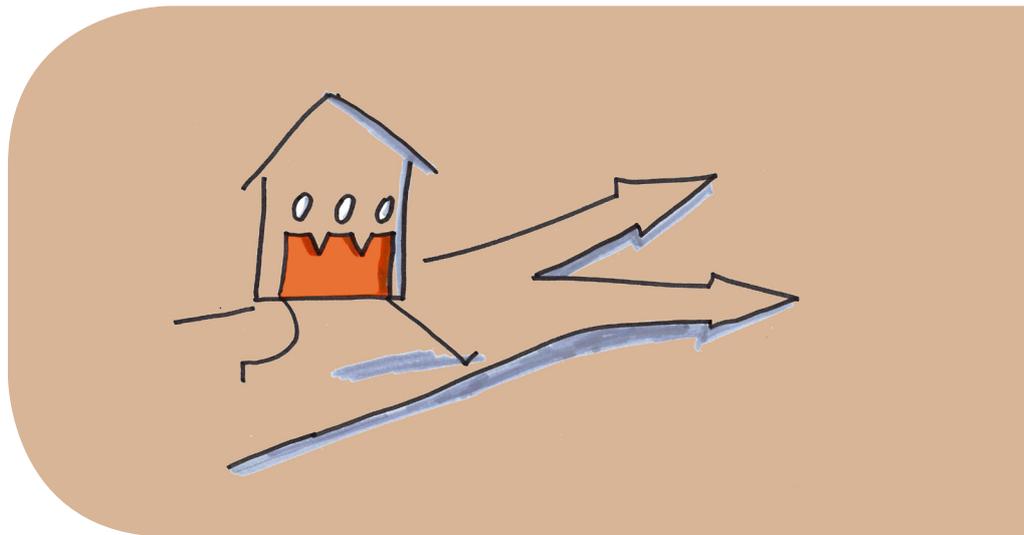
L'immutabilité n'est pas gage du paroxysme partenarial. Les éléments renversés ne contestent pas les valeurs qui ont animé les prises de décisions et autres choix collectifs.

Face à un changement quelconque dans le projet, il est bien clair que l'ensemble des parties concernées doit être associé. Le partenariat donne cette opportunité : d'explorer le changement à venir et d'échanger à son propos, sur ses limites et avantages, afin de décider collectivement de la suite à donner au projet. Une évaluation de son impact peut s'établir par rapport à l'atteinte des objectifs généraux fixés initialement.

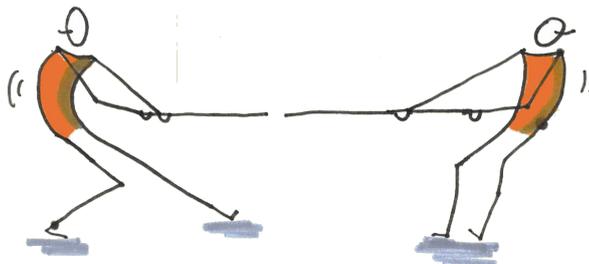
Les limites d'acceptation du changement se dessinent au sein du partenariat.

Suite à une annulation du lieu d'accueil à 15 jours du camp nature, Thierry confie: « j'ai fini par clairement poser la question à tous : « on fait ou on fait pas ? », un peu exprès, pour redynamiser la concertation. » Thierry, directeur de centre social

2. Prise de décisions



Mettre les partenaires devant le fait accompli



Ne pas participer aux choix, laisser l'autre prendre toute les décisions

Prendre le partenaire au dépourvu, partenaires délaissés...

Perdre en motivation et légitimité...

Risques

Afin de maintenir la motivation et le sentiment de légitimité de chaque partenaire, il est essentiel de les impliquer dans la prise de décision lorsque cela est nécessaire et pertinent.

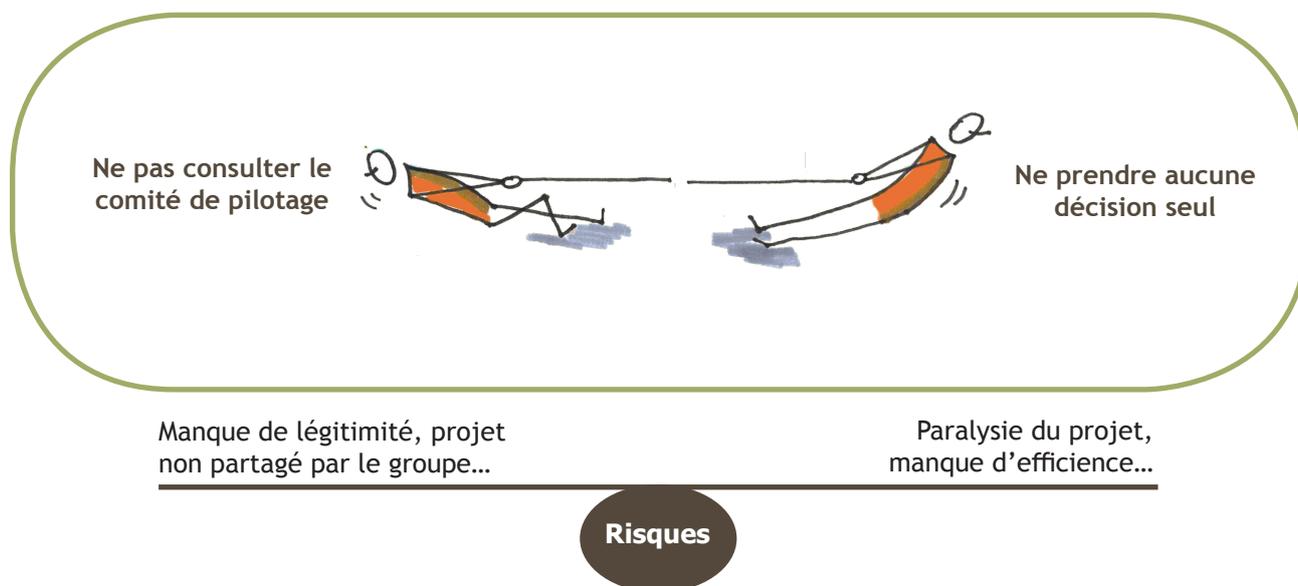
Il est parfois complexe de mesurer le degré d'importance de la décision à prendre et d'estimer la nécessité d'associer ou pas tous les partenaires. Pour que le projet avance, il est parfois efficace de prendre des décisions rapidement, ce qui nous amène à davantage informer que véritablement associer les partenaires.

Il peut être tentant aussi de ne pas associer les partenaires pour éviter la remise en question de l'avancée du projet. Le gain d'avancement du projet à court terme peut s'avérer être un échec à long terme. En effet, il y a un risque de désengagement du partenaire qui peut alors se sentir exclu de la prise de décision.

C'est pourquoi, impliquer les partenaires à la prise de décision demande de la souplesse dans le projet et l'acceptation que le projet puisse prendre des tournures qui n'étaient pas envisagées au départ. Il peut être intéressant de se préparer selon les sujets à accepter le fait qu'il puisse y avoir des avis contradictoires. Cette posture facilitera la recherche de consensus.

Il peut arriver que certains partenaires puissent être dans une remise en question systématique qui freine toute avancée du projet. Un dialogue avec ceux-ci permettra souvent de dénouer la situation ; il faut qu'il y ait de l'écoute chez les deux parties afin que le processus de décision puisse se réaliser dans un climat le plus serein possible.

« Sur un projet d'éducation à la biodiversité au niveau d'un quartier, un partenaire avait une attitude rigide : il bloquait les prises de décisions. Cela nous a d'abord agacés, puis inquiétés, mais nous avons ensuite décidé d'en parler, et s'apercevant que c'était un problème récurrent : il a su faire évoluer ses pratiques. » Hervé, coordinateur du projet



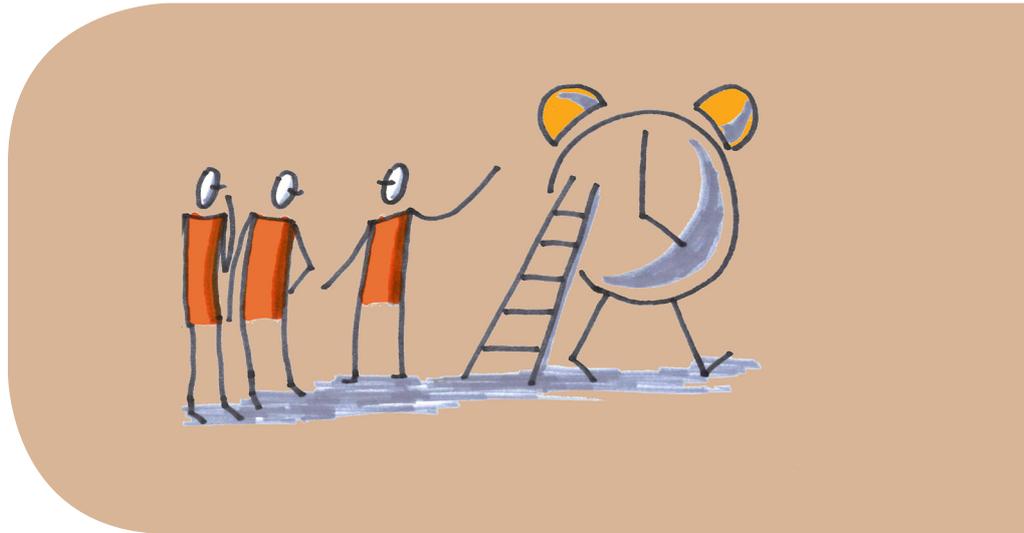
Le porteur de projet est bien souvent tirailé par toute une gamme de contraintes qui vont directement impacter sa manière d'envisager les prises de décision par le groupe. Il devra notamment jongler entre les impératifs de respect des échéances et la nécessité d'entretenir la motivation tout en respectant le sentiment de légitimité de chaque partenaire. Il lui faudra donc trouver le niveau d'implication optimal des partenaires dans les prises de décision, pour que le projet ne s'épuise pas, ni que la motivation ne s'essouffle...

Il semble intéressant, même si le processus de prise de décision est collectif, qu'une personne référente soit identifiée par tous. Avec des repères, avec un responsable qui fait consensus et qui est dans le consensus, un groupe parvient plus facilement prendre des décisions collectives. Il faut alors veiller à ce que chaque partie prenante du projet puisse se référer à une personne en particulier.

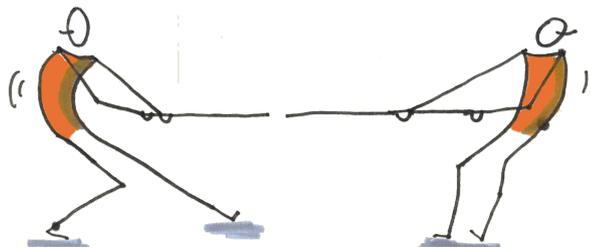
Pour ce faire, le coordinateur peut prendre appui sur une méthode adaptée à ses contraintes.

« Le délai très court entre le montage du projet et sa mise en oeuvre (1 mois) nous a obligé à mettre en place un système pour solliciter tout le monde tout le temps, dès qu'un changement s'opérait. Une liste de diffusion a été créée, avec les courriels de chaque personne. Beaucoup ont apprécié pour se tenir informés en temps réels, mais certains n'ont pas réussi à suivre tous les courriels car trop sollicités et ont manqué des informations. » Clotilde, coordinatrice du projet

3. Gestion de l'espace-temps



Ne pas prévoir assez de temps



Prévoir trop de temps

Nuire à la finalisation du projet, dépasser le budget prévisionnel...

Participer à la lassitude des acteurs par rapport au projet, alourdir le budget de manière déraisonnée...

Risques

La notion de temps dans un partenariat conditionne sa réussite. La motivation, l'efficacité, les résultats et la pérennité d'un projet en partenariat dépendent de la gestion du temps dans le partenariat.

« Je pense que le principal frein de ce côté-là est le manque de temps pour aider ces projets à émerger »
» Laura, conseillère technique “ Développement durable et enfance/jeunesse ” dans une association

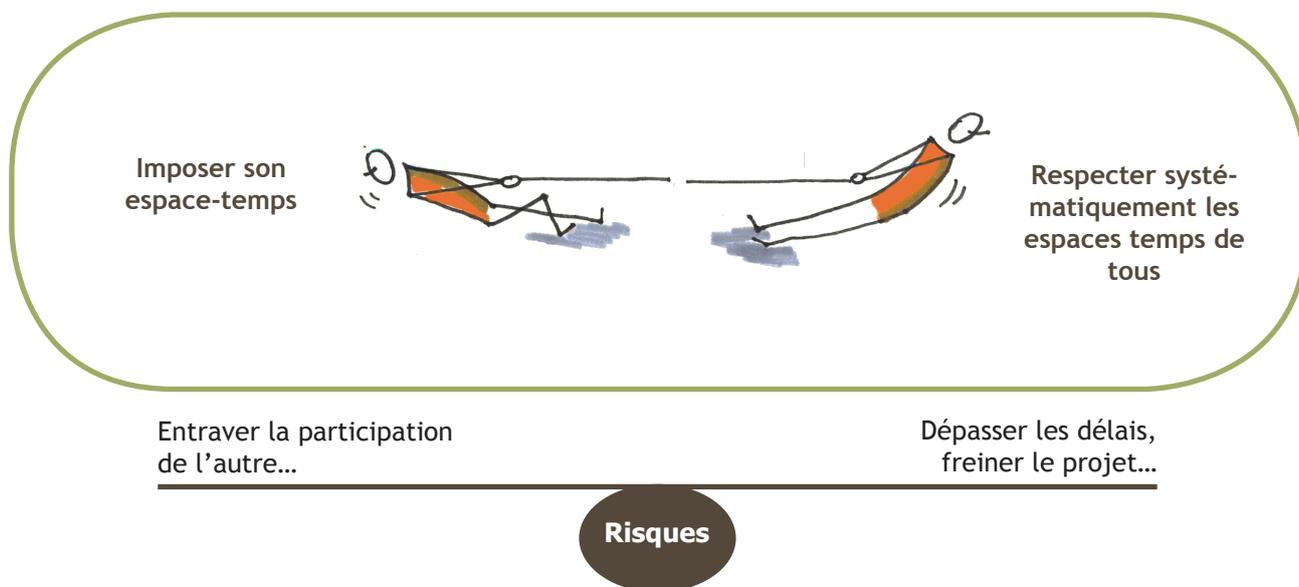
Le temps ne se comptabilise pas qu'au niveau de la réalisation du projet en lui-même ; il doit aussi englober le temps dédié à la relation partenariale.

Le temps à mobiliser en amont d'un projet de partenariat est donc très précieux :

- pour organiser une ou des rencontres pour mieux se connaître,
- pour développer une culture commune entre les partenaires,
- pour définir le projet avec les partenaires, afin que ceux-ci répondent au mieux aux besoins de chacun, afin que chaque personne s'implique dans le projet (co-construction).

Quand le temps manque, c'est au porteur du partenariat d'impulser une dynamique pour que les partenaires suivent le rythme. Des supports et des méthodes doivent alors être mobilisés pour conserver une transparence et une répartition des tâches entre les partenaires : transmettre des informations en amont, faire valider des documents au fur et à mesure, veiller au même degré d'information de tous...

Au contraire, un partenariat qui s'étire dans le temps sans aboutir n'est pas favorable à son efficacité et à sa pérennité. Tout projet, surtout en partenariat, doit trouver une fin, être clôturé et célébré. Pour les projets en partenariat, il faut savoir jongler entre les espaces temps personnels et l'espace-temps collectif...



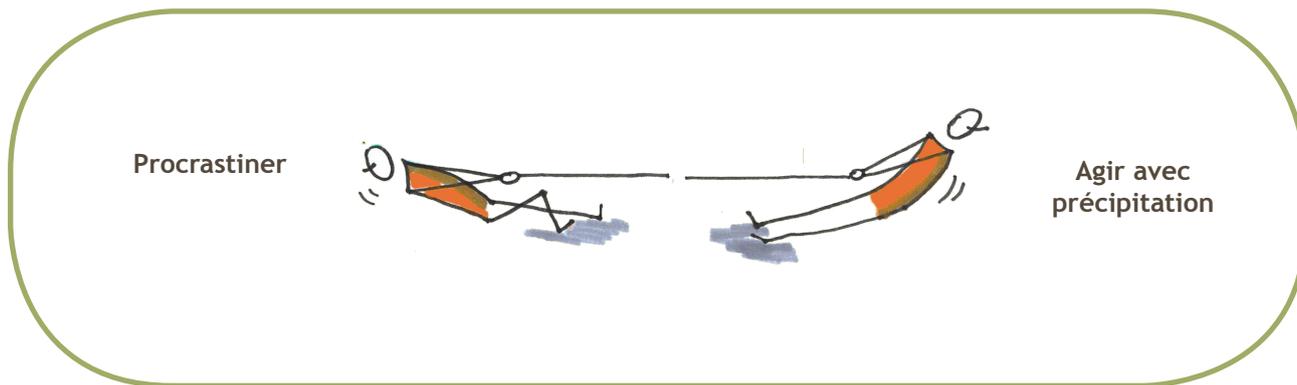
Lors d'un partenariat, chacun apprend à jongler avec une multitude d'agendas. Le souhait ultime est d'arriver à rassembler tout le monde sur un même créneau. Le coordinateur prête donc une oreille attentive aux contraintes de chacun.

Néanmoins, pour les besoins du projet, il faut à un moment donné, être en mesure de se positionner sur un créneau, qui ne sera peut-être pas idéal pour tout le monde mais qui permettra à une majorité d'être présents. L'important est de garder les informations accessibles pour tous, et de laisser la possibilité à tous de participer aux prises de décisions.

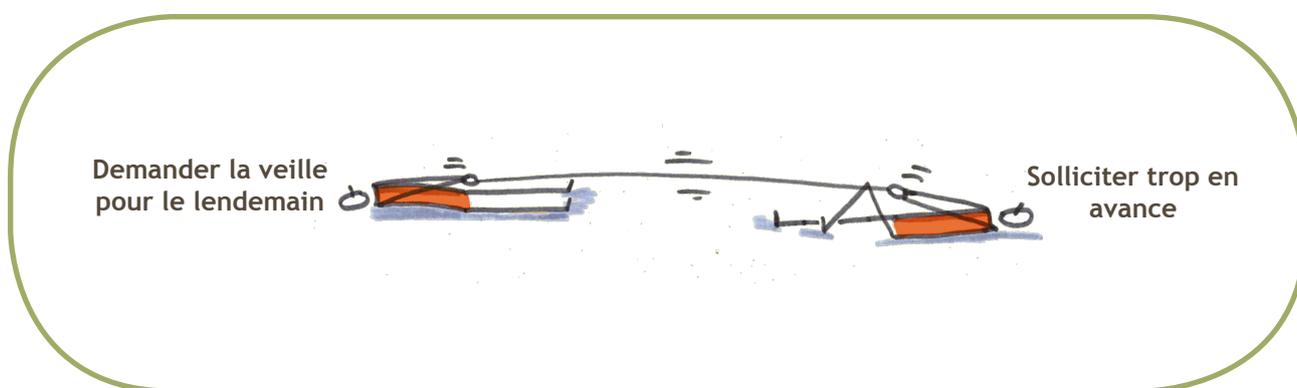
Le coordinateur se doit, en limitant les injonctions, de travailler sur les consensus et compromis, en faisant confiance au groupe.

« Quand on avait plus de temps, on soulageait les autres qui étaient plus pris et vice versa. Pareil pour la complémentarité des compétences. Et ça s'est fait de façon naturelle, chacun s'est proposé suivant ses disponibilités, les missions proposées ou ses compétences. Ça prouve que le groupe a trouvé son équilibre. » Laura, conseillère technique " Développement durable et enfance/jeunesse " dans une association.

Que ce soit la discipline par rapport à soi-même...



Ou les attentes que l'on a par rapport aux autres...



Il s'agit de trouver le bon équilibre !

Procrastiner, reporter au lendemain, ralentit a fortiori la dynamique du groupe, de même qu'agir avec précipitation ne permet pas au groupe de s'approprier les évolutions du projet.

« Avec plus de temps en amont du projet, j'aurais pu mieux choisir la personne à placer dans la phase opérationnelle. Là, vu les délais très serrés, je n'ai pas eu le choix, alors que cette personne était non disponible intellectuellement au bon moment pour s'imprégner du projet. L'animateur en question s'est trouvé être moins sensibilisé et moins porteur des valeurs et des objectifs visés, que les décideurs. »
Thierry, directeur de centre social.

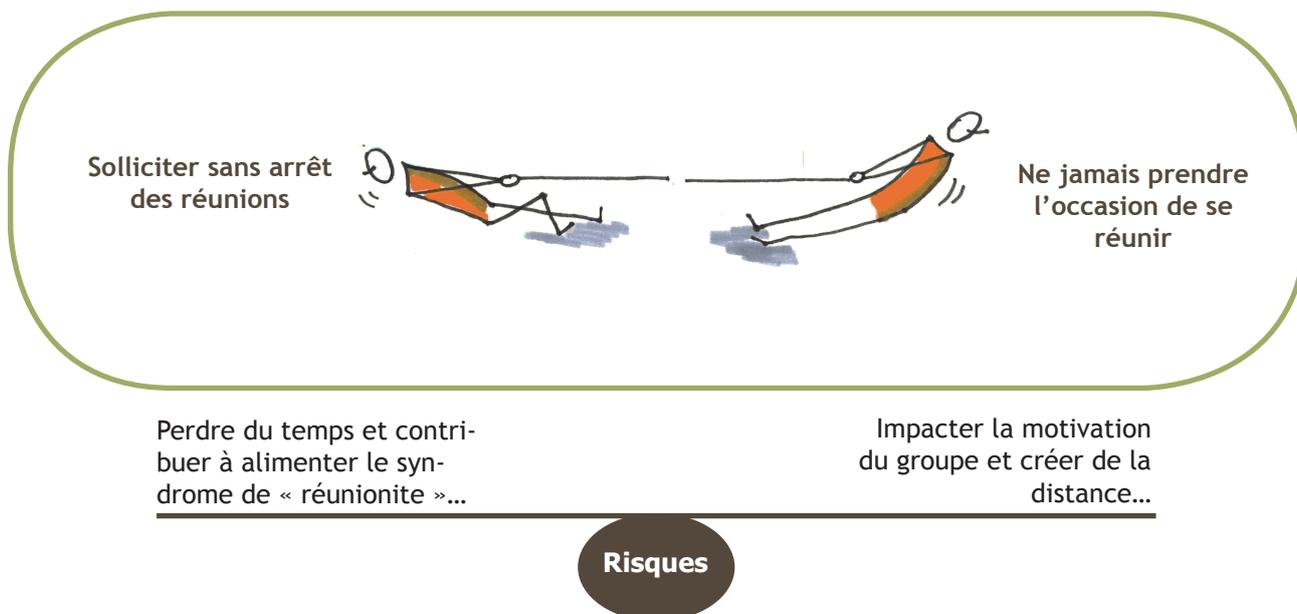
« Le trop en avance » ou le « à la dernière minute » viennent troubler la pertinence d'une information. Une information traitée trop tôt ne respectera pas l'avancée réelle du projet et une information traitée trop tard viendra limiter le caractère évolutif du projet.

Le temps pour traiter l'information peut se décortiquer en quatre phases :

- la réception de l'information,
- le traitement de l'information,
- la révision de l'information traitée,
- la restitution de l'information.

Il est important que cette notion de délai soit prise en compte dans l'interpellation.

« Un projet sur le papier, c'est trois étapes : la définition, la conduite et l'évaluation. C'est réglé comme du papier à musique : on enchaîne les notes pour composer la mélodie finale. Un projet dans la réalité, c'est un nombre infini d'étapes. C'est rythmé par le battement des énergies humaines rassemblées : on enchaîne périodes d'accalmies et tempêtes et on garde le cap. Le projet « l'éco-labo » a eu des temps de latence qui venaient redonner à chaque intervention son effervescence. »
Océane, stagiaire, co-coordonnatrice de projet.



La fréquence des échanges dans un partenariat est à double tranchant : trop fréquents, ils épuisent les partenaires, trop peu fréquents, la participation de chacun se relâche. Cette fréquence se décide avec le groupe, car chaque membre n'a pas les mêmes besoins :

« Les réunions régulières étaient indispensables pour ce partage d'énergie dans le projet. » Marine, Co-Présidente d'une association

« Nous avons eu des réunions dans nos locaux d'une heure, avec 2 à 4 personnes. Mais il n'en faut pas trop non plus ! » Monica, référente familles dans un centre social

Une rencontre physique se montre riche, plus productive, d'autant plus si elle est animée et que des travaux effectués à distance par chaque partenaire, avec des échanges courriels et téléphoniques ont permis de la préparer ensemble. La durée de ces temps de rencontre a également une influence non-négligeable. Plusieurs jours consécutifs de rencontre, comme en témoigne Laura, apportent encore plus de résultats, mais sont plus lourds à supporter pour chaque structure partenaire.

« C'est tout l'intérêt des rencontres physiques, qui permettent à tous de s'exprimer. » Florian, coordinateur en centre social

« Les rencontres sur plusieurs jours, avec nuitées, étaient vraiment très productives également. Même si c'était contraignant pour nos structures, c'était très appréciable. Travailler de cette façon est très productif, mais souvent difficile à expliquer aux administrateurs. Notre fonctionnement et l'animation de ces temps n'étaient pas forcément compris, même si le résultat final est reconnu . » Laura, conseillère technique " Développement durable et enfance/jeunesse " dans une association

« Ça demandait du temps mais le groupe était source de beaucoup de richesse. » Marine, Co-Présidente d'une association

« Une journée de réunion de préparation rassemblant tous les animateurs du camp a été organisée par En Savoir Plus. L'animatrice s'est impliquée grâce à cette journée. Une rencontre de l'équipe en amont est obligatoire, pour échanger sur ses pratiques. Sans cela, on fonce droit dans le mur. » Florian, coordinateur en centre social

Le cadre aussi est à prendre en compte. Certains moments informels sont parfois autrement porteurs que les réunions officielles. Les personnes se rencontrent et discutent plus simplement, ce qui libère la pensée et permet la créativité.

Le lieu pour chaque rencontre physique peut aussi influencer le résultat de la rencontre : lieu neutre ou orienté, convivial, confortable, avec le matériel et la logistique adaptée...

« Il est également important de sortir des bureaux, de sortir de notre cadre quotidien de travail. Je repense notamment à nos ateliers de travail sur plusieurs jours dans des gîtes qui ont été très productifs. » Alexandre, animateur nature et responsable du pôle animation dans une association

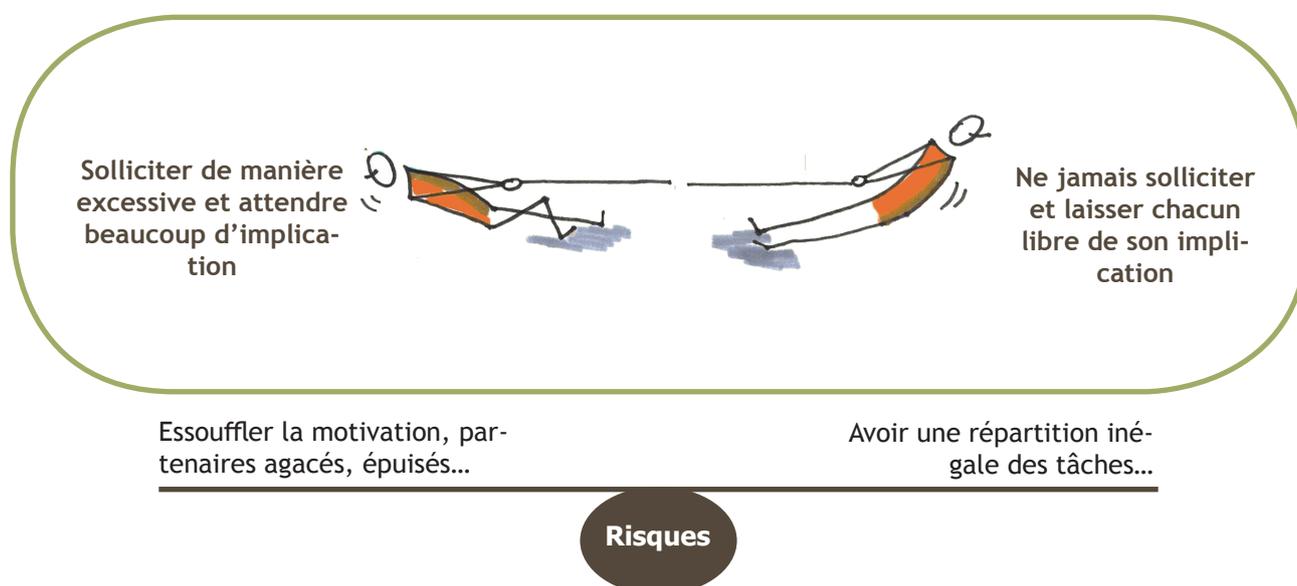
Souvent le fait de ponctuer le projet de réunions régulières permet de conserver une dynamique de partenariat humaine et efficace.

Les contraintes des uns et des autres ne permettent malheureusement pas toujours de disposer de cette régularité... Certains parlent « d'habitude » des réunions :

« Nous avons l'habitude des réunions ce qui aide pour gérer le temps. » Marie-Laurence, membre active d'une association

Les réunions téléphoniques sont alors un bon compromis entre les rencontres physiques parfois chronophages et sources de déplacements, et le partenariat à distance, sans âme. Des plateformes de conférences téléphoniques permettent d'organiser ce type de réunion.

Que ce soit au bout du fil (par téléphone), du bout des doigts (par mail) ou « au bout du monde » (réunion physique), le lien entre les personnes est primordial pour la culture commune du projet.



Dans un partenariat, la tension entre ses propres attentes et ses exigences doit se relâcher. L'investissement d'une personne dans un partenariat est à célébrer en tant que tel. Si elle est présente dans le partenariat c'est a fortiori qu'elle a des choses à y apporter. Le cadre et les objectifs sont à discuter ensemble. Idéalement la discussion ne doit pas prendre la forme d'obligations mais bien d'auto-responsabilisation.

« Nous ne nous mettons pas la pression ; nous faisons ce que nous avons à faire. » Alexandre, animateur nature et responsable du pôle animation dans une association

Il ressort de nombreux projets l'importance du plaisir et de la bienveillance dans le partenariat. Cela facilite l'autonomie au sein de la relation partenariale, portée de fait par la dynamique du groupe.

Cette confiance et cette complaisance vont de pair avec la proximité au sein du groupe. Dès lors, un partenariat en petit nombre a tendance à assouplir le cadre.

« De façon assez naturelle, nous nous sommes impliqués de façon un peu plus importante, comme nous étions peu nombreux, c'était plus facile. » Valérie, médiatrice socio-culturelle

Cela dit, même dans un partenariat en grand nombre, il est possible de favoriser cette dynamique en sollicitant un petit nombre de personnes au sein du grand groupe sur un sujet précis. Le travail en partenariat sera ainsi facilité.

En conclusion, quelques préconisations :

Qui dit “partenariat”, dit “groupe”, dit “un ensemble de personnes”, ayant chacune :

- son degré de participation et d'autonomie,
- son degré d'implication et d'engagement,
- son besoin de souplesse et sa disponibilité,
- son degré d'acceptation du changement,
- sa culture du “travailler ensemble”.

« On est au même niveau d'implication, même si les missions des uns et des autres ne sont pas les mêmes. Ça permet de développer ou d'alimenter des réflexions et des idées collectives ou personnelles et de se sentir pleinement impliqué. » Alexandre, animateur nature et responsable du pôle animation dans une association

Le coordonnateur doit donc penser la répartition des tâches en fonction des personnes. Mais également en fonction du contexte, variable dans le temps... Jongler entre consensus et compromis, tout en préservant les notions de plaisir et de bienveillance, apparaît alors comme un levier pour faire naître de l'autonomie et des initiatives de la part des membres du groupe.

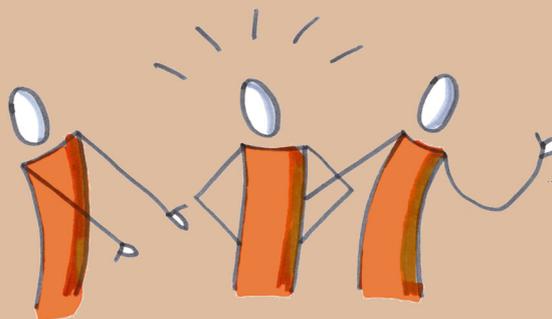
Du temps est nécessaire pour la relation partenariale en tant que telle et pour la communication entre partenaires. Rappelons-nous que le partenariat est “rythmé par le battement des énergies humaines rassemblées” Océane, stagiaire, co-coordonnatrice de projet.

Ainsi, le temps à accorder va être déterminé en fonction des objectifs de l'interaction. Afin d'être le plus efficient possible, cela peut aller de la réunion de plusieurs jours, à la réunion de quelques heures, la réunion téléphonique, la liste de diffusion électronique ou l'envoi de courriels réguliers.

► Posture Relationnelle

« *Le plus grand bien que nous puissions faire aux autres n'est pas de leur communiquer notre richesse, mais de leur révéler la leur...* »

Louise Lavelle



La posture du coordinateur est au cœur de la réussite d'un projet : entre laxisme et rigidité, remise en question et affirmation, écoute et cadrage de la parole... il s'agit à la fois d'impulser et de laisser venir. Elle renvoie ainsi à de nombreux questionnements :

- Est-ce que je me sens légitime ?
- Est-ce que j'ai confiance en mes compétences ? Est-ce que je connais mes forces et mes faiblesses ? Est-ce que je les accepte ?
- Est-ce que je porte ou crois porter seul la responsabilité de l'avancement du projet ?
- Est-ce que je considère l'erreur comme une opportunité d'évolution ou comme une faute à corriger ?
- Est-ce que je me sens en confiance avec les partenaires ?
- Comment articuler écoute et accueil de l'autre avec affirmation lorsque ce qui est discuté est de ma responsabilité ?
- Comment rester bienveillant avec moi-même et avec les autres lorsque les relations se tendent ?
- Comment prendre du recul sur le projet et les dynamiques à l'œuvre tout en restant impliqué et motivé ?
- Etc.

Souvent, ce sont les représentations que nous avons de nous-mêmes, des autres et du contexte qui viennent influencer notre posture. Elles reposent d'une part sur la légitimité que nous nous octroyons, sur le sentiment intérieur que nous avons d'être à une place qui nous convient, et d'autre part, sur notre considération des choses et des autres.

Or, il nous semble que la posture est à adapter à chaque moment et à chaque contexte. Trouver une bonne posture serait alors « trouver une posture au service de ». Au service du projet et des personnes qui le portent, le construisent et le font avancer (soi-même inclus). C'est donc jongler en permanence entre plusieurs facteurs et nommer les contradictions, les conflits d'intérêts... non pour les dénoncer mais pour les mettre en lumière et les prendre en compte comme éléments primordiaux de toute action collective.

L'objectif est de favoriser les interactions entre les partenaires, de mettre en place les moyens pour tendre ensemble vers les objectifs fixés, de pointer les vigilances, les égarements, de permettre au système de se réorganiser si besoin, de porter une vision du projet dans laquelle chacun se retrouve. Pour cela, le relationnel que le coordinateur va établir avec les partenaires, la manière dont il va se positionner dans l'animation

des temps, les réponses qu'il pourra apporter aux partenaires en fonction des demandes, sa capacité à faire respecter un cadre tout en le remettant en question s'il n'est plus approprié... ce relationnel-là est au cœur de ses missions.

Pas de partenariat sans relationnels. Envisageons le relationnel avec un "s" car c'est un relationnel différent qui se construit avec chaque partenaire en fonction de l'envie d'implication, des habitudes de travail respectives, des besoins, de ce qui aura été contractualisé...

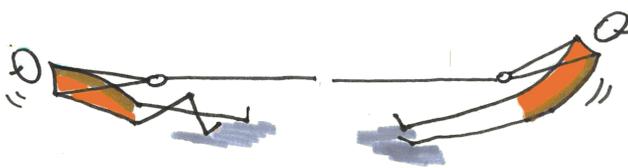
La posture du coordinateur s'inscrit ainsi dans un triple rapport : à soi, aux autres/au groupe et au contexte/cadre de référence. Et c'est dans le relationnel que le coordinateur établit la confiance, c'est avec la prise en compte des différences que la posture se construit.

« C'est aussi une histoire de personnes. » Marie-Laurence, membre active d'une association

1. Vision du projet



Prendre trop de recul



Ne jamais prendre de recul

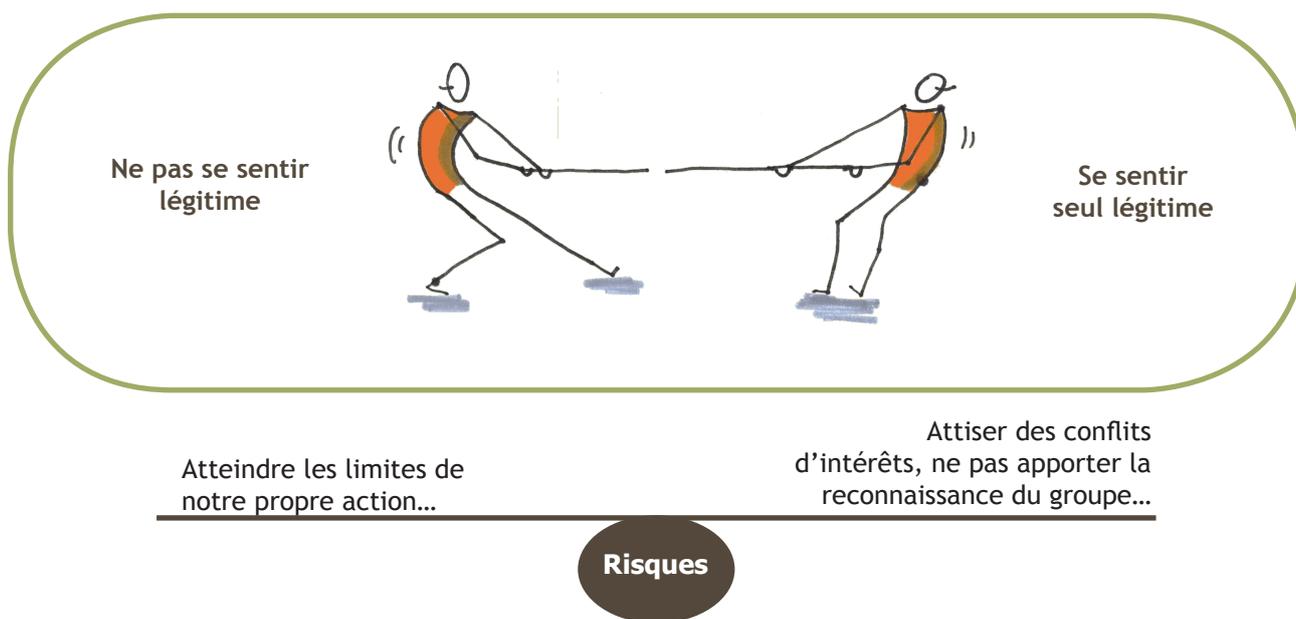
Décontextualiser le projet...

Priver le partenariat d'évaluation et d'évolution...

Risques

Entre la prise en compte des enjeux de chacun, les objectifs et résultats à atteindre, les imprévus, les délais à tenir..., il n'est pas facile de prendre du recul lorsqu'on anime un projet partenarial. Pourtant, aménager des temps de respiration dans lesquels une partie du groupe ou le groupe entier se réunit pour prendre du recul est favorable à sa dynamique. Ce point permet de sortir la tête du guidon et de réajuster si besoin. Pour ce faire, il faut se laisser la possibilité, à la fois de planifier des points d'étapes pour prendre du recul (avec des fréquences et durées adaptées au projet pour favoriser son évolution sans épuiser le groupe), et à la fois de favoriser un système permettant de traiter rapidement un point repéré comme problématique et «urgent». Cette prise de recul est pour Laura, une valeur intrinsèque du partenariat :

« Travailler en partenariat permet de prendre du recul, de créer une dynamique, une émulation au sein du groupe, de s'enrichir de l'expérience des autres. C'est bien plus riche que de travailler seul !
 » Laura, conseillère technique " Développement durable et enfance/jeunesse " dans une association.



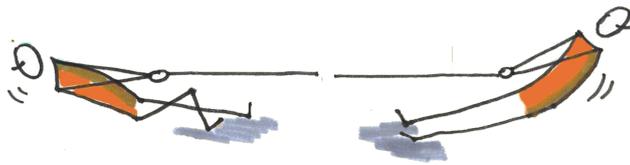
La question de la légitimité repose sur 3 piliers :

- la confiance en soi et en ses capacités,
- l'acceptation et la reconnaissance du groupe quant à notre rôle de coordinateur,
- l'appui des différentes hiérarchies qui permettront d'avoir les moyens de fonctionner.

En fonction de ce qui nous semble problématique, il peut être intéressant de travailler de manière concertée avec le groupe pour se former, pour établir son rôle ainsi que ses redevabilités. Un dialogue fréquent avec sa hiérarchie (directeur de la structure, administrateurs...) par rapport à des éléments plus globaux comme la vision stratégique de la structure, ou la politique à suivre... nous assure du soutien nécessaire. C'est donc en s'appuyant sur ses 3 aspects que le coordinateur pourra construire sa légitimité.

La légitimité est un facteur dont l'influence est non négligeable par rapport à l'action du coordinateur mais aussi par rapport à l'implication des membres du groupe :

Ne pas envisager l'échec, ne pas prévoir de plan B



Avoir une vision défaitiste

Perdre en crédibilité, perdre la confiance du partenariat...

Démotiver les partenaires

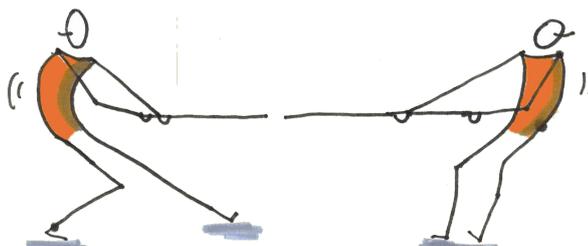
Risques

Le rapport à l'échec et à l'erreur dans les projets est un aspect intéressant en termes de ce qu'il permet d'élaborer. L'innovation naît dans un groupe plus facilement d'une part, si l'erreur est permise et d'autre part si elle est ensuite analysée, par des temps de partage, d'analyse de pratiques par exemple...

L'intégration du risque, c'est de cela qu'il s'agit. L'expérience montre d'ailleurs que l'échec perçu au premier abord, peut également se révéler être une perspective pour le projet, il s'agit alors d'être capable de se réajuster en souplesse :

« Tous les acteurs et les partenaires étaient d'accord pour aménager une mare dans la pelouse au pied de l'immeuble. Nous avons trouvé le financement et au moment de creuser, le bailleur puis la municipalité se sont rétractés et ne nous ont pas autorisés à aménager la mare. Nous avons réussi à garder le financement pour créer un coin nature dans l'école du quartier mais il n'y aura pas de mare. » Eric, coordinateur du projet

Sous évaluer les possibles



Sur-évaluer ses propres moyens (humains, financiers...)

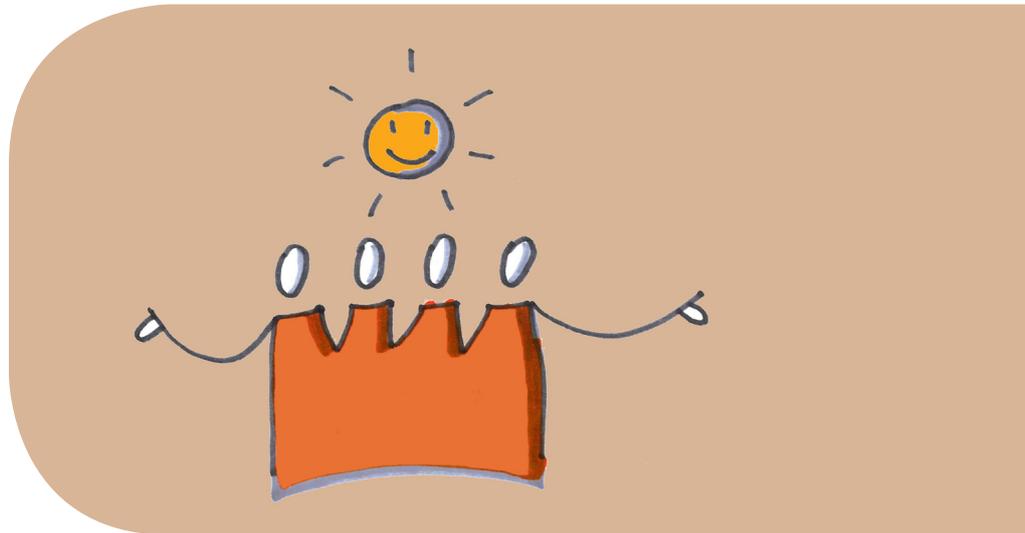
Empêcher ou déprécier, dénigrer son action...

Créer de la frustration, de la déception...

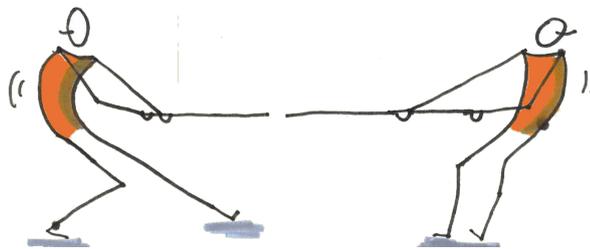
Risques

Nous avons parfois tendance à comparer notre projet avec d'autres, alors que chaque projet a ses propres spécificités. Certes, cela peut permettre de rendre désirable un projet en voyant les résultats obtenus, mais cela peut aussi induire deux travers : soit sous évaluer ce qu'il est possible en estimant que n'ayant pas les mêmes moyens, notre action est impossible (engendrant ainsi de la démotivation), soit ne pas tenir compte des moyens mis en œuvre et surévaluer ses propres moyens (engendrant ainsi une déception par rapport au résultat obtenu).

2. Convivialité



Être trop « cool »



Ne pas être assez « cool »

Donner l'impression d'un manque de professionnalisme, de sérieux...

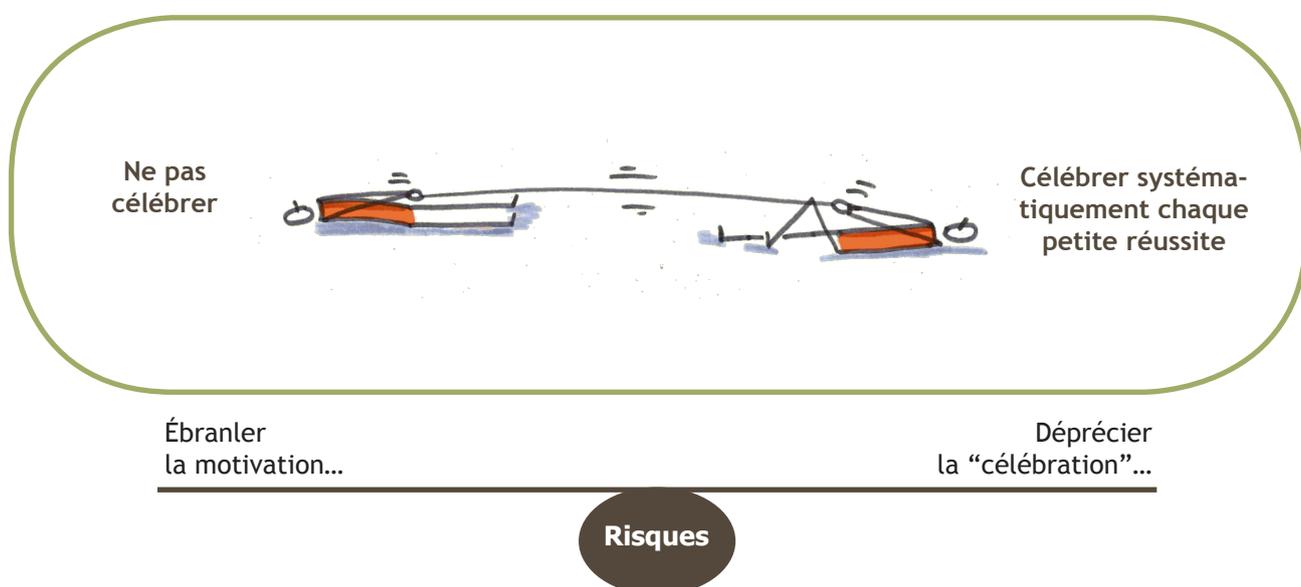
Impacter la motivation et créer un malaise dans le partenariat...

Risques

La posture par rapport au cadre à tenir est toujours issue d'un subtil équilibre entre « être permissif spontané » c'est-à-dire permettre les échanges et laisser s'exprimer de manière "spontanée" les membres du groupe, et être « permissif vigilant », en s'assurant que tout le monde s'exprime, que le timing est tenu... Cet équilibre à trouver se fait dans la prise en compte des besoins individuels et prise en compte des besoins du groupe. Pour le coordinateur, il s'agit à la fois d'être reconnu en tant qu'humain et en tant qu'animateur. Cet aspect est souvent lié à la question de la légitimité. Une astuce consiste à valider avec le groupe le périmètre de ses attentes afin que tout le monde légitime le rappel aux règles s'il doit arriver, tout en aménageant des temps et espaces plus conviviaux où les personnes peuvent rencontrer différemment le coordinateur et échanger entre elles. C'est cette articulation qui permet à la fois de tisser le lien et d'avoir la reconnaissance nécessaire. Néanmoins, il ne faut pas oublier que c'est aussi dans la convivialité et le plaisir que le partenariat s'enrichit :

« Et on quand même bien rigolé ! » Francis, directeur d'une association

« J'ai adoré ces moments de travail ensemble, à être sérieux sans se prendre au sérieux » Alexandre, animateur nature et responsable du pôle animation dans une association

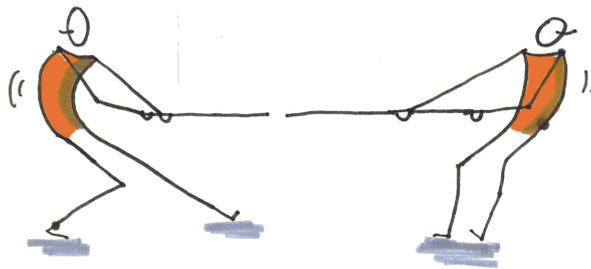


Célébrer est au cœur de tout projet. C'est dans le positif que se construit le lien. Pour autant, pour garantir à la célébration toute sa valeur, il est important que la reconnaissance de ce qui a été accompli soit juste et que la célébration soit adaptée. Des niveaux de célébrations pourront être établis, allant d'un partage de paroles (du type « je suis satisfait du travail accompli aujourd'hui, merci à tous »), à l'organisation d'un gros évènement, d'une communication médiatique...

3. Gestion des jeux d'acteurs au sein du groupe



Prendre parti dans les conflits
S'imposer en seul médiateur
Feindre l'existence d'éventuelles dissonances



Ignorer les conflits
Ne pas prévoir de médiation
Se focaliser sur les divergences

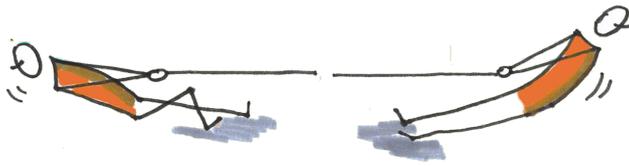
Entrer en conflit et effriter à long terme le partenariat
Créer de la frustration
Se retrouver seul à porter la solution, s'épuiser...

Laisser une situation s'envenimer
Anéantir la finalité même de la concertation
Attiser le conflit...

Risques

Le conflit peut être une occasion d'évolution ou de destruction. Dans le doute, il peut être tentant d'ignorer les germes de conflits. Pourtant, l'expérience a tendance à montrer que c'est contre-productif. Avec toutefois une précision : prendre en compte ne veut pas forcément dire intervenir, mais avoir un œil et ne pas ignorer ; parfois les choses se règlent d'elles-mêmes et en se focalisant dessus, il y a un risque de cristalliser les tensions. Pour autant, il est important que la prise en compte ne se confonde pas avec une prise de parti, au risque de créer des inimitiés et de briser la dynamique de groupe. En fonction de l'importance du conflit et du ressenti du coordinateur, il peut être intéressant de proposer d'échanger sur la source du conflit, de le médiatiser ou de faire appel à un médiateur extérieur.

Ne pas tenir compte
des affinités



Ne s'appuyer que
sur des affinités

Nourrir un sentiment
de stress,
perdre en motivation...

Déséquilibrer le groupe
Perturber la dynamique de
groupe...

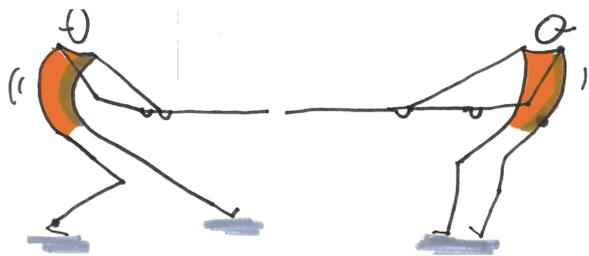
Risques

Qu'elles soient d'ordre professionnel (parce que nous avons le même métier), d'ordre philosophique (parce que nous partageons la même vision du monde), d'ordre affectif (parce que nous apprécions la manière d'être de l'autre)... les affinités sont inévitables. Elles peuvent malencontreusement mettre en place des jeux de pouvoirs, mais elles peuvent aussi détendre l'atmosphère et fluidifier les dynamiques de groupe en fonction du positionnement des individus. Tenir compte des affinités est nécessaire dans l'analyse des jeux d'acteurs et les méthodes d'animation choisies (avec certaines techniques qui vont clairement s'appuyer sur certaines affinités, comme les focus groups, et d'autres qui vont chercher à décloisonner, comme le world café).

« Les moments de convivialité et de complicité dans le groupe entre toutes les personnes ont favorisé le travail et l'implication. » Francis, directeur d'une association

« Il est important de connaître la personne, ses valeurs, sa philosophie dans le cadre professionnel qui nous lie. A partir de là, la sincérité et la confiance s'installent. » Audrey, directrice de centre social

Être en désaccord de
principe avec
certains acteurs



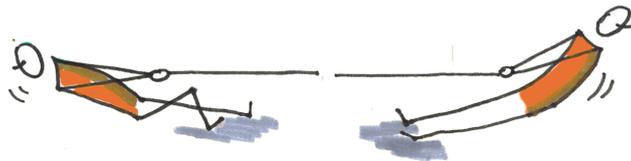
Être de connivence
avec certains
acteurs

Evidemment qu'il y a des personnes dont nous nous sentons plus proches que d'autres. Toutefois, être conscient de ces affinités permet d'être vigilant à ce qu'elles ne creusent pas un fossé entre ceux qui sont avec et ceux qui sont contre. S'il est important de nommer les points de convergence et les points de divergence, il ne s'agit pas de catégoriser les personnes avec, en caricaturant, d'un côté les « bons » qui pensent comme nous et avec qui nous allons chercher à être en connivence, et d'un autre les « moins bons » «avec lesquels on est en désaccord. Sans être aussi catégorique, c'est souvent insidieux et ça peut générer des malaises dans la manière de parler aux personnes, de les aborder... Là encore, différencier avis et personnes, comportements et avis, peut permettre de mettre de la clarté et de traiter les problèmes à leur juste niveau.

4. Transparence/confiance



Jouer
de l'hypocrisie



Être
trop frontal

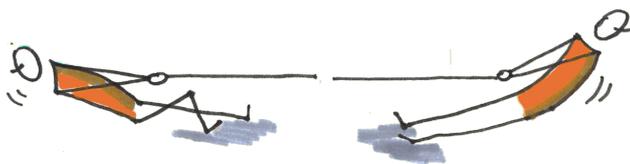
Agacer ses partenaires par le
manque d'honnêteté...

Entrer en conflit...

Risques

Quand dire quoi et pourquoi ? Nous ne sommes pas obligés de tout dire à tout le monde. Et en même temps, certaines choses ont besoin d'être verbalisées pour pouvoir avancer, certaines faciles à dire, d'autres plus difficiles. La question de la transparence renvoie à la question de l'intention : avec quelle intention je fais les choses ? Quelle est la parole juste pour être constructif ? Pour cela, il est important de se connaître et de prendre du recul sur ses ressentis pour identifier ce qui relève de notre manière de percevoir le monde et qui nous appartient (et qui donc n'est pas forcément à partager), et ce qui peut être bloquant pour le projet, et donc a besoin d'être dit. Il faut toujours garder la vigilance de parler sur les faits, les actes et non sur les personnes. La question n'est donc pas tant de savoir qui est apprécié de qui et qui ne l'est pas (ce qui pourrait être la source de l'hypocrisie) que de se positionner par rapport aux actes et comportements constructifs pour le projet et la dynamique partenariale (et d'être transparent sur ces aspects qui se réfèrent à des faits, des normes concrètes qui peuvent être discutées, validées puis mises en application).

Promettre mais ne jamais donner



Répondre par la positive à toute sollicitation

Freiner toute réalisation concrète...

Empêcher la prise de recul sur l'essentiel, s'épuiser à chercher l'équilibre entre toutes les propositions...

Risques

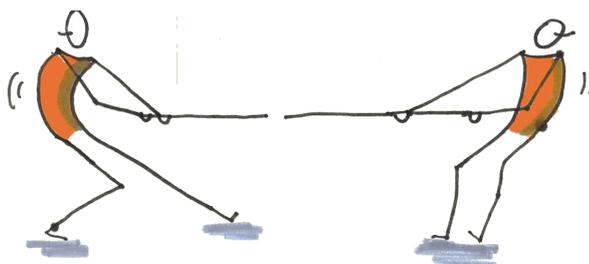
La confiance se nourrit de petites choses, et notamment du fait de tenir sa parole. Dès lors si je dis oui, cette affirmation se doit d'être respectée. Pour cela, il faut s'assurer de sa faisabilité en amont, par rapport au contexte, aux moyens, aux objectifs...

Et lorsqu'il s'agit de dire non, il faut être en mesure de le faire. Une parole tenue sera toujours acceptée ; tandis qu'une parole non respectée restera souvent en mémoire. D'ailleurs, qu'est ce qui est difficile dans le fait de dire non ? ... A nous-même de nous poser la question.

5. Prise de recul sur ses représentations



Partir du postulat
que tout le monde
est dans la même
dynamique



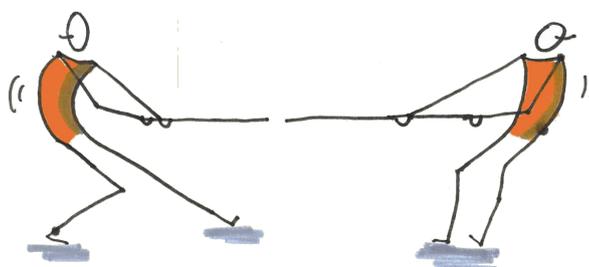
Ne pas avoir
confiance en toutes
les personnes
impliquées

La question de la confiance que nous avons dans les autres et des représentations que nous nous faisons sont au cœur de notre positionnement. Il est important de clarifier ses ressentis, ses besoins et de mettre en place les moyens pour travailler en confiance avec chacun (ce qui ne veut pas dire avoir confiance en l'autre : on peut avoir confiance dans la méthodologie mise en place, les gardes fous...). La connaissance de nos partenaires nous permet par la suite d'avoir une méthodologie différenciée en fonction de ce qui correspond le mieux à chacun d'eux, par exemple : avec untel je sais qu'il vaut mieux que je l'appelle, avec un autre que je lui envoie un courriel...

« Notre structure, porteuse du projet, n'a pas attribué clairement de rôle à chaque personne pensant que les animateurs le feraient d'eux-mêmes. » Clotilde, coordinatrice du projet

« Le temps de concertation entre les animateurs avant le camp a été bénéfique pour mieux se connaître. En effet, les animateurs étant issus de formations professionnelles différentes, ils n'avaient pas forcément la même compréhension du projet. » Thierry, directeur de centre social

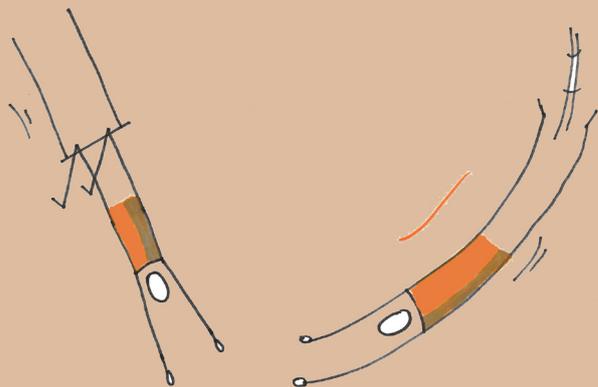
Toujours tout re-
mettre en question
Se laisser guider par
nos préjugés
Faire de tout une
affaire personnelle



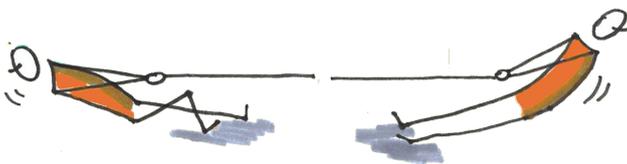
Ne penser qu'à tra-
vers des certitudes
Ne pas écouter les
avis extérieurs
Ne jamais se re-
mettre en question

Il est tout aussi important, une fois les choses définies, de les mettre en œuvre et de ne pas questionner en permanence le projet et les choix, que de savoir remettre en question y compris ses certitudes. Dans un cas, le coordinateur risque de s'épuiser et d'épuiser la dynamique collective, dans l'autre, les autres risquent de décrocher du projet faute d'avoir assez d'espace pour qu'ils trouvent leur place. Ceci implique à la fois un travail de prise de recul sur ses ressentis et ses représentations, et à la fois un travail d'affirmation pour maintenir le cap qui aura été défini en amont (et de préférence validé avec le groupe). La confrontation avec d'autres points de vue pour élargir sa vision du monde, notamment au travers des temps d'analyse de pratique ou des temps d'échanges avec des personnes ne faisant pas partie du projet, permet notamment d'aller travailler cette articulation.

6. Prise en compte des autres



Minimiser les
contraintes des
autres
N'écouter que ses
propres envies
Ne pas penser à
l'intérêt qu'ont les
partenaires
Ne pas tenir compte
des freins individuels



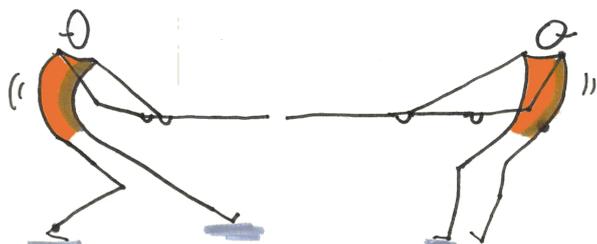
Prendre en compte
les contraintes de
tous
S'oublier dans le
partenariat
Ne voir que
l'intérêt
des partenaires
Essayer d'arranger
tout le monde

Entre écoute et affirmation, l'enjeu est d'accueillir l'autre avec ses spécificités, ses différences, ses points de vue divergents, ses besoins, ses contraintes... et de créer une dynamique collective qui réunit tout le monde, soi-même compris !! Or la complexité du rôle de coordinateur réside dans le fait qu'à la fois, il est garant du processus et qu'il a quelque chose à dire, qu'il a un avis. Pour réussir ce pari, il s'agit de développer son assertivité (capacité à s'affirmer sans s'affirmer contre l'autre). C'est elle qui peut nous permettre d'accueillir l'autre sans se perdre, qui nous donne la confiance en notre capacité à ne pas nous trahir et nous permet de réellement écouter (avec l'évidence en soi qu'écouter ne veut pas dire adhérer). Ainsi nous pouvons entendre l'autre, prendre en compte ce qui est dit et se positionner par rapport à sa perception de la situation tout en l'explicitant si nécessaire.

« Nous avons des regards différents, toujours complémentaires mais jamais conflictuels. » Laura, conseillère technique “ Développement durable et enfance/jeunesse ” dans une association

« Même si nous n'étions pas d'accord, cela n'était pas pour autant bloquant. » Alexandre, animateur nature et responsable du pôle animation dans une association

Négliger l'affect de la
relation partenariale



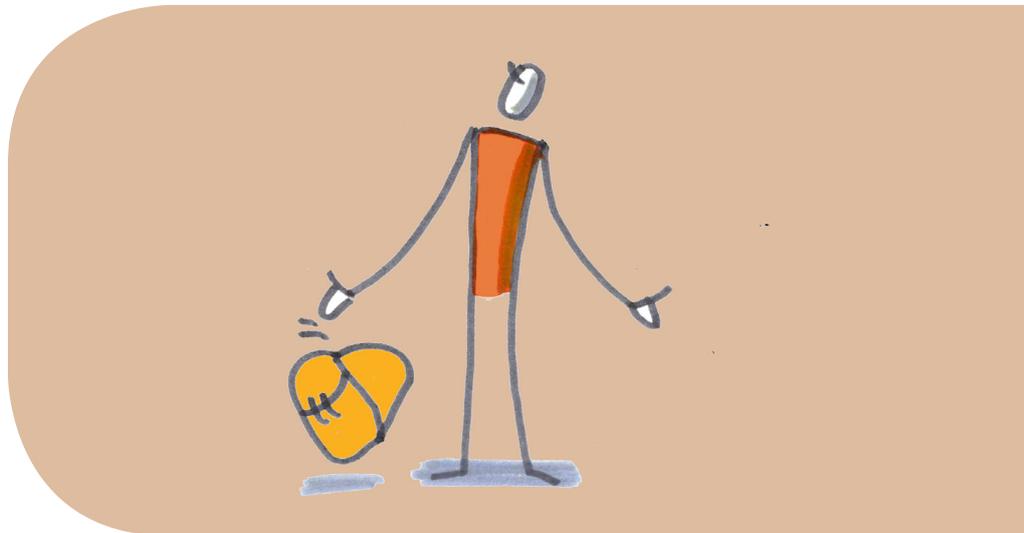
Ne se baser que sur
les émotions

Souvent négligée, la prise en compte des émotions et des affects permet aux personnes d'être prises en compte dans leur entièreté et peut insuffler des dynamiques partenariales très constructives. A condition de ne pas tomber dans les extrêmes toutefois...

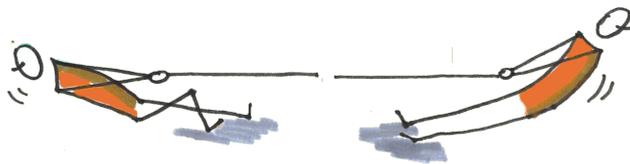
Quelques idées pour prendre en compte les émotions et affects : laisser de la place pour les temps informels, commencer par des tours de tables où les personnes expriment comment elles se sentent (permet de déposer ses valises avant d'attaquer la réunion, de pouvoir dire si nous avons eu un souci et que nous avons l'esprit occupé...), dire quand nous avons l'impression que quelqu'un est gêné et lui demander ce qui se passe, prendre un temps en off pour savoir comment se sentent les personnes dans le groupe...

« C'était un vrai plaisir de participer, ce qui n'empêchait en rien d'être efficace. Au contraire ! On peut travailler sans oublier qu'on est des êtres humains. » Laura, conseillère technique " Développement durable et enfance/jeunesse " dans une association

7. Disponibilité

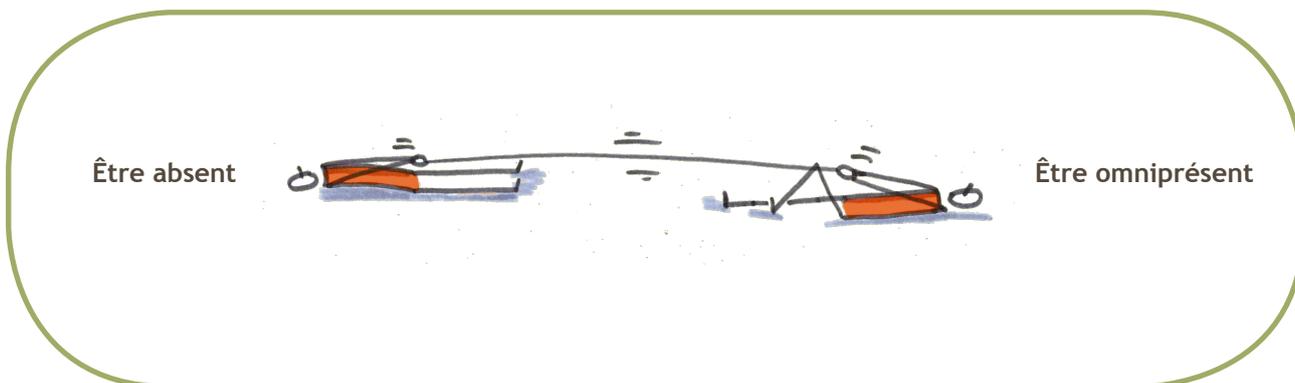


Ne pas consacrer le temps nécessaire prévu au projet



Allouer plus de temps que prévu au projet et empiéter sur ses autres projets

Comment gérer et organiser son temps de travail ? A quel moment je dis non ? A partir de quand j'estime avoir fait ma part ?... Il est important de clarifier où nous en sommes, de pouvoir en parler et de proposer des réajustements (si nécessaire) qui prennent en compte les besoins du projet et ses propres besoins. Cet équilibre va jouer sur notre humeur, sur notre réactivité, notre sentiment de culpabilité... Et à terme, un trop grand déséquilibre peut provoquer un sentiment de « ras-le-bol », un sentiment « d'en vouloir au projet », une démotivation, une démobilitation.



Quand répondre aux sollicitations ? Qu'est-ce qui dépend de moi ? Qu'est-ce qui peut se faire sans moi ? La question de la présence est liée à la question de la délégation, et donc d'une part de la clarté des rôles et responsabilités, et d'autre part de la confiance. Cet aspect est important car il est lié à l'appropriation du projet par les différents partenaires. Un coordinateur trop présent peut avoir tendance à ne pas favoriser l'implication, et un coordinateur trop absent à favoriser la démission.

« Un partenaire préoccupé ou débordé (toujours au téléphone, jamais disponible...) dans la phase de préparation ne sera pas totalement opérationnel dans l'action. » Clotilde, coordinatrice du projet

« La disponibilité de la coordinatrice et son interpellation directe auprès de chacun a été essentielle. » Francis, directeur d'une association

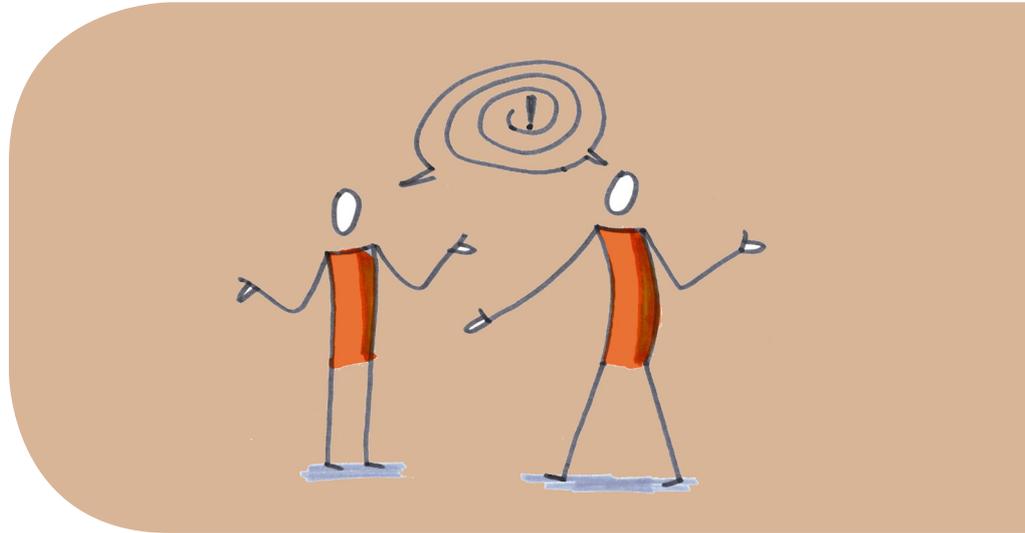
En conclusion...

Faire confiance à son intuition et parler de ce qui nous gêne : c'est en s'écouter et par le partage, en agissant et en apprenant de ses difficultés, que chacun pourra trouver la posture et le relationnel qui lui conviennent et qui conviennent aux projets.

« Je suis plus pour une dynamique de groupe et de réflexion commune dans le cadre d'un projet tant que tout le monde participe et est satisfait du résultat. » Alex, bénévole dans une association

Communication Valorisation

« On parle la même langue. Mais parle-t-on le même langage ? »
Bill Watterson



La communication est au cœur de tout projet et elle est peut-être à la source de nombreux malentendus... Chacun a besoin de la même information mais se l'approprié de façons parfois différentes, il faut en permanence être à l'écoute de cette diversité.

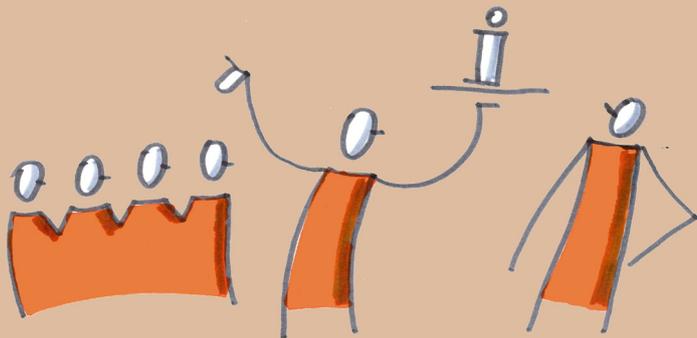
Dans un projet de partenariat, en fonction du nombre d'interlocuteurs, la communication peut vite devenir « envahissante ». Néanmoins, l'objectif est qu'elle contribue au maintien de la solidité du groupe de travail, en favorisant la confiance, la motivation et le sentiment de légitimité de chaque partenaire vis-à-vis du projet.

Pour s'assurer d'une bonne communication, il faut donc s'attarder sur chacune des étapes du processus de communication (sélectionner l'information, la rendre accessible, la libérer puis la faire circuler) et les adapter en fonction du profil des partenaires, de leur rôle dans le projet, des étapes auxquelles ils interviennent, de leur degré d'implication...

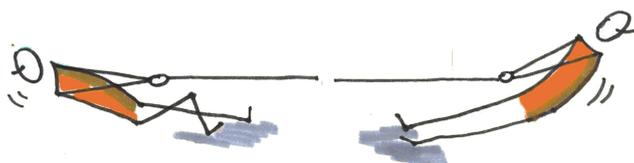
En fin de processus, intervient la prise de décision collective qui requiert également une certaine méthodologie.

Une attribution honnête des mérites liés au travail de chaque membre du groupe, lors des échanges entre partenaires et lors de la communication externe, est également une condition fondamentale à la réussite de sa communication.

1. Communication interne



Centraliser et garder
les informations
pour soi



Partager systématiquement et tout le temps l'information à tout le groupe

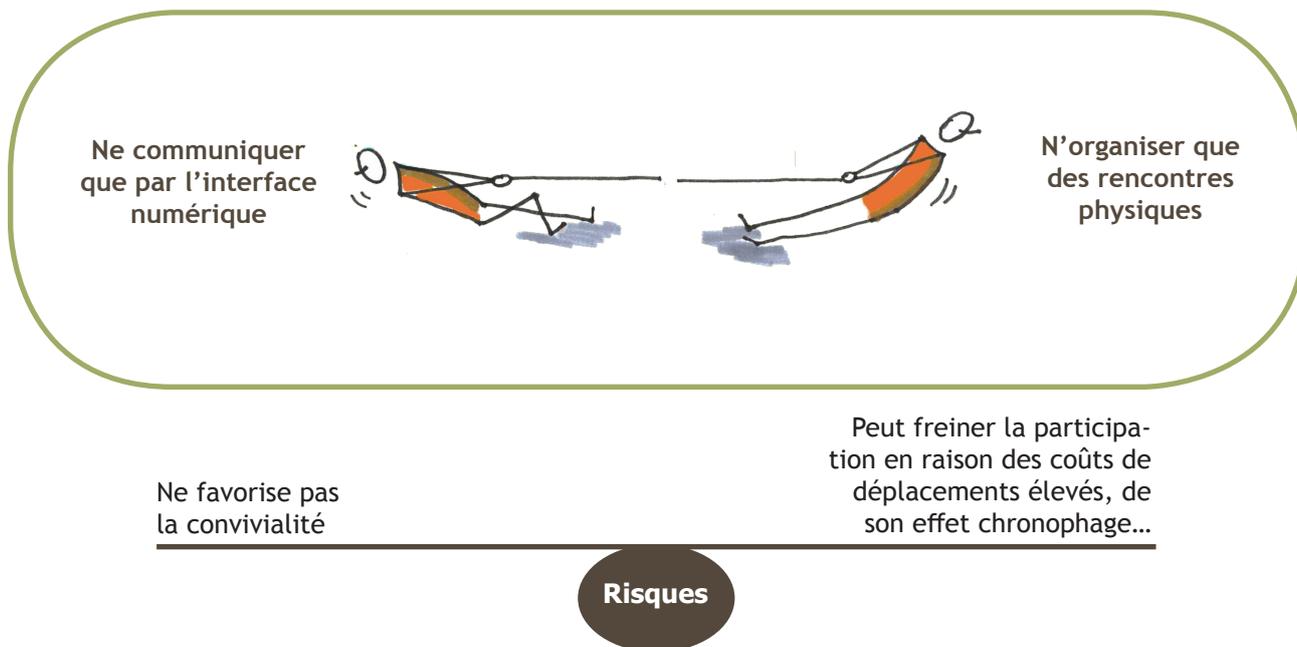
Créer de la frustration...

Noyer le groupe de travail de trop d'informations...

Risques

Le coordinateur doit s'assurer que l'information circule au sein du groupe de travail. Cette communication a une incidence directe sur l'implication des membres.

« On avait tous les mêmes informations en même temps. On était au même niveau d'implication, même si les missions des uns et des autres n'étaient pas les mêmes. » Alexandre, animateur nature et responsable du pôle animation dans une association



Afin que la relation se construise dans les meilleures conditions, un équilibre au niveau des modalités de communication est à trouver. Pour l'atteindre, une alternance entre les rencontres physiques et les échanges numériques semble être judicieuse.

« C'est grâce à la réunion physique de préparation sur une journée que nous avons pu proposer de mener un seul camp nature rassemblant les 3 centres et non un camp par centre social. C'est tout l'intérêt des rencontres physiques, qui permettent à tous de s'exprimer. De plus, les nombreux contacts téléphoniques ont servi au calage administratif, au montage du budget et à la prise en compte des problématiques locales. Ces appels duraient de 5 à 10 minutes, additionnés de méls. Une liste de diffusion a été créée pour une communication électronique groupée. » Florian, coordinateur de centre social

« La communication par mël et au téléphone a permis de réagir vite, lors du montage du projet. Le délai serré a obligé une réactivité de tous. La communication par mël a permis une disponibilité de chacun. » Audrey, directrice de centre social

Les réunions physiques peuvent être, par exemple organisées en début de projet pour lancer la dynamique et créer une culture commune...

« La dynamique du groupe de travail « l'éco-labo » s'est vraiment créée au moment de la réunion physique qui nous a permis à tous de s'approprier le projet et de se faire une culture commune de celui-ci. Ensuite, le travail par interface numérique et par réunion téléphonique a été plus efficace. » Océane, co-coordinatrice du projet

Après avoir évalué plusieurs critères (nombre de partenaires, distances géographiques entre les partenaires, disponibilités de chacun...), le groupe détermine une fréquence raisonnable qui permet d'alterner les réunions physiques et les communications via l'interface numérique.

« Les rencontres physiques sont les plus riches, elles sont indispensables. Une fréquence tous les deux mois me semblait être un minimum nécessaire. Les points téléphoniques intermédiaires étaient également intéressants car les choses évoluent parfois très vite. Ça permettait un meilleur suivi et de prendre du recul. Les échanges mails étaient plus ponctuels, davantage pour les urgences. » Laura, conseillère technique " Développement durable et enfance/jeunesse " dans une association

Il est indéniable que ces moments de rencontre sont d'une extrême richesse et s'accompagnent généralement de grandes avancées pour le projet ; mais le contexte ne permet pas toujours de les organiser facilement. En revanche, ces difficultés ne doivent surtout pas limiter la communication, qui reste le moteur de mobilisation du partenariat.

Face à la diversité des participants, le coordinateur doit rester à l'écoute pour veiller à ce que les moyens de communication soient adaptés pour l'ensemble des parties prenantes. Une liste de diffusion, regroupant toutes les parties concernées, peut être créée pour échanger ensemble via le même canal de communication. Cependant, il faut orienter la communication autour de besoins identifiés pour conserver la pertinence des échanges.

« La communication par mails a permis une disponibilité de chacun. Les mails étaient constructifs, pas au coup par coup, mais avec des besoins groupés. » Audrey, directrice de centre social, Geoffrey, animateur en centre social

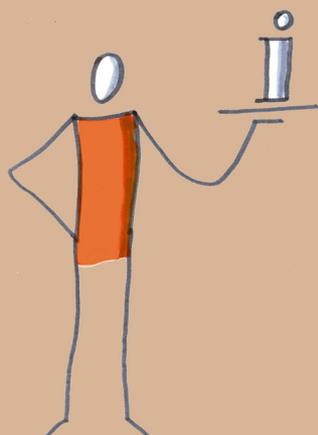
« Les échanges informels de fin d'ateliers et les échanges par mail sont aussi très efficaces. » Thierry, directeur de centre social

Pour autant, quand certains s'accordent pour témoigner de la pertinence de la communication par mails, d'autres évoquent quelques difficultés via ce mode de communication :

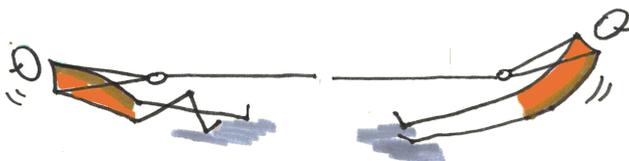
« J'ai trouvé, par contre, les échanges par mail moins pertinents que les réunions physiques qui étaient plus productives. » Pascal, coordinateur de projet « Développement durable » dans une association

« Le principe d'une liste de diffusion a bien fonctionné sauf pour un des animateurs de centre social, qui était trop préoccupé par ses missions en cours et a laissé passer beaucoup de mails. Il a donc perdu des informations en route. » Thierry, directeur de centre social

2. Accessibilité de l'information



Ne pas exprimer à toutes les parties prenantes les objectifs du projet

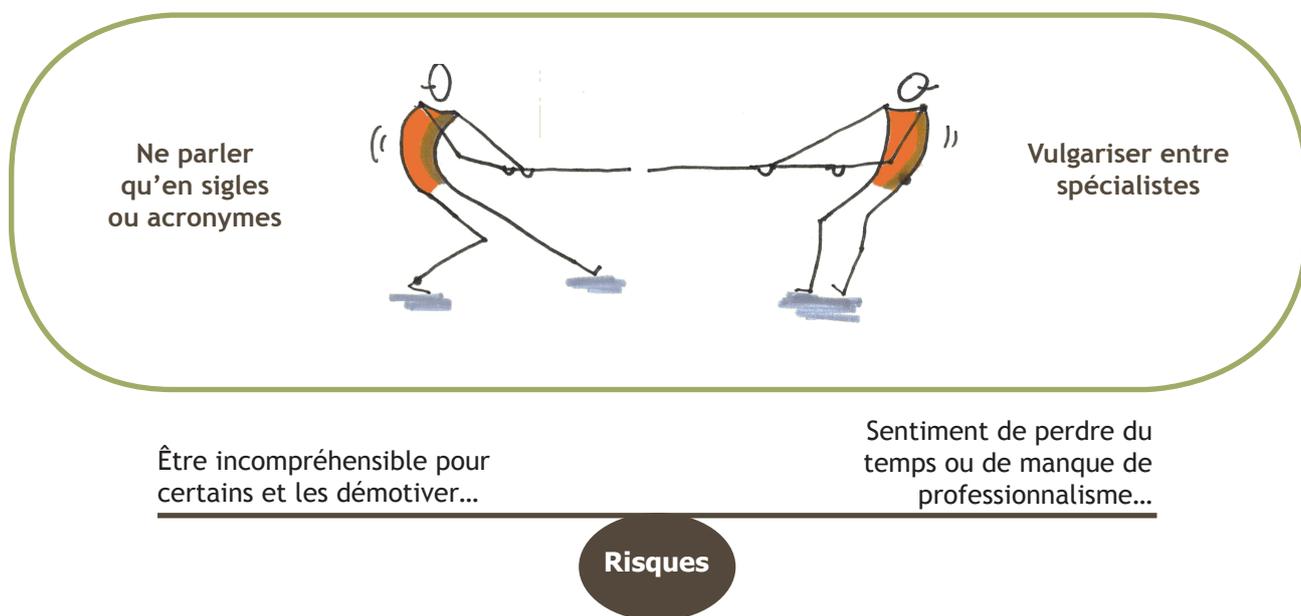


Expliquer de façon exhaustive le sens du projet à tout le monde

La naissance du projet se fait parfois au sein d'un petit groupe de personnes ; et pour autant, ces personnes ne seront peut-être pas, par la suite, les maîtres d'œuvre du projet. Il faut donc faire en sorte que le sens profond du projet discuté en amont soit connu de tous. Il importe de communiquer aux personnes opérationnelles, les positionnements, attentes et décisions prises par les décideurs en amont. Venir expliciter à tous, dans les grandes lignes, la finalité du projet va faciliter sa mise en œuvre comme en témoigne Eric...

« Nous avons décidé de créer un coin nature. Nous nous étions projetés dans un des espaces publics de la ville. Or, l'entretien de cet endroit est géré par des employés communaux à qui nous avons omis de présenter notre projet. Ayant bien compris qu'il allait se passer quelque chose à cet endroit, ils ont voulu gracieusement nous l'aménager et nous le mettre au propre : ils l'ont alors désherbé. Nous n'avons pas précisé qu'un coin nature était un espace de nature sauvage... » Eric, coordinateur du projet

Pour autant, les informations devront être sélectionnées en fonction des partenaires. Parfois, certaines informations concernent uniquement un ou plusieurs partenaires spécifiques. Le besoin d'informations varie en fonction du rôle de chacun au sein du groupe, de l'étape à laquelle il intervient, de son niveau d'implication...



Tout le monde a déjà vécu le fait de se retrouver au sein d'un groupe qui a son propre code langagier (utilisation de sigles, d'anecdotes propres au groupe...), ce qui soude le groupe mais peut exclure les autres personnes. Pour éviter cette situation et donner la possibilité à tous de se sentir partie prenante, il semble bon de se donner un temps en début de projet, pour identifier la culture personnelle de chacun et pour construire une culture commune au sein du groupe.

L'objectif étant que les propos deviennent compréhensibles par tous afin de conserver la motivation de tous les acteurs et d'éviter de se perdre dans une communication faite de malentendus, de quiproquos...

« Travailler sur un projet commun entre coordinateurs pédagogiques spécialisés dans l'éducation à l'environnement, comme c'est le cas pour le projet « l'éco-labo », est très différent que de travailler avec des partenaires d'horizons aussi variés que l'amicale de locataires, le représentant d'une collectivité, le centre d'animation, le centre social et la troupe de spectacle de marionnettes. Au sein du GDIE, nous avons mené un projet avec cette diversité d'acteurs dans un quartier parisien. La culture du projet diffère d'un membre à l'autre. Notre défi a été d'arriver à s'adapter à la vision de chaque partenaire, tout en veillant à ce que chaque information soit accessible facilement. Il y a alors un gros travail d'adaptation des messages en fonction de chaque partenaire. » Hervé, coordinateur du projet

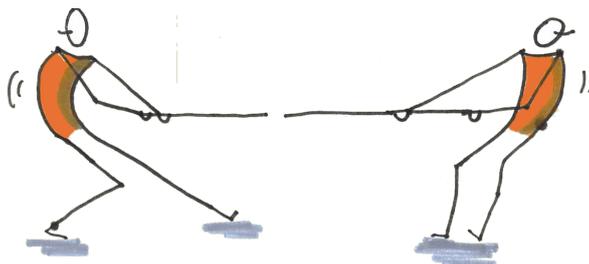
L'information doit être adaptée afin de convenir aux différents interlocuteurs. Le coordinateur doit alors sélectionner les informations à transmettre au groupe. Il doit distinguer celles destinées à l'ensemble du groupe de celles destinées à des partenaires ciblés, à la fois pour éviter de créer de la frustration en omettant de transmettre certaines informations et de noyer le groupe sous une avalanche d'informations...

« Il m'est arrivé de prendre de la distance avec un projet dont nous étions partenaires du fait d'avoir été noyé par les détails de chaque action alors que notre implication était cantonnée à la pédagogie sur un thème spécifique. » Hervé, coordinateur du projet

3. Honnêteté



S'appropriier le travail des autres



Ne pas s'accorder le mérite de son travail

Créer de la frustration chez son partenaire...

Se dévaloriser, perte de motivation...

Risques

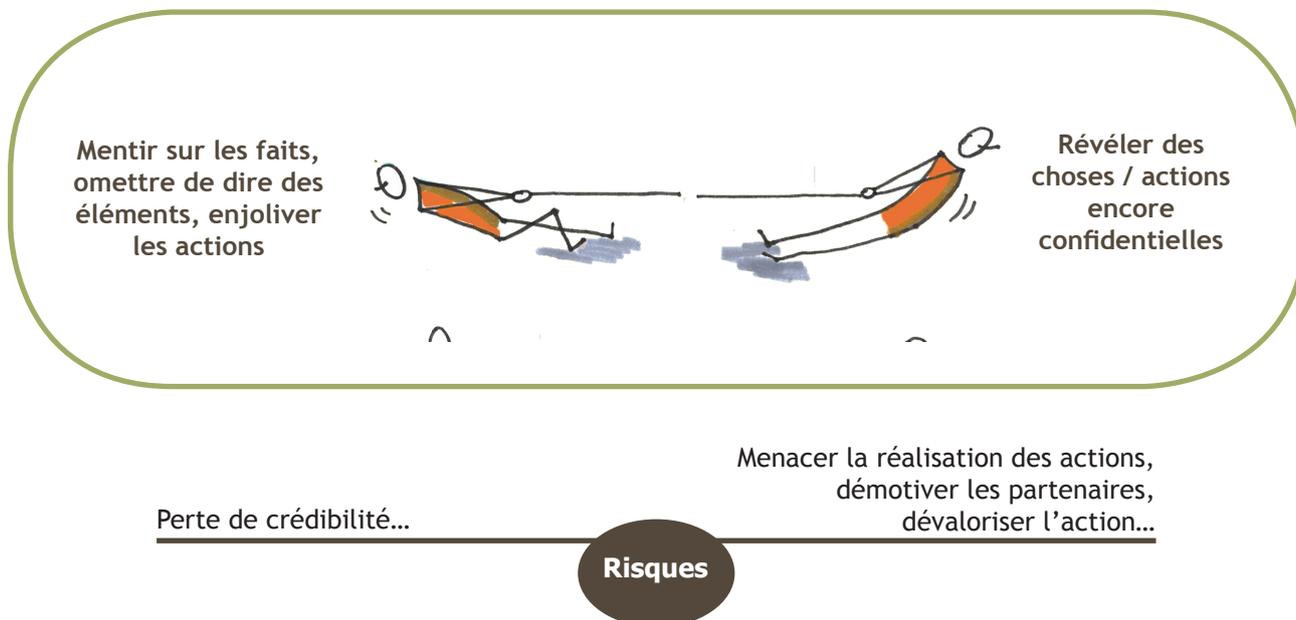
L'équilibre du partenariat réside dans une attribution juste des mérites liés au travail des uns et des autres, porteur de projet inclus, lors des échanges.

Parfois sans s'en rendre compte, ou par négligence, on va s'appropriier le travail des autres.

« Du fait d'un état des lieux pas assez approfondi, il nous est arrivé d'omettre de parler d'une action passée réalisée par une association locale lors d'une présentation entre partenaires (sur l'historique de l'amélioration du cadre de vie dans un quartier). Cet oubli-là laissait entendre que c'était notre structure qui avait été la première à intervenir sur ce sujet, et cela n'a pas été apprécié par la structure en question. » Hervé, coordinateur du projet

Dans ce genre de situations, il est très important de corriger au plus vite l'information afin de venir préciser sa posture "inoffensive" face à la structure malencontreusement lésée, pour éviter la diffusion d'une mauvaise information et rétablir les mérites pour la structure...

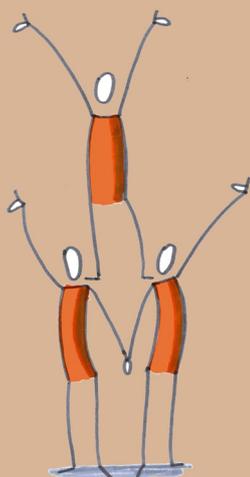
L'innovation naît souvent de l'adaptation d'un projet qui évolue, s'adapte au contexte, aux personnes impliquées et vient s'enrichir en se différenciant du projet initial. Il peut être délicat de savoir s'il faut citer le projet qui a initié la réflexion et comment le faire de façon adéquate. Il arrive donc qu'avec maladresse, certains puissent donner l'impression de s'approprier le travail des autres. Ainsi même lorsque cela se passe dans les règles de l'art, se pose la question de comment valoriser le travail initial. L'innovation ne remet pas en question ce qui a été établi auparavant, mais vient enrichir la matière déjà produite.



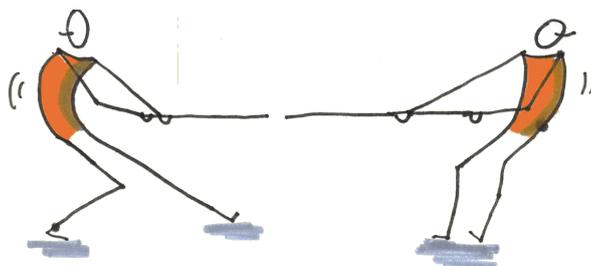
Qui n'a jamais été tenté d'omettre certains éléments négatifs concernant son projet, ou à l'inverse d'en révéler certains qui doivent pourtant rester confidentiels ? Dans les deux cas, cela peut rapidement avoir des conséquences néfastes en termes de crédibilité pour le porteur de projet et cela peut venir desservir l'action et créer une distance avec les partenaires.

« Nous avons rejoint un projet après sa phase pilote. Au vu des résultats très positifs lors de cette phase pilote, présentés par le porteur de projet sur la participation du public aux actions du projet, nous n'avons pas estimé qu'il fallait un travail de mobilisation du public. Or, la participation a été très mauvaise... Nous avons appris, par la suite que les résultats qui nous avaient été présentés étaient erronés. Plusieurs partenaires ont finalement quitté le projet. Je fais l'hypothèse que s'ils avaient été correctement informés dès le début du projet des difficultés particulières pour mobiliser les participants sur ce territoire, ils seraient peut-être restés et auraient vu la situation comme un défi à relever. » Hervé, coordinateur du projet

4. Communication externe, valorisation des partenaires



Communiquer sans valoriser ses partenaires



Tout attribuer aux partenaires

Perdre leur soutien...

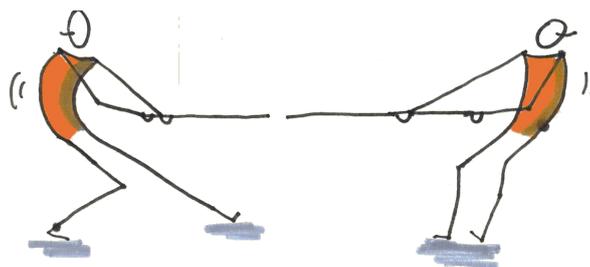
Dévaloriser le travail du groupe, perdre en motivation et reconnaissance...

Risques

Lors de toute communication externe sur le projet, une valorisation juste et équilibrée du travail de chaque partenaire est indispensable, pour s'éviter de prendre le risque de perdre leur soutien et de les désengager du projet. Il ne faut pas pour autant oublier de valoriser son propre travail en tant que porteur de projet.

« La priorité pour chaque association reste de valoriser ses projets. Il est donc important de bien préparer les phases de restitution, s'il y en a, impliquant plusieurs associations pour que chacun puisse s'investir dans les projets qu'il porte et ceux dans lesquels il collabore. Cela permet aussi une visibilité par le public. » Valérie, médiatrice socio-culturelle.

Dévaloriser
le partenariat
associatif, bénévole...



Attribuer tout
le mérite
aux partenaires

Mettre en danger le partenariat
Discréditer les parties auprès
des cibles institutionnelles...

Discréditer son travail...

Risques

La valorisation est un levier positif pour souder le groupe et reconnaître l'apport de chacun. Il est donc très important de mettre chacune des parties prenantes au même niveau lors de la valorisation du projet. Par exemple, l'implication des bénévoles d'une association devra être mise en avant au même titre que celle des partenaires financiers ou d'une entreprise prêtant son local.

La valorisation peut également s'effectuer en co-valorisation : les acteurs s'entraident entre eux.

« Nous aimons nous appuyer de plus en plus sur notre conseil de quartier comme d'autres associations locales pour valoriser notre travail qui n'est pas toujours un travail directement visible par les résidents et la Ville. » Marie-Laurence, membre active d'une association

► Pérennisation du partenariat

*« L'avenir n'est pas un endroit où nous allons, mais un endroit que nous créons.
Les chemins n'ont pas à être découverts, mais bien créés. »*

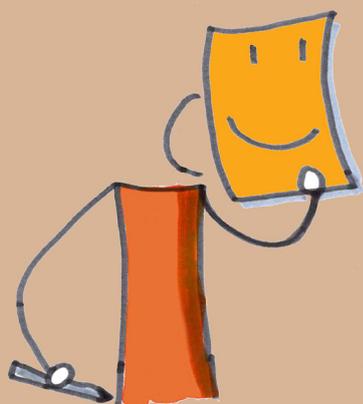
John H. Schaar



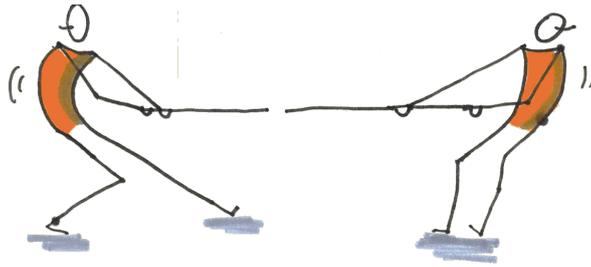
Tout projet a une fin. Mais la fin d'un projet ne signifie pas forcément la fin du partenariat. Des perspectives de prolongement du projet ou des envies de poursuivre ce partenariat dans un tout autre cadre émergent souvent, c'est une conséquence habituelle d'un partenariat réussi.

Cependant, une pérennisation ne peut être envisagée sans avoir fait le bilan du travail en partenariat tout au long du projet. Cette évaluation est le socle pour que se développent dans les meilleures conditions les futures relations partenariales. Elle permet également individuellement de prendre du recul, d'analyser les clés de réussites et freins rencontrés et de s'en nourrir pour de futurs partenariats. Enfin, et c'est essentiel, elle offre l'occasion de célébrer les petites et grandes réussites, et de marquer ainsi la fin officielle du projet.

1. Evaluation



Ne pas faire
d'évaluation



Faire une
évaluation
disproportionnée
vis-à-vis de la taille
du projet

Amputer le projet de toute
évolution, bloquer toute
projection de partenariat,
ne pas identifier les clés de
réussites et freins pour un
futur partenariat...

Décourager les partenaires,
décrédibiliser et porter préjudice
au concept même d'évaluation
(sentiment de difficulté, côté
chronophage de l'évaluation)...
Déséquilibrer le projet (temps
disproportionné entre le temps
consacré sa mise en œuvre et le
temps de réflexion/théorisation
autour de sa mise en œuvre)...

Risques

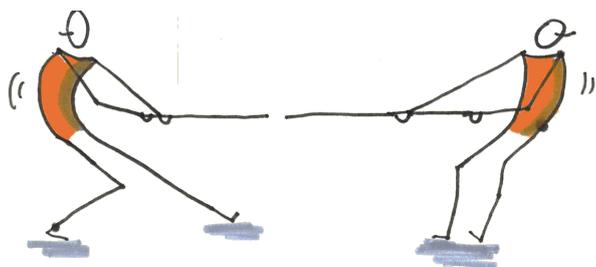
L'évaluation est indispensable. Elle marque la fin du projet, permet une prise de recul globale qui est essentielle car sans elle, chacun ne garderait en mémoire qu'une partie des réussites ou échecs rencontrés, sans voir le projet dans sa globalité, sans prendre conscience du chemin parcouru et des conditions qui ont permis d'arriver aux résultats observés.

Les résultats d'ailleurs, sont analysés au travers de l'évaluation : il s'agit aussi de prendre conscience de l'atteinte et/ou la non-atteinte des objectifs fixés.

Bien qu'essentielle, l'évaluation doit rester proportionnée à la taille et aux objectifs du partenariat. Elle ne peut pas être prépondérante par rapport au projet lui-même. Il est déconseillé de passer plus de temps à évaluer un projet partenarial qu'à le construire et le mettre en œuvre.

« Nous avons fait une première évaluation finale, "à chaud", lors de notre dernière journée de travail. Après quelques mois, nous avons choisi de proposer une seconde évaluation, "à froid", pour aller plus loin dans l'analyse, la prise de recul. Cette journée nous a également permis de célébrer collectivement nos réussites et d'envisager des perspectives pour poursuivre notre travail ensemble. » Coralie, coordinatrice du projet

Évaluer uniquement
les relations
de partenariat



Évaluer uniquement
les productions
issues du projet

Dénaturer le partenariat en écartant sa finalité même, dévaloriser la qualité du travail réalisé...

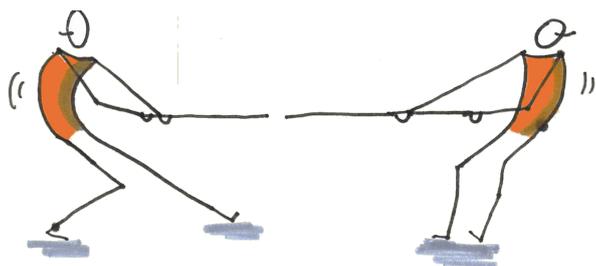
Biaiser l'évaluation en ne tenant pas compte de l'impact de la dimension relationnelle du partenariat sur la réalisation même du projet, dévaloriser le "faire ensemble"...

Risques

L'évaluation d'un "projet partenarial" prend en compte les deux éléments qui le composent : le "projet" et le "partenariat". Un projet très réussi d'un point de vue des relations humaines, du travail collectif, de la convivialité et de la bienveillance ne le sera pas forcément du point de vue des résultats obtenus pour le projet. De même, un projet abouti mais qui aura entraîné des relations de travail tendues ou dégradées ne peut être considéré comme satisfaisant par ses acteurs. L'évaluation s'attache donc à chacune de ses composantes.

« Pour nous, la qualité de la collaboration se juge sur la qualité des échanges, sur le respect des contraintes de chacun, sur le fait d'être en phase sur le temps à accorder aux différents aspects du projet (temps de préparation, temps d'action, temps d'évaluation), l'atteinte des objectifs principaux, et beaucoup sur l'envie de continuer à collaborer. » Monica, référente familles dans un centre social

Évaluer chaque
élément du projet



Ne proposer qu'une
évaluation finale

Perdre du temps, impacter la motivation, freiner le projet en remettant en cause les objectifs ou le fonctionnement à chaque étape...

Se priver de l'opportunité de réadapter le projet ou le fonctionnement partenarial en cours de projet, persister sur une mauvaise voie...

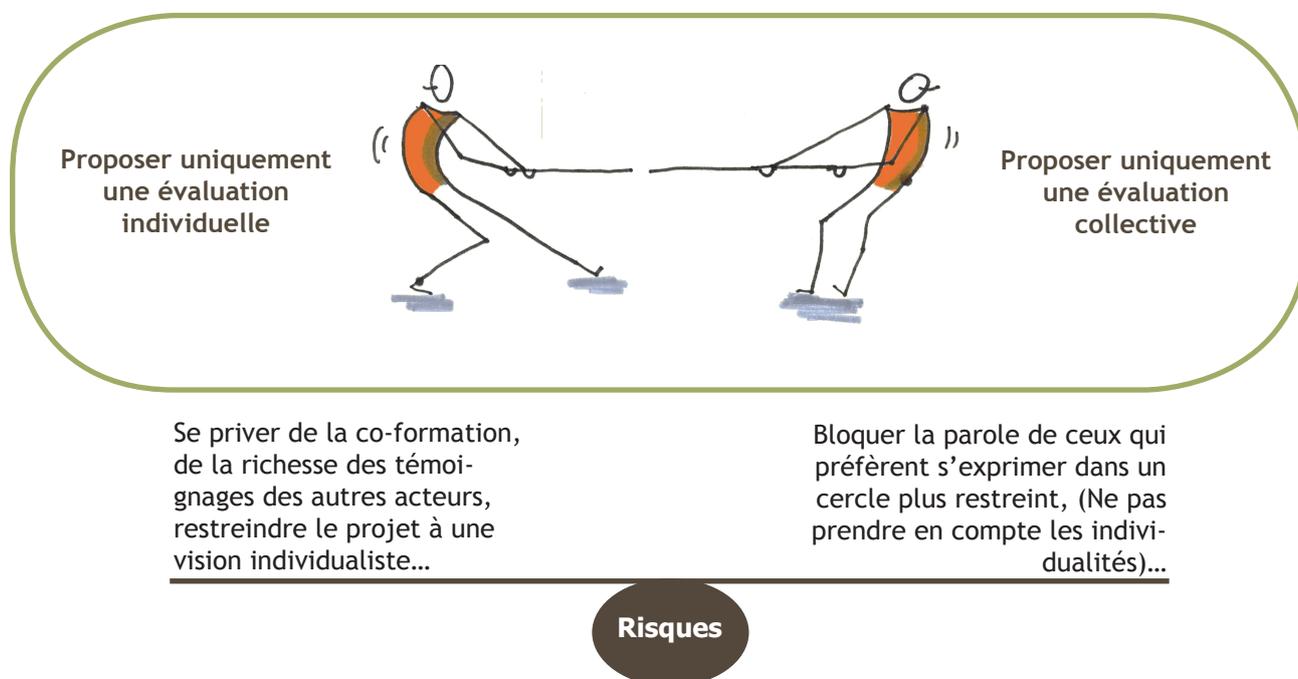
Risques

L'évaluation continue et l'évaluation finale sont complémentaires, l'une ne peut se substituer à l'autre. L'évaluation continue sera plus légère et ponctuera les grandes étapes du partenariat. Elle donne la possibilité de réadapter le fonctionnement et les méthodes en lien avec les objectifs fixés collectivement. Elle est d'une grande richesse pour mener une construction concertée du projet et du partenariat.

L'évaluation finale sera quant à elle plus approfondie et plus globale. Elle permet de resituer le projet dans son contexte général sans se focaliser sur les dernières étapes mises en œuvre. Elle amène à une prise de conscience complète sur les résultats obtenus en mettant des mots sur ceux-ci et en partageant l'analyse au sein du groupe de partenaires. Elle est l'armature qui valorise le partenariat et porte la construction de futurs projets collectifs.

« Nous nous retrouvons tous les deux mois lors d'une journée de travail pour avancer sur le projet. Nous commençons toujours par un "point météo" pour discuter de l'avancement et nous finissons par un bilan en fin de journée. Ça nous a permis de réadapter le projet en cours de partenariat, aussi bien sur notre façon de travailler ensemble que sur le projet co-construit en lui-même. » Coralie, coordinatrice du projet

« L'ambiance dans le groupe était vraiment agréable. A tel point que le groupe avait parfois l'impression que ce n'était pas du travail! Les bilans intermédiaires ont permis de prendre conscience de la qualité et de la quantité de travail accompli, et ainsi de se déculpabiliser. Au final, nous avons été bien plus loin dans notre production que ce que nous avions envisagé initialement ! » Coralie, coordinatrice du projet



Chacun des acteurs du partenariat doit pouvoir s'exprimer s'il le souhaite. Le contexte a un impact considérable sur la prise de parole : il peut venir la faciliter ou la paralyser. Différents éléments sont donc à prendre en compte :

- la forme : ne pas hésiter à les varier (à l'écrit, à l'oral, en dessinant, par photolangage...),
- l'implication vis-à-vis du groupe (évaluation partagée ou évaluation anonyme),

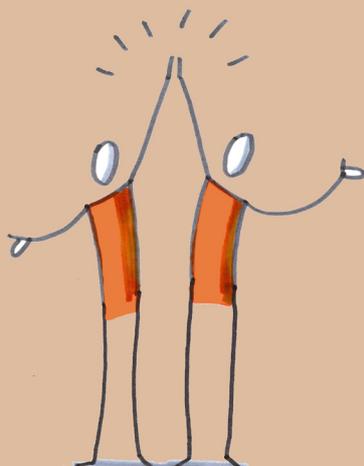
« Après le camp, l'animateur s'est servi du tableau des objectifs, créé par En Savoir Plus, pour évaluer le camp. Il se l'est bien approprié, il était facile à comprendre, malgré son aspect très dense. » Audrey, directrice de centre social

Chacun doit avoir la possibilité de prendre le temps de réfléchir à son propre ressenti et s'exprimer sans se sentir juger. Une évaluation n'a pas pour but de s'entre-congratuler ou de ne parler que de réussites, mais la bienveillance entre celui qui s'exprime et le groupe est primordiale.

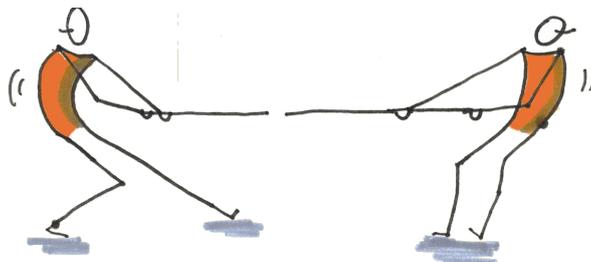
Partager l'évaluation permettra au groupe d'enrichir l'analyse grâce aux regards croisés et de se projeter ainsi dans la poursuite du partenariat.

« Nous avons eu un temps d'évaluation où nous avons écrit sur des post-it les points positifs, les points négatifs et des idées de solutions pour améliorer les choses à l'avenir. C'était anonyme et ça a été assez constructif. » Marie-Laurence, membre active d'une association

2. Célébration



Ne pas célébrer
les réussites



Tout célébrer

Ne pas s'accorder le mérite
face à la qualité du travail
réalisé, ébranler la motiva-
tion et porter préjudice à
l'atteinte de l'objectif final...

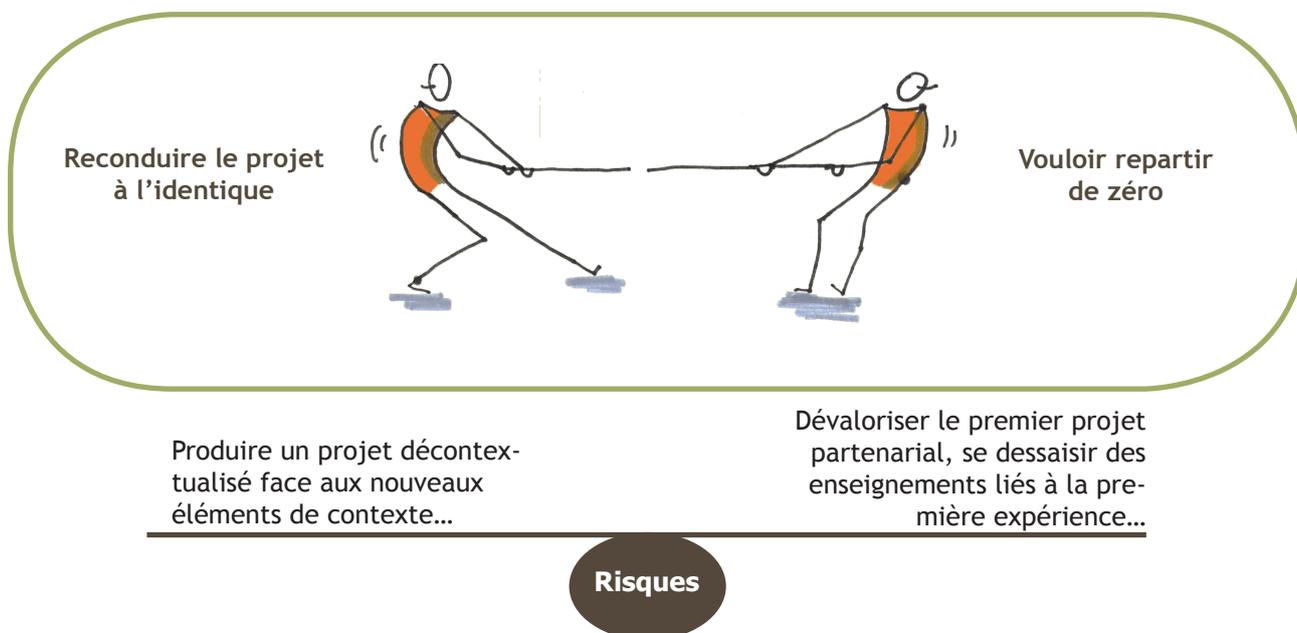
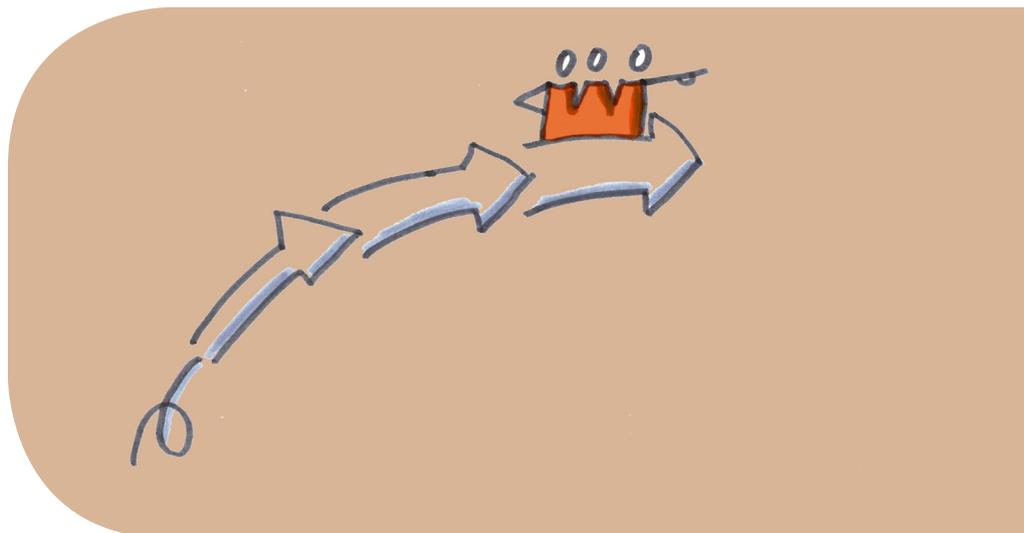
Dévaloriser
les vraies réussites...

Risques

L'évaluation permet d'identifier l'atteinte des objectifs intermédiaires et finaux. Il faut du temps pour concrétiser le projet dans son intégralité. La non-atteinte de ces objectifs à court terme pourrait entraîner une démobilisation ou être vécue comme un « échec ». De même, les objectifs sont souvent multiples et tous ne sont pas atteints aussi rapidement. Célébrer les petites victoires (l'accomplissement d'une étape intermédiaire, un défi relevé...) permet donc d'alimenter la motivation du groupe et de dédramatiser la non-atteinte immédiate d'objectifs à long terme. Il faut accepter de ne pas être tout le temps et tout de suite dans l'atteinte absolue des objectifs. Les petites réussites sont nombreuses, il faut donc s'autoriser à les apprécier et les valoriser. Il est toutefois important de hiérarchiser ces réussites pour ne pas décrédibiliser cette célébration ou dévaloriser les réussites plus importantes. Se dire que le groupe a franchi une étape intermédiaire ou qu'il a réussi un défi est déjà une reconnaissance en soi.

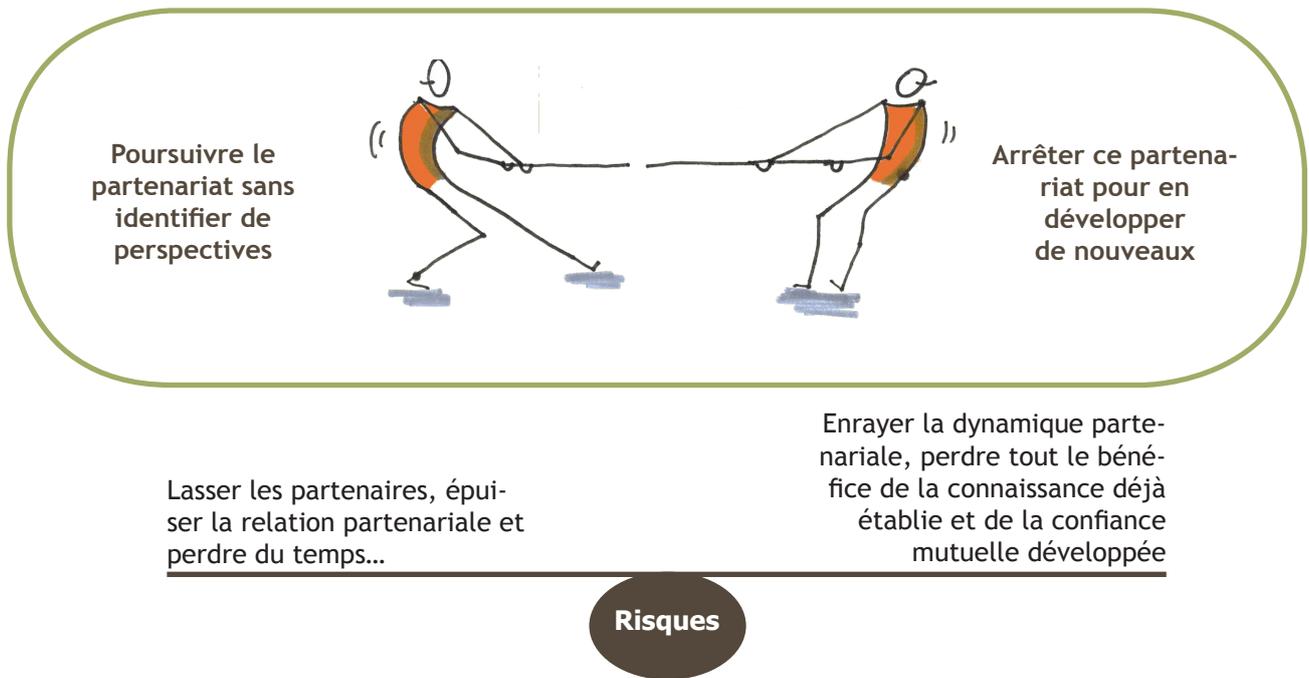
« Ce projet est un beau défi relevé pour ce qui est du travail en commun. J'ai un sentiment de réussite et presque un émerveillement devant ce que nous avons accompli. Maintenant que je vois le travail réalisé, je ne me doutais pas au début que ce projet serait si important. » Alexandre, animateur nature et responsable du pôle animation dans une association

3. Perspectives au-delà du projet



Deux projets ne sont jamais identiques. Le contexte (période, lieu, public, habitudes de travail...) influe toujours sur la réalisation. Dans la démarche de calquer le premier projet, les éléments nouveaux liés au contexte et à l'évaluation ne seront pas intégrés et le projet risque d'être « hors-sol ». Dans l'idée de repartir de zéro, l'expérience liée au premier projet partenarial est refoulée. L'objectif est donc de se nourrir de cette première expérience, de l'enrichir, d'aller plus loin.

« Ce fut une super expérience, mais j'ai peur que ce ne soit pas reproductible au vu du temps nécessaire pour mener de tels projets par rapport aux budgets alloués à ce genre d'accompagnement... Nous ne pourrions pas le reproduire à l'identique. » Marine, Co-Présidente d'une association



Tout projet a une fin. Une fois le projet achevé, le partenariat doit évoluer. L'évaluation a permis d'identifier les forces ainsi que les réussites. Elles peuvent dès à présent être valorisées autour d'un nouveau projet, mais aussi dans les relations inter-associatives (valorisation du projet, recommandation des compétences de l'autre, échanges, mutualisation et regards croisés sur les projets de chacun...). Il faut définir collectivement comment la relation perdure, comment la collaboration peut se poursuivre. La première expérience a permis aux partenaires de se connaître, de reconnaître les compétences de l'autre, mais aussi ses limites, d'établir une relation de confiance... Les acteurs de ce partenariat sont ainsi des partenaires privilégiés pour de futurs projets.

Construire une relation de partenariat a demandé du temps, de l'écoute, de l'adaptation... Il est important de l'entretenir pour ne pas perdre les bénéfices mutuels de cette co-construction !

« La confiance en GDIE y fait pour beaucoup. Ils sont fiables. Le fait d'avoir re-collaboré année après année prouve bien que la dynamique était bonne dès le départ et qu'elle l'est restée. » **Monica, référente familles dans un centre social**

« Le projet a permis de renforcer notre partenariat. Désormais nous avons acquis certains automatismes dans notre façon de collaborer, cela facilite les choses. Elle permet une meilleure organisation "qui fait quoi et quand", de s'adapter aux contraintes de chacun et de respecter les délais. » **Valérie, médiatrice socio-culturelle**

« Les résultats très positifs jusqu'ici sont de nature à nous conforter dans ce choix stratégique de renouvellement de ce partenariat. » **Nicolas, animateur tri et prévention**

« Cette action a permis de voir que nous étions sur la même longueur d'onde. D'autres projets vont donc se monter ensemble, sur d'autres thèmes, avec d'autres publics. Les affinités personnelles et professionnelles sont la base de la pérennité d'actions communes. Cette première expérience a également permis de voir nos forces mais aussi nos faiblesses, que l'on souhaite améliorer lors d'une prochaine fois. Le prolongement dans l'année d'actions s'appuyant sur cette première action, rend la pérennité du partenariat légitime et logique. » **Clotilde, coordinatrice du projet**

Petits trésors à ne pas oublier au bord du chemin



La richesse des échanges, du vécu d'un projet inter-associatif donne envie de donner des conseils, des préconisations. Mais, il est difficile de faire un tel travail sachant que les préconisations vont être propres à chaque projet, à chaque coordinateur. Il s'agit pour chacun de placer le curseur au bon endroit. Pour autant, pour toute personne ayant déjà coordonné des projets inter-associatifs en EEDD, des astuces, des petits trésors aident à embrasser la richesse des possibles à envisager.

1. Par rapport au projet

- Appuyer le projet sur les forces vives du territoire ; solliciter le réseau ; ne pas sous-estimer l'étape importante de l'ancrage du projet qui permet et de connaître et de se faire connaître.
- Travailler de manière concertée avec toutes les personnes concernées de près ou de loin par le projet : avec le groupe tout d'abord pour définir les rôles, responsabilités, redevabilités ; avec la hiérarchie (administrateurs, ...) pour rester en accord avec les valeurs et la politique de la structure ; avec toutes les personnes extérieures au premier abord, mais qui pourraient indirectement avoir une influence sur le projet pour leur communiquer des éléments internes, comme les objectifs, l'éthique du projet...
- Une souplesse dans la mise en œuvre tout en gardant le cap fixé par les objectifs.
- Tenir une certaine agilité et souplesse dans la conduite du projet, pour pouvoir être à l'écoute des dissonances, être en mesure de se réajuster si besoin, tout en étant fidèle aux objectifs définis en amont et en concertation dans le partenariat.
- Une prise en compte de la culture de chacun et la construction d'une culture commune.
- Un vocabulaire adapté.
- Des outils de communication adaptés aux destinataires (facebook ou courrier papier, tout est bon selon les publics !).
- Varier, adapter, différencier... les moyens de communication pour donner l'opportunité à chacun de se reconnaître dans la méthodologie, de se l'approprier pour mieux s'impliquer.
- Des dates de réunions prévues à l'avance et dont la régularité saute à la mémoire (ex : tous les 1ers lundi du mois...).
- Des horaires de réunions adaptés (midi, matin ou même en soirées selon les participants).
- Des temps informels riches de débats et de créativité.
- Un lieu de réunion choisi en accord avec les objectifs visés.

- Un cadre sécurisant, une ambiance optimiste et un plaisir partagé, pour faciliter la mise en œuvre et la réalisation du projet
- Un récapitulatif spécifique des rôles et missions de chacun.
- Une répartition des missions fluide, des tâches équilibrées.
- Des décisions concertées avec l'ensemble des parties prenantes.
- De la place, du temps, laissés pour l'initiative.
- Utiliser des outils participatifs (Cf. guide « Tous porteurs de solutions ! Réseau Ecole et Nature»...).
- Ouvrir les possibles : il y a autant de façons de faire et de projets qu'il y a de partenariats et de personnes.
- Des objectifs et un fonctionnement de travail définis par le groupe.
- De la valorisation, des célébrations pour soi-même, le projet, les partenaires, le territoire, les acteurs investis.
- Des évaluations encourageantes, parsemées tout au long du projet pour favoriser le caractère évolutif du partenariat et du projet.
- Parler de perspectives et non d'erreurs ; garder un regard objectif sur les réussites et célébrer les accomplissements.
- Associer le partenaire financier aux écueils rencontrés, peut permettre d'écourter la fin du projet
- Tout projet, surtout en partenariat, doit trouver une fin, être clôturé et célébré.
- Une fois le projet achevé, le partenariat doit évoluer.
- Construire une relation de partenariat a demandé du temps, de l'écoute, de l'adaptation... Il est important de l'entretenir pour ne pas perdre les bénéfices mutuels de cette co-construction !

2. Par rapport à sa posture de coordinateur

Quelques mots clés liés à la posture :

- souplesse,
 - écoute,
 - dialogue et parole libre,
 - accueil et bienveillance,
 - adaptabilité, agilité.
- Prendre du recul systématiquement sur son projet en balayant les items de ce guide pour ne pas rester cloisonné dans ses fonctionnements.
 - S'astreindre à une transparence dans ses actes et ses décisions et à une honnêteté avec chaque membre pour gagner la confiance de tous.
 - Une parole tenue sera toujours acceptée ; tandis qu'une parole non respectée restera citée.
 - S'accorder la légitimité personnelle de son statut, en ayant aussi acquis celle du groupe.
 - Se délester de ses représentations qui peuvent entraver des opportunités de partenariat.
 - Être exemplaire et impulser aux membres, le principe d'accueillir tout nouveau partenaire sans préjugé pour mieux bénéficier de ses forces.
 - Adapter sa posture en fonction du contexte et la définir comme étant « au service de ».
 - Développer son assertivité (capacité à s'affirmer sans s'affirmer contre l'autre) : s'exprimer au nom des faits et non des personnes ; différencier avis et personnes, comportements et avis ; s'exprimer avec du JE ; écouter les contraintes de chacun.

3. Par rapport à la dynamique de groupe

- Être dans l'accueil au niveau du groupe, en s'affranchissant de tout préjugé, de mauvaises représentations, faciliter le processus d'intégration pour tout nouveau membre en ne pointant qu'une seule vigilance : celle de rassembler les forces communes.
- Être dans un rapport de complémentarité qui va au-delà des similarités.
- Des groupes de travail pour diminuer le nombre de personnes à mobiliser, afin de faciliter la conception, les prises de décisions et accélérer l'avancement d'un projet.
- Des cercles d'implication :
 - cercle 1 : coordinateur, porteurs de projet principaux et partenaires pour la validation des étapes importantes du projet ;
 - cercle 2 : acteurs de terrain, pour la participation à des réunions stratégiques.

- Déterminer une personne référente pour chaque structure partenaire et pour l'animation du groupe (coordinatrice, facilitatrice, accompagnatrice...) et éviter le turn-over qui peut freiner l'appropriation du projet.
- Établir une certaine fréquence de contacts au sein du partenariat, qu'ils soient électroniques, téléphoniques ou présents.
- Que ce soit au bout du fil (par téléphone), du bout des doigts (par mail) ou « au bout du monde » (réunion physique), le lien entre les personnes est primordial pour la culture commune du projet.
- Un projet est rythmé par le battement des énergies humaines rassemblées.
- Cultiver les relations humaines entre tous les membres, pour nourrir le partenariat.
- Encourager, favoriser la convivialité et les temps informels : l'importance de se voir ailleurs que dans les bureaux quand cela est possible et valoriser auprès des personnes extérieures au projet (administrateurs de l'association, directeurs, collègues...) la richesse de ces moments-là...
- Avoir un même niveau d'implication entre tous les membres qui valorise l'engagement de chacun sans imposer de "mesures" (sans stigmatiser uniquement les évaluations quantitatives : temps passé, quantité de travail fourni...).
- Favoriser l'envie, s'appuyer sur la motivation des participants...
- Tendre à concevoir les conflits comme des occasions à la discussion, les aborder par des processus de communication non violente, de médiation...
- Aménager des temps de respiration, idéals pour prendre du recul dans lesquels les personnes sont invitées à parler d'elles et où elles seront écoutées : en début de réunion, par un tour de table (par exemple : tour météo) ; en fin de réunion ...

Conclusion

Échanger, analyser, confronter les points de vue de 7 personnes sur le partenariat a été riche d'enseignements pour tout le groupe. En tant qu'acteurs de projets en EEDD, nous sommes nourris d'un a priori positif sur la richesse de la notion de complexité. C'est ce qui est tout de suite apparu lors de la rencontre du groupe de travail : réussir un projet en partenariat est plus complexe qu'il n'y paraît, il n'y a pas de règles. Il y a des postures, des attentions à avoir et surtout des méthodes qui demandent de s'ajuster à chaque fois. Un adage célèbre nous rappelle que « se poser les bonnes questions permet de trouver les bonnes réponses ». Dans le même esprit, ce guide montre que pour réussir et pérenniser un partenariat, il faut embrasser une multitude de sujets et positionner son curseur au bon endroit en fonction du groupe, du contexte, du projet. Un partenariat est par essence complexe, avec des moments déstabilisants, mais aussi riches et souvent innovants. Nous espérons que ce guide vous permettra de prendre de la hauteur dans vos projets et qu'il pourra vous accompagner dans de futurs partenariats !

RETOURS D'EXPERIENCES

Les retours d'expériences du groupe de travail « l'éco-labo » permettent de découvrir les projets qui ont été supports aux enquêtes dont sont issus les nombreux témoignages qui étayent la partie 2 du guide.

Chaque retour d'expérience est présenté de façon à découvrir :

- le type de projet : « les projets de participation des citoyens », « Eco-Parlement des Jeunes » ou « Coin Nature », qui étaient les trois projets phares retenus pour l'expérimentation,
- la localisation du projet,
- la présentation du coordinateur,
- le descriptif, et les objectifs du projet,
- les partenaires financiers, techniques et pédagogiques,
- comment est né le projet,
- ce qui s'est passé,
- et une auto-évaluation du projet.

Zoom sur la naissance du projet de travailler en partenariat

Plusieurs opportunités sont souvent à l'origine d'un projet associant divers partenaires :

- un besoin identifié sur le territoire qui invite à la complémentarité des compétences, des publics impliqués, qui donne sens à un projet riche de la diversité des partenaires,
- des affinités qui donnent envie de faire ensemble, de développer l'intelligence collective en faisant de nos différences une force.

Le financement peut impulser le partenariat (un appel à projet qui demande des compétences multiples), comme il peut être cherché pour permettre la mise en œuvre du projet (un besoin identifié sur le territoire par des partenaires complémentaires qui sont prêts à travailler ensemble et à chercher ensemble les financements).

Les retours d'expériences ci-après montrent la richesse des possibles en termes d'impulsion des projets.

+ de biodiversité pour mon quartier !

Type de projet

Participation citoyenne

Lieu

Quartiers Masséna et Kellermann à Paris dans le 13ème arrondissement

D'où je parle

Coordinateur pédagogique du G.D.I.E. responsable du projet

Descriptif rapide

Le projet pilote «+ de biodiversité pour mon quartier !» vise à rendre les jeunes de deux quartiers acteurs de leur propre découverte de la biodiversité locale, de sa préservation et de sa valorisation. Il s'appuie sur la science participative et sur la démocratie participative.

Dans chaque quartier, les jeunes commencent par découvrir en immersion la faune et la flore locales grâce à des protocoles de sciences participatives adaptés à la rue ou aux espaces verts collectifs et en réalisant un diagnostic de la biodiversité du quartier intégrant des rencontres d'acteurs et des enquêtes auprès des habitants.

Ensuite, ils vivent une expérience de démocratie participative par quartier, qui permet de faire émerger des idées pour améliorer la préservation et la valorisation de cette biodiversité. Puis ils concrétisent une de leurs idées.

Enfin, les jeunes partagent leur expérience et leurs idées avec élus et habitants.

Objectifs du projet

donner accès à la nature «de proximité» aux jeunes de deux quartiers,
rendre les jeunes acteurs de leur découverte de la biodiversité et de sa préservation,
amener les jeunes à réaliser un diagnostic de la biodiversité locale,
faire vivre aux jeunes une expérience de démocratie participative autour des enjeux liés à la biodiversité urbaine,
créer du lien entre jeunes et autres habitants.

Les partenaires

Partenaires financiers

- Ville de Paris,
- Fondation Nature et Découvertes,
- Graine Ile-de-France,
- Paris Habitat OPH.

Partenaires techniques et pédagogiques

- Vigie-Nature,
- Centre social et culturel 13 pour Tous,
- Courant d'Art Frais,
- Association Rungis / Brillat-Savarin / Peupliers (ARBP).

Naissance du projet

Notre association avait développé avant ce projet pendant plusieurs années une certaine expérience en matière de sensibilisation d'un public jeune à la biodiversité dans les espaces verts de résidences collectives, notamment dans le cadre de son projet « Immeuble au vert, la biodiversité est en bas de chez vous », et dans le cadre de l'initiation à des protocoles de sciences participatives dans ces espaces particuliers. Nous avons également beaucoup travaillé avec les familles à l'organisation de balades nature, rallyes et chasse au trésor à l'échelle du quartier, ainsi qu'à l'accueil de la biodiversité dans plusieurs jardins partagés de quartier.

Notre participation à deux Eco-Parlements des Jeunes nous avait également amenés à faire vivre à des jeunes des expériences de démocratie participative sur des thématiques environnementales (autres que la biodiversité) dans leur quartier.

Ce sont toutes ces expériences qui nous ont amenés à imaginer une façon innovante de permettre aux jeunes de devenir acteurs de leur propre découverte de la biodiversité locale, ainsi que de sa valorisation. Nous avons choisi pour ce projet d'intervenir dans deux quartiers où nous avons déjà mené avec certains jeunes une expérience de démocratie participative sur d'autres thématiques environnementales (déchets, tri, récupération), ce qui nous a permis d'avoir dès le départ une bonne connaissance du territoire et de ses acteurs.

Ce qui s'est passé

Entre septembre 2015 et juillet 2016, 60 jeunes ont découvert la biodiversité locale, enquêté, débattu et proposé des idées pour la renforcer et la valoriser. Ils ont réalisé un diagnostic de la biodiversité de leur quartier, puis ils ont obtenu l'engagement des élus pour concrétiser certaines de leurs idées.

En fin de projet, ils ont végétalisé l'espace public (à ce stade 36 bacs pour potelets de trottoir et 4 pieds d'arbres jardinés), puis à leur tour, ils ont sensibilisé 950 habitants lors des phases de partage d'expérience.

Plusieurs façons de mobiliser

Précisons que nous étions déjà intervenus dans ces quartiers auprès des jeunes lors de projets antérieurs et que nous avons donc déjà constaté pour le quartier Kellermann qu'un simple affichage avec 1 ou 2 stands de présentation ne suffisait pas pour mobiliser.

Nous avons donc déployé une énergie importante sur ce volet : pour mobiliser les jeunes et les familles, en plus d'un important affichage, nous avons présenté le projet avec 6 stands de sensibilisation ludiques à l'entrée de résidences collectives, dans l'espace public et les locaux de certaines structures, puis nous nous sommes appuyés sur les enfants participant déjà aux activités proposées localement par plusieurs associations de quartier et un centre de loisirs, ou encore sur des familles impliquées dans un jardin partagé.

Des contraintes pour impliquer les jeunes de tous les âges

Nous avons choisi d'ouvrir le projet aux jeunes de 7 à 17 ans, en proposant des activités différentes selon les tranches d'âges. Ce fonctionnement a amené plusieurs contraintes.

Certaines activités ont été proposées pour une classe d'âge bien ciblée, mais nous avons souvent été obligés de proposer une activité pour les jeunes de 7 à 17 ans, et, en fonction des inscrits, de prévoir plusieurs animateurs afin de proposer des sous-activités en fonction de l'âge. Par exemple, dans le cas des débats, nous avons eu parfois 3 animateurs débattant avec les 7-10 ans, les 11-14 ans et les 15-17 ans, avec en fin de séance une présentation des idées en commun.

Concernant notre approche de découverte de la biodiversité par la science participative, il a fallu apporter des adaptations afin de permettre aux plus jeunes de s'impliquer dans certaines démarches de science participative, par exemple en associant le protocole de science participative « Sauvages de ma rue » à une « chasse au trésor à la découverte des plantes du quartier ».

Recours à plusieurs dispositifs pour impliquer les jeunes dans la vie locale et valoriser leurs idées

Afin d'impliquer les jeunes dans la vie locale et de valoriser au mieux leurs idées, nous avons eu recours à trois moyens :

- Ils ont présenté leurs idées en ligne sur le site du budget participatif de la Ville de Paris. L'inconvénient a été l'échéance car la date limite de dépôt des idées ne collait pas parfaitement avec le planning du projet, mais nous y sommes parvenus !
- Ils ont effectué des demandes de permis de végétaliser à la Ville afin de concrétiser certaines de leurs idées qui concernaient le volet végétalisation. Toutes les demandes ont abouti !
- Ils ont rédigé une « lettre à un élu » présentant toutes leurs idées et ils en ont effectué des lectures publiques lors des fêtes de quartier. Pour chaque quartier, cette lecture a pu se faire en présence de l'adjointe au maire du 13ème chargée de la gestion des espaces verts, et elles ont été suivies d'un échange et d'engagements de la part de l'élue, notamment en ce qui concerne la valorisation de la biodiversité par des panneaux pédagogiques.

Une fois que les jeunes ont concrétisé certaines idées, il a été important de bien valoriser auprès des habitants le fait que ce travail avait été réalisé par les enfants du quartier. Nous aurions pu prévoir encore plus de temps pour cet aspect du projet, ce que nous avons fait l'année suivante.

Plus de temps pour l'état de lieux / Concertation

Certaines propositions émises par les jeunes interféraient avec un projet déjà en cours, ce qui n'a pas plu à une association. Nous aurions probablement pu éviter cela grâce à un état des lieux plus approfondi lors de la concertation entre associations.

Si c'était à refaire

Après une première année aux résultats très positifs (2015-2016), nous avons étendu la démarche à deux autres quartiers et nous souhaitons désormais en parallèle concevoir des outils pédagogiques et de communication permettant à toute structure intéressée de s'approprier la démarche.

Point de vue du coordinateur

Nous avons pu nous appuyer sur certains temps de concertation propres aux quartiers prioritaires de la politique de la ville pour présenter notre projet, être mis en relation avec certains partenaires, discuter de l'évolution du projet et préparer sa restitution, ce qui a été très utile.

La diversité des types d'intervenants associatifs et de partenaires, associée à des contextes variés, a nécessité une souplesse importante. Tout au long du projet, et en particulier au début du projet avant de faire se rencontrer les acteurs, il a été important de prendre le temps d'échanger individuellement avec chacun. Les rencontres inter-quartiers entre jeunes et encadrants ont participé au renforcement des partenariats en se présentant comme des occasions de croiser les regards et de mutualiser les expériences des différents partenaires.

En fin de projet, nous avons été amenés à devoir éviter de faire se rencontrer certains partenaires pour des raisons indépendantes de notre projet, et cela a été difficile à gérer.

Faire se rencontrer les animateurs de différentes structures d'un même quartier et les amener à préparer ensemble certaines animations a permis, en plus de faciliter l'encadrement des animations, de mieux les impliquer dans le projet et de renforcer la dynamique partenariale.

Type de projet

Coins nature

Lieu

Quartier du Blanc Riez à Wattignies (Nord)

D'où je parle

Animateur à l'association Chico Mendès et animateur du projet

Descriptif rapide

Alliant l'environnemental et le social, le projet cherche à réunir les bailleurs sociaux et les habitants des logements collectifs autour de l'aménagement en faveur de la biodiversité d'un bâtiment et/ou de ses abords avec une mise en débat des idées et des propositions d'aménagements avant la réalisation des actions concrètes.

Objectifs du projet

- favoriser la biodiversité sur et autour du bâti,
- permettre aux habitants de réaliser des actions concrètes en faveur de la biodiversité dans leur cadre de vie,
- inciter les bailleurs à agir pour la biodiversité,
- contribuer au « mieux vivre ensemble » dans l'immeuble, dans le quartier, dans la cité.

Les partenaires

Partenaires locaux

- Vilogia,
- Le Centre social Lino Ventura,
- La Commune de Wattignies.

Partenaires financiers

- Fondation de France,
- Région Hauts de France,
- Le Bailleur Vilogia.

Naissance du projet

Le projet Biodibat est né d'un projet similaire que nous avons mené sur les hirondelles dans les quartiers en partenariat avec les bailleurs sociaux. Le projet Biodibat a été retenu et soutenu par la Fondation de France. Nous avons pu ainsi démarcher des bailleurs sociaux et c'est Vilogia qui a proposé ses services et un financement complémentaire.

Deux sites ont été choisis pour expérimenter ce projet : celui-ci et le quartier de Pacot à Lambersart.

A Wattignies, nous avons organisé une première réunion de présentation pour les partenaires locaux : le centre social, la mairie et Vilogia.

Le cadre était posé, l'aventure pouvait commencer.

Ce qui s'est passé

Le projet a été complexe à mener.

Pas de noyau dur !

Nous n'avons jamais réussi à capter un groupe d'habitants fédérateurs. Les réunions de concertation n'ont jamais dépassé 5 habitants mais surtout ce n'étaient pas les mêmes personnes d'une réunion à une autre.

Le lancement du projet par une animation dans le quartier sous forme de rallye nature n'a attiré aucun adulte. Les enfants du Centre social ont participé avec plaisir. A partir de ce moment, nous avons changé de stratégie...

Les enfants en action !

Notre leitmotiv est devenu : « Appuyons-nous sur les enfants du centre social pour réaliser des actions en bas des immeubles et... viendront les habitants qui le souhaitent ».

A la première action « construction de nichoirs », sur la pelouse au bas des immeubles, le bruit des visseuses a attiré quelques curieux qui n'ont pas été jusqu'à mettre la main à la pâte. Seuls quelques enfants sont venus aider les enfants du centre social.

Les actions qui ont suivi, plantation d'un bosquet et semis d'une prairie ont attiré quelques habitants en plus des enfants. Ce fut alors de vrais moments de partage.

Manque de concertation

Avec la mairie, la concertation n'a pas été facile. Trop d'interlocuteurs différents ont brouillé les pistes. Nos aménagements n'étaient pas intégrés dans le projet d'aménagement global du quartier. Notamment nous n'avons pas respecté à la lettre l'emplacement du bosquet que nous avons dû déplacer par la suite.

Si c'était à refaire

Nous avons mené un projet similaire dans le quartier Pacot de Wattignies. Nous nous y sommes pris autrement : nous nous sommes appuyés sur un groupe d'habitants qui était déjà dans une dynamique positive autour d'un jardin partagé. Ce noyau dur a assuré la présence de nombreux participants à chaque phase de mise en œuvre du projet où la convivialité et l'efficacité ont fait bon ménage.



Expérimentation collective “La participation citoyenne dans nos villages, c’est possible !”

Type de projet

Participation citoyenne

Lieu

Région Centre-Val de Loire, dans 6 villages de moins de 1500 habitants

Qui je suis

Coralie DARGOUGE - Animatrice de réseau et coordinatrice de projets au sein du réseau régional d'éducation à l'environnement GRAINE Centre-Val de Loire

Descriptif rapide

Le GRAINE Centre-Val de Loire a développé, au travers d'une expérimentation, un projet centré sur la participation citoyenne dans les petites communes (moins de 1 500 habitants).

Six communes de région Centre-Val de Loire ont été accompagnées par quatre associations adhérentes du GRAINE pendant deux années. Cet accompagnement a permis à des groupes de citoyens de définir collectivement leur projet et de le mener ensemble. Cette expérimentation a abouti à la rédaction collective d'un livret méthodologique et d'une plaquette pour favoriser la valorisation et la duplication des expériences menées.

La définition, la réalisation et la valorisation de ce projet ont été rendus possible grâce à un travail en partenariat inter-associatif réunissant :

- le GRAINE Centre-Val de Loire,
- quatre associations accompagnatrices : la Fédération Familles Rurales d'Indre-et-Loire, Sologne Nature Environnement, la SEPANT et Loiret Nature Environnement,
- l'Ifrée (Institut de Formation et de Recherche en Éducation à l'Environnement).

<http://www.grainecentre.org/participation-citoyenne>

Objectifs du projet

Ce projet avait pour objectifs de

- rassembler des habitants de villages de moins de 1500 habitants, afin qu'ils constituent un groupe œuvrant pour l'environnement.
- mobiliser et sensibiliser les habitants de petites communes pour la préservation de l'environnement, tout au long du projet, par des méthodes créatives et/ou participatives,
- créer des habitudes de participation chez ces habitants, afin qu'ils continuent de porter des projets collectifs au-delà de l'accompagnement,
- créer une méthodologie et des outils d'intervention mutualisables et réutilisables par d'autres professionnels ou bénévoles.

Pour l'atteinte de ces objectifs, le partenariat inter-associatif a permis de

- réfléchir collectivement aux enjeux de la participation citoyenne dans les territoires ruraux et monter un projet collectif,
- proposer une expérimentation à l'échelle régionale alors que les associations accompagnatrices ont un territoire d'action plus restreint,

- former des associations accompagnatrices présentes et impliquées sur le territoire,
- expérimenter collectivement des postures, méthodes, outils, etc.
- partager les expériences de chacun, permettre une analyse croisée de pratiques, prendre du recul sur les projets locaux,
- co-animer des accompagnements en fonction des besoins des accompagnateurs,
- maintenir l'enthousiasme, le dynamisme des porteurs de projets-accompagnateurs, en se sentant soutenus dans la démarche,
- faciliter l'acquisition et l'analyse de savoirs et compétences transférables en matière de participation, notamment par le travail de synthèse et d'écriture collective.

Les partenaires

Les membres du partenariat inter-associatif sont :

- le GRAINE Centre-Val de Loire qui a coordonné et animé le montage administratif et pédagogique du projet, la formation, la mutualisation des expériences, le travail d'analyse et de valorisation,
- les quatre associations qui ont accompagné des habitants : la Fédération Familles Rurales d'Indre-et-Loire, Sologne Nature Environnement, la SEPANT et Loiret Nature Environnement. La diversité de ces associations a permis de mettre en évidence la richesse et la complémentarité entre Associations de Protection de la Nature et de l'Environnement (APNE) et association d'éducation populaire,
- l'Ifrée (Institut de Formation et de Recherche en Éducation à l'Environnement) qui a apporté son expertise méthodologique sur l'accompagnement de projets participatifs en faveur de l'environnement, l'évaluation de la démarche et la valorisation du projet.

D'autres partenaires ont également soutenu le projet :

- la Région Centre-Val de Loire, l'Agence de l'Eau Loire Bretagne, la DREAL Centre-Val de Loire et la Fondation d'entreprise Banque Populaire Val de France,
- la CREEDD Centre-Val de Loire (Convention Régionale pour une Education à l'Environnement dans le cadre du Développement Durable),
- les six communes engagées,
- la SCOP L'Engrenage (coopérative d'éducation populaire) : formation des accompagnateurs aux techniques de participation citoyenne.

Naissance du projet

En France, les communes rurales (moins de 2 000 habitants) regroupent près de 25% de la population française. En région Centre-Val de Loire, ce pourcentage monte à plus de 36% de la population régionale, avec près de 90% de communes rurales.

De nombreux acteurs œuvrent pour accompagner les communes dans des démarches de développement durable (agents de collectivités, associations, cabinets de conseil...). Ces démarches se traduisent par exemple sous la forme d'Agendas 21.

En région Centre-Val de Loire, près de 70 démarches "Agenda 21" sont en cours, dont une quarantaine à l'échelle communale.

L'expérimentation menée entre 2013 et 2015 en région Centre-Val de Loire par le réseau GRAINE Centre-Val de Loire s'est donc concentrée sur ces territoires ruraux, puisque moins de 1% d'entre eux se sont dotés d'un Agenda 21, contre près de 12% pour les communes de plus de 2000 habitants.

Ce projet est ainsi né

- d'un constat : les petites communes rurales ne se retrouvent pas forcément dans ces démarches (coûteuses en temps, moyens humains et financiers),
- d'une envie : répondre aux spécificités de ces communes, notamment en réunissant les forces vives de ces villages, les habitants, autour de projets concrets, locaux et collectifs.

En pratique, ce projet s'est construit autour d'échanges entre les adhérents du réseau et de rencontres entre le Conseil Régional et le GRAINE, sur les accompagnements d'Agendas 21 locaux (réalisés par des cabinets privés, loin du terrain). Ces réflexions ont conduit le Conseil d'Administration du GRAINE à proposer deux journées d'échanges sur ce sujet. Ces temps de rencontre ont permis :

- d'inviter les adhérents intéressés et un Vice-Président de la Région,
- d'échanger sur la place des éducateurs à l'environnement et des associations d'éducation à l'environnement dans ce type de démarche, sur la posture d'accompagnateur et sur les projets accompagnés,
- d'identifier les associations souhaitant s'investir davantage et d'envisager un projet collectif.

L'Ifrée a proposé au GRAINE de s'associer à ce projet et de répondre ensemble à un appel d'offres. En parallèle, une demande de subvention sur un projet semblable, mais indépendant de cette procédure de marché public, a été réalisée. C'est cette deuxième piste de financement qui a permis la réalisation du projet d'expérimentation.

La démarche a donc été réfléchie et mise en place pour répondre aux réalités des communes de moins de 1500 habitants : peu de moyens, et notamment peu de personnel, mais des élus et des habitants prêts à s'investir pour leur village ! Une proposition d'accompagnement adapté et adaptable, réalisé par des associations locales connaissant déjà le territoire pour y vivre et y travailler au quotidien, a été construite collectivement.

Ce qui s'est passé

Le projet est né de réflexions au sein du réseau. Dès le début de la construction du projet, les associations du réseau et l'Ifrée ont été associées pour le définir, chiffrer le temps de travail et imaginer la méthodologie. Les partenaires techniques (CREEDD et SCOP Engrenage) et les partenaires financiers ont été consultés dès les phases de réflexions.

Le groupe s'est construit et a avancé autour de différents temps d'échanges :

- deux formations avec l'Engrenage en début de projet,
- des journées d'échanges tous les deux mois (partage d'expérience, analyse de pratiques, réflexion sur la méthodologie, test d'outils participatifs...),
- des points d'étapes téléphoniques (tous les deux mois, intercalés avec les journées d'échanges),
- quatre ateliers d'écriture (sessions d'une ou deux journées),
- une journée de bilan / célébration en fin de projet.

Une plateforme de partage de fichiers et une liste de diffusion dédiées au projet ont également facilité les échanges.

Certains éléments ont favorisé ce partenariat inter-associatif :

- la convivialité et la bienveillance dans le groupe,
- l'écoute et l'entraide entre participants,
- du temps pour se rencontrer et échanger,
- une implication de tous,
- une identité de groupe, un "sentiment d'appartenance" au groupe,
- une animation-coordination du groupe pour maintenir la mobilisation de chacun et porter les missions administratives (recherche de financements, conventionnement, bilans...),
- trois personnes n'accompagnant pas de communes et ayant un regard extérieur sur le projet,
- la réadaptation de la méthode et des objectifs tout au long du projet,
- la recherche de financements complémentaires quand le projet s'est développé.

Au contraire, d'autres éléments ont compliqué l'implication dans le projet :

- le changement de coordinatrice de projet pendant la phase de lancement,
 - les nombreux changements d'animateurs dans les associations accompagnatrices en cours de projet :
- manque de connaissance de l'historique, manque de formation, dynamique de groupe à reconstruire... Une cinquième association a dû interrompre son implication en cours de projet suite au départ d'une salariée. Seul un accompagnateur est resté tout au long du projet.

- les élections municipales de 2014, qui ont bloqué la plupart des communes dans leur engagement dans le projet : période de réserve, changements de maires, temps de mise en place des nouveaux conseils municipaux, tentative de récupération politique de projets d'habitants...

- la difficulté de présenter ce projet d'accompagnement, en Conseil municipal ou à un groupe d'habitants, sans connaître au préalable la thématique. Celle-ci n'était définie qu'ultérieurement avec les participants. Ces acteurs sont habitués à des projets «clé en main», ne pas pouvoir se projeter sur les actions mises en place est compliqué pour eux.

Si c'était à refaire

Nous le referions !

En gardant en tête quelques clés de réussite essentielles :

- mettre au cœur du partenariat la convivialité, le plaisir à participer et la création d'un groupe solidaire et bienveillant,

- oser prendre le temps de construire le projet, d'organiser des temps de rencontres physiques régulièrement, de se réinterroger sur le projet, de garder quelques temps d'échanges informels et parfois non directement liés au projet : repas, point météo...

- être à l'écoute des besoins et envies de chacun et réadapter le projet tout au long de la démarche si besoin.

Nous serions également vigilants à tenter de limiter le turn-over, pour ne pas trop freiner la construction du projet et du groupe-projet.

Camp Nature

Type de projet

Coins Nature

Lieu

Boves (80) (proche d'Amiens)

Qui je suis

Chargée de mission à En Savoir Plus, co-coordinatrice du projet

Descriptif rapide

Dans le cadre de la Dynamique Sortir ! portée par le REN, En Savoir Plus a souhaité expérimenter une immersion nature de plusieurs jours pendant l'été 2016 pour des jeunes issus de 3 centres sociaux (dans l'esprit du film « Le Lien » de Frédéric Plénard).

Dans chaque centre social, un Coin Nature sera initié dans l'année suivant le camp, pour prolonger la dynamique du camp nature et faire le lien avec les familles et le quartier.

Objectifs du projet

- faire découvrir la nature à des jeunes dans le cadre d'un séjour en bivouac, une immersion en pleine nature,
- expérimenter le vivre ensemble en pleine nature,
- vivre dans un milieu « hostile » par rapport à ses habitudes quotidiennes mais également dans un milieu méconnu des participants.

Les partenaires

Partenaires financiers mobilisés

- Direction Régionale Jeunesse et Sport-cohésion Sociale
- Réserve parlementaire de Romain Joron, député de la Somme Amiens

Partenaires locaux

- Centre social CAF à Beaucamps-le-Vieux,
- Centre social CAPS à Amiens,
- Centre social L'Arbrisseau à Lille.

Naissance du projet

En Savoir Plus a souhaité mener ce projet dans le cadre de la Dynamique SORTIR !, menée par le Réseau Ecole et Nature pour lutter contre le syndrome du manque de nature.

Le film « Le Lien » de Frédéric Plénard a servi de point de départ à l'idée d'immerger en pleine nature des jeunes issus de quartiers urbains ou de zones rurales excentrées. Suite à cette immersion nature, En Savoir Plus accompagnera les jeunes dans la mise en place de Coins Nature dans le centre social qu'ils fréquentent, afin de faire le lien avec leurs familles et voisins.

En Savoir Plus a décidé de proposer ce projet à trois centres sociaux avec lesquels des liens très variés avaient déjà été tissés : proximité géographique avec l'un, des projets communs avec deux d'entre eux, membre du même réseau et rencontres en réunions avec un autre... Affinités personnelles, valeurs communes et une même envie d'aborder ce phénomène du Syndrome du manque de nature, ont rassemblé nos 4 structures de façon assez naturelle.

“Là, nous avons d'abord envie de faire ensemble”. “C'est bien la sensibilité de chaque personne vis-à-vis du thème abordé qui a poussé chaque structure à investir des moyens dans ce projet Jeunesse.” Audrey, directrice de centre social

Ce qui s'est passé

En Savoir Plus a réuni devant le film « Le Lien » les référents de trois centres sociaux intéressés par le projet : Centre social CAF à Beaucamps-le-Vieux, Centre social CAPS à Amiens, Centre social L'Arbrisseau à Lille. A partir de ce moment, les envies, les contraintes, les questions et les moyens à mobiliser ont été listés. Une journée de travail en collectif a permis de co-construire le projet d'un camp d'immersion nature de 5 jours avec des jeunes issus des 3 centres.

Trouver le lieu, déposer le dossier de déclaration d'un accueil de loisirs, construire la semaine, préparer le matériel... Tout a été fait très vite, en un mois, en urgence, mais toujours collectivement, en se répartissant les tâches et en se tenant au courant des avancements et des problèmes rencontrés, via une mailing liste. Pendant le camp d'immersion nature, les jeunes et leurs animateurs ont vécu de belles aventures au contact de la nature : chasse aux trésors, observations nature, grand jeu, randonnée dans une réserve naturelle, cabanes, land'art... La vie quotidienne a occupé les journées avec le feu de camp à préparer et à gérer, les repas à préparer sur le feu... Les jeunes ont aussi découvert les toilettes sèches dehors et les nuits sous tente.

Des soucis d'organisation ont perturbé un peu le séjour : liste de course pour les achats alimentaires trop vague, comptes à ouvrir chez les commerçants, matériel manquant malgré la préparation... Se coordonner à distance entre 4 structures, en un temps record a été un grand défi.

Après le camp, les jeunes sont retournés dans leur centre social, ravis, avides de raconter ce qu'ils ont découvert et motivés pour amener la nature dans leur centre social par le biais d'un Coin Nature.

Tous les objectifs fixés n'ont pas pu être atteints, pour diverses raisons :

- des changements de planning liés à la météo notamment. La Nature reste la maîtresse et nous apprend à nous adapter à elle...
- le groupe de 6 jeunes animateurs plus ou moins expérimentés n'a pas su identifier de coordinateur sur le terrain, ce qui a empêché certaines décisions d'être prises et à certains objectifs d'être atteints,
- trop d'objectifs avaient été fixés pour une première expérience.

Si c'était à refaire

Réunir les partenaires sur une journée de travail a débloqué le projet. Ce moment a permis la naissance du projet de façon plus concrète et non plus sur le papier uniquement : tout se concrétise, le groupe décide ensemble, il valide, il garde une trace écrite qui alimentera la suite du projet.

La mailing liste serait gardée : elle a été très utile pour que tout le monde soit au courant de tout en temps réel : aucun filtre, transparence totale, respect des disponibilités de chacun, ouverture à toutes les propositions, réactions rapides...

Enfin, faire participer, comprendre et suivre les animateurs des centres sociaux à distance a été compliqué : compréhension partagée des enjeux, vérification du matériel, organisation administrative, recrutement des jeunes et préparation du séjour avec eux... La culture commune s'est créée par ce premier partenariat, les suivants seront donc plus faciles à mener.

C'est pourquoi, si c'était à refaire, nous anticiperions beaucoup plus, notamment en organisant une réunion physique des acteurs plus en amont avec comme premier enjeu le partage des objectifs, des valeurs et, question organisation, la validation par tous d'un rétro planning (échancier de rencontres, répartition des tâches à partager...). Les animateurs et le coordinateur sur site, seront à intégrer dans cette méthodologie de projet.

Aussi et quant aux jeunes, il conviendrait de pouvoir provoquer une à deux rencontres au préalable du séjour, d'une part pour permettre de se connaître, casser les barrières, d'autre part qu'ils expriment leurs propres préoccupations et attentes, qu'ils partagent et confrontent leurs avis. Cet élément peut favoriser, en complément et en parallèle de l'action de coordination des professionnels, la réussite, l'atteinte d'objectifs liés à la cohésion du groupe et la bonne implication/sensibilisation aux valeurs/enjeux défendus dans le projet.

Opération “Mille milliards de détritrus”

Type de projet

Eco-Parlement des jeunes.

Lieu

Territoire de Thau Agglo pour la sensibilisation et Cœur d’Hérault pour la réalisation des outils.

Qui je suis

Antoine Dubois-Violette, coordinateur de Parsemila et coordinateur de l’opération.

Descriptif rapide

Avec l’appui des différents partenaires, un groupe de jeunes a réalisé un stand scénarisé, attractif et ludique sur la prévention et le tri des déchets. Le groupe l’a ensuite animé sur les plages du territoire de Thau Agglo pendant le mois d’août 2016.

Le projet s’est déroulé en 2 phases

- Conception et réalisation du stand (mi-mai à mi-juillet) : accompagné par des artistes et un coordinateur de projet en éducation à l’environnement, un groupe de 9 jeunes a conçu puis réalisé un stand sous forme de bateau pirate, le Recycleur, pour aller sensibiliser les plagistes sur la thématique des déchets. Le cahier des charges stipulait que le projet devait être attractif et ludique. L’ambiance et les activités proposées devaient aller dans ce sens.

- Animation du stand (mi-juillet à fin août) : tout l’été, le bateau a “accosté” sur les plages de Frontignan, Balaruc-les-Bains, Marseillan et Sète (une fois par semaine dans chaque ville). L’animation a été assurée à chaque fois par 4 personnes : 1 ou 2 animateurs professionnels + 2 ou 3 jeunes. Les jeunes avaient, au préalable, été formés à l’animation du stand durant la deuxième quinzaine de juillet.

Objectifs du projet

Ce projet avait une double dimension : sensibiliser à la thématique des déchets d’une part, et, d’autre part, proposer à un groupe de jeunes de développer des compétences professionnelles en participant à un projet territorial en faveur de l’environnement.

Objectifs de sensibilisation :

- sensibiliser durant la saison estivale les touristes au tri et à la prévention des déchets,
- informer les passants des modalités de tri sur le territoire.

Objectifs pour les jeunes :

- découvrir la filière métier «gestion et traitement des déchets» et rencontrer certains de ses acteurs,
- mettre en pratique certains savoir-faire,
- s’initier à la démarche de projet,
- s’initier à une démarche artistique,
- se former à l’animation grand public et aux techniques de communication pour interpeller les passants,
- valoriser leurs productions et s’exprimer en public.

Les partenaires

- Thau Agglo,
- Conseil départemental de l'Hérault,
- Mission locale jeunes du Cœur d'Hérault,
- Mission locale d'insertion des jeunes du Bassin de Thau,
- Demain la Terre!
- Parsemila
- Regroupement d'artistes
 - . Jean-François Caudry (coordinateur artistique),
 - . Didier Gallot-Lavallé (conception de la structure en métal),
 - . Jordan (peinture et graph),
 - . Caroline Blondeel (dessin),
 - . Sophie Servel (couture des bâches).

Naissance du projet

Cette action est née du croisement du :

- besoin de Thau Agglo, dans le cadre de son plan de prévention des déchets, de sensibiliser les touristes estivaliers à la prévention et au tri des déchets,
- souhait de Thau Agglo de mettre en place une action d'envergure avec une approche attractive, ludique, créative et nouvelle,
- partenariat déjà existant entre Parsemila et Thau Agglo d'une part, et entre Parsemila et Demain la Terre ! d'autre part.

Suite à plusieurs actions de sensibilisation prenant appui sur une approche artistique menées avec Parsemila, Thau Agglo souhaitait mettre en place une opération d'envergure dans son territoire durant la période estivale.

Parsemila a alors proposé à Thau Agglo de monter un projet dans ce sens en répondant à l'appel à projet « sensibilisation aux déchets » du département de l'Hérault.

Antoine Dubois-Violette, anciennement salarié de Demain la Terre ! en charge de la coordination de l'Eco-Parlement des jeunes Cœur d'Hérault, a proposé à Thau Agglo que la réalisation du stand se fasse dans ce cadre.

Fin 2015, début 2016, les jeunes de l'EPJ Cœur d'Hérault avaient réalisé plusieurs actions de ce type : réalisation de totems de tri artistiques portables (à installer lors d'événements), réalisation de points de tri artistiques fixes sur le grand site de France du pont du Diable. Ils avaient émis l'envie de continuer à réaliser ce type d'action.

De plus, afin que des jeunes du territoire puissent aussi participer, un rapprochement avec la mission locale d'insertion des jeunes du Bassin de Thau a été réalisé.

Ce qui s'est passé

Phase 1 : Mobilisation des jeunes et définition du concept

Entre le 9 mai et le 20 juin 2016, l'information concernant le projet à venir a été diffusée auprès des jeunes (lors de regroupements) et auprès des conseillères des missions locales.

Parallèlement à cette mobilisation, 3 jeunes, 1 artiste et les coordinateurs du projet de Parsemila et de Thau Agglo se sont réunis trois fois pour préciser ensemble le concept du stand et les modalités d'organisation. Lors de cette phase, le thème des pirates été choisi, et plusieurs idées à creuser lors de la phase suivante ont été listées.

Phase 2 : Conception et réalisation du stand

Du 21 juin au 15 juillet 2016, 9 jeunes ont participé à la conception et à la réalisation du stand accompagnés par 5 artistes (1 coordinateur artistique/artiste plasticien, 1 artiste spécialisé dans le travail du métal et la réalisation de décor, 1 couturière, 1 dessinatrice et 1 graphiste).

Lors de cette phase, les jeunes ont pu

- découvrir différents métiers : métiers artistiques listés ci-dessus et métiers en lien avec la filière déchets (rencontre avec le commanditaire et visite du centre de tri),
- découvrir et mettre en pratique différentes techniques de bricolage, de dessin et de peinture,
- apprendre à travailler en groupe autour d'un objectif commun.

Le stand a pris la forme d'un bateau pirate, « Le Recycleur », avec des activités de sensibilisation attractives et ludiques :

- «La forteresse des Ordures» : un « chambouletout » avec des canons pour décaniller des déchets et marquer des points en fonction de leur durée de vie...
- «Déchets à la dérive» : une pêche aux déchets sur le principe de la pêche au canard...
- «Une bouteille à la mer» : un bar pour déguster différentes eaux et comparer leurs goûts (l'eau du robinet est rarement reconnue !),
- «Le coffre au trésor» : un espace pour créer à partir de déchets récupérés des nichoirs, des cendriers, des voitures-jouet...
- «La pêche aux mots» : un espace d'expression pour recueillir les idées des personnes, des slogans, des paroles,
- et d'autres petits modules d'animation : boîtes à toucher pour reconnaître l'intrus, photos de ce que consomme une famille en une semaine selon différents pays, etc.

Phase 3 : Formation à l'animation du stand et animation du stand

Du 19 au 22 juillet 2016, les jeunes ont participé à un temps de formation à l'animation grand public via l'utilisation du stand. Six jeunes formés se sont ensuite relayés pour animer le stand durant le mois d'août. Lors de chaque intervention, « Le Recycleur » a été animé par 2 marins aguerris (animateurs professionnels) et 2 moussaillons (jeunes des missions locales qui ont été formés à l'animation du stand).

Les animations se sont déroulées tous les mardis, mercredis, jeudis et vendredis du mois d'août sur les plages de Balaruc-les-Bains, Frontignan, Marseillan et Sète.

Chaque journée d'animation s'est répartie en 2h de montage, 5h d'animation et 2h de démontage.

Si c'était à refaire

« Prévoir plus de temps ! » répond instinctivement le coordinateur. Les clés de réussite du projet ont reposé notamment sur la fluidité de la relation entre les différents acteurs et leur motivation. Tout au long du projet, chaque bonne idée a été accueillie favorablement par le groupe. Le résultat a été au rendez-vous mais la fatigue aussi !

Il aurait fallu prévoir plus de temps (4 mois supplémentaires) pour :

- plus de confort dans la gestion des inattendus inhérents à tout projet impliquant des participants ;
- mobiliser plus de jeunes du territoire du Bassin de Thau. Le partenariat avec la Mission Locale des Jeunes du Bassin de Thau était nouveau, alors que les autres partenaires avaient déjà travaillé ensemble. Il leur a fallu s'approprier le dispositif ;
- faciliter la maturation du projet pendant la phase de conception ce qui n'aurait pas forcément pris plus de temps de travail,
- et enfin optimiser le temps de montage/démontage qui a été le point le moins bien vécu de l'action.

Par ailleurs, la formation des jeunes à l'animation aurait aussi pu avoir lieu avant la réalisation, ce qui aurait permis à certains jeunes de mieux se projeter dans l'animation, et de peut-être en penser certains aspects différemment (ex : les jeux de société en matériaux recyclés n'ont que peu été utilisés car ils n'étaient pas appropriés au contexte).

Point de vue du coordinateur

Pour le coordinateur, bien que vécu comme éprouvant, ce projet est apparu comme un peu idéal du point de vue du partenariat :

- tous les acteurs étaient motivés et se sont mobilisés au maximum pour la réussite du projet,
- de nombreux réajustements ont été réalisés au fur et à mesure : le projet est passé pour la réalisation de 10 jours initialement prévus à 15 jours, pour chaque animation de 3 animateurs à 4...
- chacun a pu exprimer ses tensions, ses envies, ses besoins... et a pu être écouté et pris en compte,
- tous les acteurs sont ressortis en se disant que le projet était un challenge, en particulier du fait du timing, et que la réussite n'en a été que plus appréciable.

Je pense que ce qui a permis cette réussite, au-delà des aspects organisationnels, ce sont les aspects relationnels : écoute, adaptabilité, motivation, et le fait que chacun a su se mettre au service du projet avant de vouloir imposer ses idées.

Le seul bémol aura été le timing. Nous sommes pour la plupart ressortis un peu éreintés du projet. D'autres projets ont vu le jour dans la foulée, mais cette fois avec la vigilance de mieux calibrer le projet en fonction du temps que nous avons...

Et, en même temps, si l'été dernier nous ne nous étions pas lancés dans l'aventure en nous disant que « cela allait passer », le résultat n'aurait pas été le même...

TABLEAUX RECAPITULATIFS DES CURSEURS

Un bon partenariat : une question de position du curseur...

Cadrage du projet - attentes	Ancrage du projet	Négliger le contexte environnant le projet	N'ancrer le projet que localement
		Etablir un diagnostic trop général	Lancer son projet sans état des lieux
		Ne pas étudier la faisabilité du projet	Se laisser dépasser par d'éventuels freins ou menaces
		Monter un projet dans un territoire inconnu sans associer les acteurs du territoire	Monter un projet en associant les seuls acteurs du territoire déjà connu
		Ne pas prendre en compte l'existant	Ne pas oser l'innovation, reproduire à l'identique
	Identification des acteurs et partenaires	Favoriser le regroupement entre soi	Laisser la possibilité à toute personne d'intégrer le groupe sans condition
	Adaptabilité	Avoir des objectifs trop ambitieux	Avoir des objectifs trop modestes
	Contractualisation	Rester vague dans la description des tâches à accomplir	Anticiper le détail de toutes les tâches à accomplir
		Faire une convention très détaillée	Ne pas faire de convention
		Faire un budget qui ne tient pas compte du temps de concertation	Donner une part plus importante au temps de concertation qu'au temps passé à la réalisation du projet

<p style="text-align: center;">Organisation - Méthode</p>	<p style="text-align: center;">Répartition du travail</p>	Vouloir faire avec tout le monde	Vouloir faire tout en autonomie totale
		Avoir une distribution arbitraire des rôles et responsabilités qui ne tiennent pas compte des compétences de chacun	Ne pas distribuer de rôles et de responsabilités, laisser chacun faire ce qu'il veut
		Avoir toujours une bonne raison pour ne pas respecter ses engagements	Ne pas réévaluer ses engagements en fonction de l'évolution du projet
		Reporter, décharger la charge de travail sur les autres	Faire seul tout le travail
		Etre réfractaire, s'empêcher le moindre changement	Intégrer systématiquement tous les changements
		Etre ferme sur le fait que tout action prévue doit avoir lieu	Modifier sans arrêt le projet en fonction de ses ressentis
	<p style="text-align: center;">Prise de décisions</p>	Mettre les partenaires devant le fait accompli	Ne pas participer aux choix, laisser l'autre prendre toute les décisions
		Ne pas consulter le comité de pilotage	Ne prendre aucune décision seul
	<p style="text-align: center;">Gestion de l'espace temps</p>	Ne pas prévoir assez de temps	Prévoir trop de temps
		Imposer son espace temps	Respecter systématiquement les espaces temps de tous
		Procrastiner	Agir dans la précipitation
		Demander la veille pour le lendemain	Solliciter trop en avance
		Solliciter sans arrêt des réunions	Ne jamais prendre l'occasion de se réunir
		Solliciter de manière excessive et attendre beaucoup d'implication	Ne jamais solliciter et laisser chacun libre de son implication

Posture relationnelle	Attitude	Prendre trop de recul	Ne jamais prendre de recul
		Ne pas se sentir légitime	Se sentir seul légitime
		Ne pas envisager l'échec, ne pas prévoir de plan B	Avoir une vision défaitiste
		Sous évaluer les possibles	Sur-évaluer ses propres moyens (humains, financiers...)
	Convivialité	Être trop «cool»	Ne pas être assez «cool»
		Ne pas célébrer	Célébrer systématiquement chaque petite réussite
	Gestion des jeux d'acteurs au sein du groupe	Prendre parti dans les conflits, S'imposer en seul médiateur, Feindre l'existence d'éventuelles dissonances	Ignorer les conflits, Ne pas prévoir de médiation Se focaliser sur les divergences
		Ne pas tenir compte des affinités	Ne s'appuyer que sur des affinités
		Être en désaccord de principe avec certains acteurs	Être de connivence avec certains acteurs
	Transparence / confiance	Jouer de l'hypocrisie	Être trop frontal
		Promettre mais ne jamais donner	Répondre par la positive à toute sollicitation
	Prise de recul sur ses représentations	Partir du postulat que tout le monde est dans la même dynamique	Ne pas avoir confiance en toutes les personnes impliquées
		Toujours tout remettre en question Se laisser guider par nos préjugés Faire de tout une affaire personnelle	Ne penser qu'à travers des certitudes Ne pas écouter les avis extérieurs Ne jamais se remettre en question
		Minimiser les contraintes des autres N'écouter que ses propres envies Ne pas penser à l'intérêt qu'ont les partenaires Ne pas tenir compte des freins individuels	Prendre en compte les contraintes de tous S'oublier dans le partenariat Ne voir que l'intérêt des partenaires Essayer d'arranger tout le monde
	Prise en compte des autres	Négliger l'affect de la relation partenariale	Ne se baser que sur des émotions
		Ne pas consacrer le temps nécessaire prévu au projet	Allouer plus de temps que prévu au projet et empiéter sur d'autres projets
	Disponibilité	Être absent	Être omniprésent

Communication Valorisation	Communication interne	Centraliser et garder les informations pour soi	Partager systématiquement et tout le temps l'information à tout le groupe
		Ne communiquer que par l'interface numérique	N'organiser que des rencontres physiques
	Accessibilité de l'information	Ne pas exprimer à toutes les parties prenantes les objectifs du projet	Expliquer de façon exhaustive le sens du projet à tout le monde
		Ne parler qu'en sigles ou acronymes	Vulgariser entre spécialistes
	Honnêteté	S'approprier le travail des autres	Ne pas s'accorder le mérite de son travail
		Mentir sur les faits, omettre de dire des éléments, enjoliver les actions	Révéler des choses / actions encore confidentielles
	Communication externe, valorisation des partenaires	Communiquer sans valoriser ses partenaires	Tout attribuer aux partenaires
		Dévaloriser le partenariat associatif, bénévole	Attribuer tout le mérite aux partenaires

Pérennisation du partenariat	Evaluation	Ne pas faire d'évaluation	Faire une évaluation disproportionnée vis-à-vis de la taille du projet
		Évaluer uniquement les relations de partenariat	Évaluer uniquement les productions issues du projet
		Évaluer chaque élément du projet	Ne proposer qu'une évaluation finale
		Proposer uniquement une évaluation individuelle	Proposer uniquement une évaluation collective
	Célébration	Ne pas célébrer les réussites	Tout célébrer
	Perspectives au-delà du projet	Reconduire le projet à l'identique	Vouloir repartir de zéro
		Poursuivre le partenariat sans identifier de perspectives	Arrêter ce partenariat pour en développer de nouveaux

Auteurs

Cet ouvrage est le fruit d'un travail collectif.

Ont participé au groupe de travail :

- Hervé Bressaud, G.D.I.E. (Groupe de Diffusion d'Informations sur l'Environnement)
- Coralie Dargouge, GRAINE Centre-Val de Loire
- Eric Dubois, Nord Nature Chico Mendès
- Antoine Dubois-Violette, Anciéla
- Océane Heuga, Réseau Ecole et Nature
- Clotilde Jamet, En Savoir Plus
- Elise Wone, Réseau Ecole et Nature

Remerciements

« Un livre a toujours deux auteurs : celui qui l'écrit et celui qui le lit. »

Jacques Salomé

C'est ici, que s'exprime notre entière gratitude envers tous ceux qui se sont impliqués et ont contribué de près ou de loin à cet ouvrage.

Merci à tous les membres du groupe de travail pour avoir fait de ce partenariat, une aventure généreuse, bienveillante et débordante d'enseignements.

Merci à toutes les personnes qui, par la sagesse de leur écoute, de leurs questionnements et de leurs conseils ont fait jaillir du guide ses plus belles lueurs.

Merci aussi à toutes les personnes qui ont témoigné. La spontanéité de leur parole ainsi que leur sincérité offre à ce guide une dimension de la concertation, la plus essentielle qu'il soit : la dimension humaine. Merci donc à :

- Andrea Audegond Demain la Terre !
- Alexandre Besquet-Deleu, Demain la terre !
- Jean-François Caudry, Artiste libre
- Geoffrey Dargent, Association CAPS Centre Social
- Thierry Deodato, Centre social CAF Beaucamps-le-Vieux
- Marine Gouaux, GRAINE Centre-Val de Loire
- Marie-Laurence Invernizzi, Amicale des locataires Paul Bourget /Rosny Ainé
- Audrey Lebrun, Association CAPS Centre Social
- Laura Linde-Doiseau, Fédération Familles Rurales d'Indre-et-Loire
- Valérie Martin-Miancier, Courant d'Art Frais
- Monica Pileggi, Centre social et culturel 13 pour Tous
- Alexandre Roubalay, Sologne Nature Environnement
- Nicolas Rouyer, Communauté d'agglomération Thau agglo
- Florian Soudain, Centre social et culturel L'Arbrisseau
- Francis Thubé, Ifrée (Institut de Formation et de Recherche en Éducation à l'Environnement)
- Pascal Veronneau, Loiret Nature Environnement

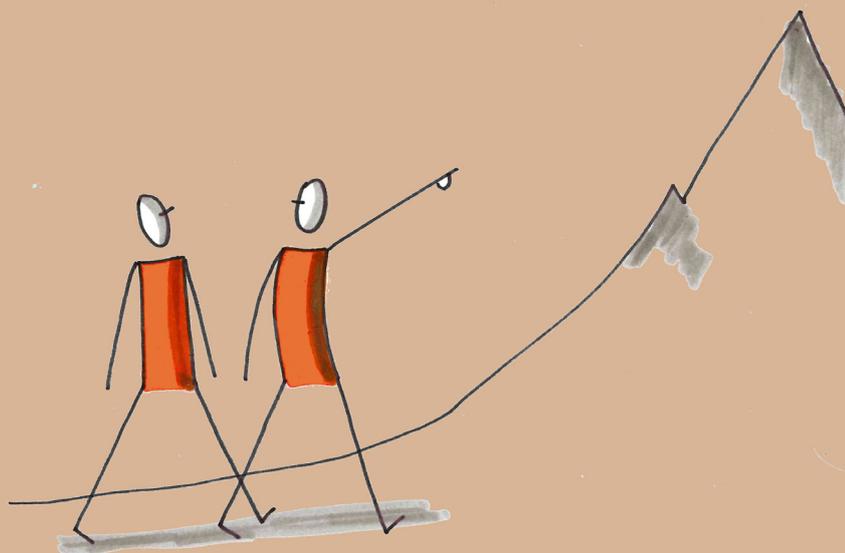
Merci enfin au Fonds de développement pour la vie associative pour le soutien financier du projet.

Crédits photos : Réseau Ecole et Nature, GRAINE Centre-Val de Loire, G.D.I.E. (Groupe de Diffusion d'Informations sur l'Environnement), Nord Nature Chico Mendès, Anciéla, En Savoir Plus, Réseau Ecole et Nature.
Illustration : Eric Dubois, dessins inspirés de la méthode «bikablo».

Responsable d'édition : Antoine Cassard-Lafon
Coordination de l'écriture : Océane Heuga et Elise Wone
Conception graphique : Véronique Lapostolle

Edition Réseau Ecole et Nature, réseau national d'éducation à l'environnement
164 rue des Albatros, 34 000 Montpellier
Téléphone: 04.67.06.18.70
Site Internet: reseauecoleetnature.org

ISBN : 978-2-910062-37-8
Dépôt légal : février 2017



Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin



Le réseau national d'Éducation à l'Environnement
et au Développement Durable

Pour comprendre le monde, agir et vivre ensemble



FDVA
FONDS POUR LE
DÉVELOPPEMENT
DE LA VIE