

POURQUOI CES FICHES ?

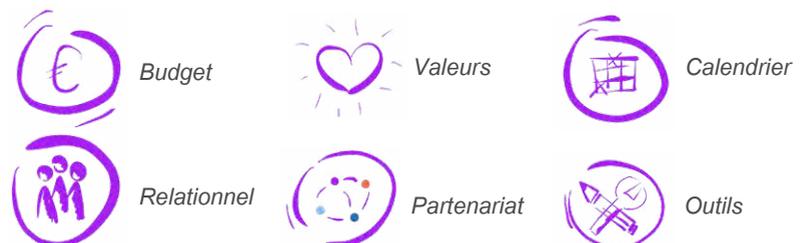
Pour le Réseau des CIVAM normands, engager un travail sur la coopération fait partie intégrante des valeurs de notre association. Les thématiques de médiation et de concertation sont portées depuis longtemps. Grâce au projet Coopaires nous souhaitons, avec nos partenaires, rapprocher le faire et le savoir-faire des salariés portant les actions de développement des territoires.

*Pendant 2 ans, le Réseau des CIVAM normands, le GRAINE Normandie, l'ARDEAR Normandie, Terre de Liens et l'ARDES ont mené des expérimentations locales, ont réfléchi et analysé ensemble leurs pratiques. La finalité était de mieux comprendre ce qui facilite la coopération entre les structures de nature et d'objets divers. Suite aux difficultés mais aussi aux réussites de ces deux années, les 5 structures partenaires ont élaboré ce guide réunissant 13 fiches pratiques. Cet outil est donc pensé pour aider les salarié·e·s d'associations ou agent·e·s de collectivités à mener un projet multipartenarial. Nous avons une conscience forte que les collectifs compétents sont et seront nécessaires pour mettre en œuvre les indispensables transitions afin de relever les défis qui se présentent à nous tous. **Bonne lecture !***

Thierry LEMAITRE,
Administrateur du Réseau des CIVAM normands,
réfèrent du projet Coopaires

COMMENT LES UTILISER ?

Les fiches sont classées par ordre chronologique en rapport avec la mise en œuvre d'un projet de coopération. Elles sont réparties en deux catégories : les leviers (drapeau bleu) et les freins (drapeau orange). Chaque fiche est imprimable individuellement. À l'intérieur, la thématique est divisée en plusieurs catégories représentées par un symbole (voir ci-dessous).



SOMMAIRE



ADN d'un projet
de coopération :
Les leviers

L'environnement d'un projet
de coopération :
Les freins



Fiche 12

Le manque de communication entre services d'une même structure peut ralentir les projets partenariaux. *Page 24*

Fiche 10

La difficulté à cerner si la décision est d'ordre politique, stratégique ou opérationnelle peut empêcher la prise de décision et la mise en oeuvre des actions. *Page 23*



Fiche 8

La difficile appréhension de la communication par certain.e.s impacte la mobilisation des publics. *Page 22*

Fiche 13

Intégrer des temps conviviaux dans le cadre du travail partenarial. *Page 17*

Fiche 11

Utiliser des outils d'animation permettant d'explicitier les aspects techniques à différents publics. *Page 16*

Fiche 9

Former et informer sont la clé de l'implication : convenir des informations utiles à communiquer. *Page 15*

Fiche 7

Convenir d'une méthode et d'outils qui permettent à chacun.e de s'impliquer dans le projet. *Page 14*

Fiche 1

Réunir une diversité de personnes pour avoir une pluralité de points de vue et de compétences. *Page 9*

Fiche 3

Connaître les structures, les personnes et les territoires avec lesquels va s'initier un partenariat. *Page 10*

Fiche 5

S'accorder sur les enjeux, attentes, valeurs de chaque partie prenante et leur capacité d'implication : temps, financements, compétences. *Page 12*

Fiche 6

Le turn over dans les structures fragilise les projets. *Page 21*

Fiche 2

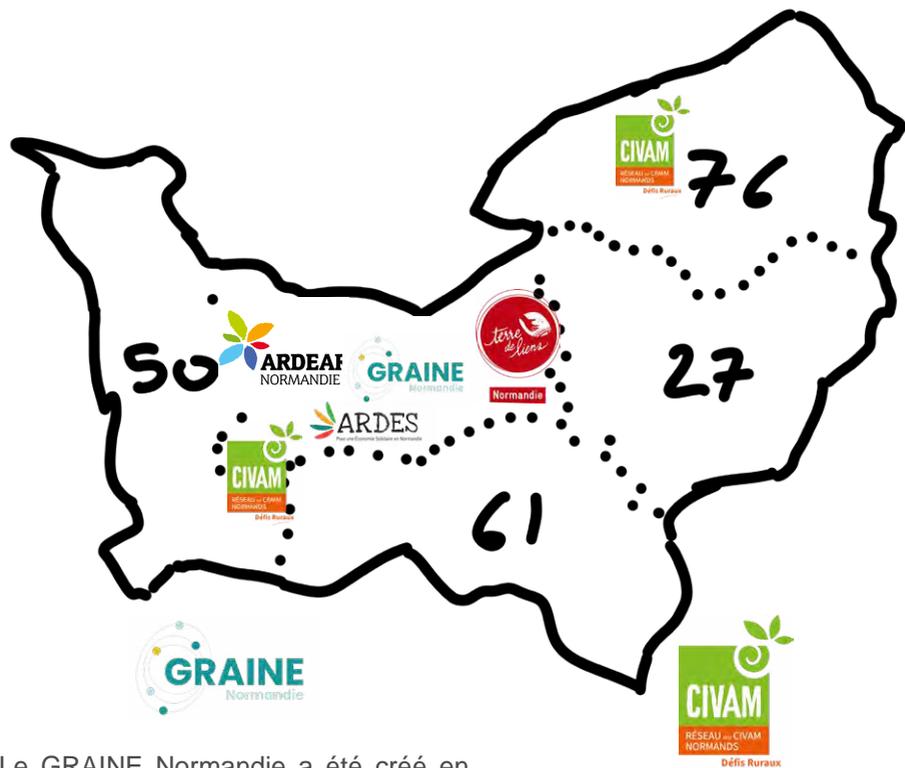
La différence de disponibilité, de statuts et de capacité à mobiliser, peut créer une distorsion sur l'engagement possible et la capacité à agir. *Page 18*

Fiche 4

Le manque de clarté dans les rôles des parties prenantes mène à un flottement dans le pilotage de l'action. *Page 20*



LES PARTENAIRES DU PROJET



Le GRAINE Normandie a été créé en 1996 à l'initiative des praticiens de l'éducation à l'environnement souhaitant se regrouper, partager leurs expériences et accélérer le développement de l'EEDD (éducation à l'environnement et au développement durable) en Normandie. L'association met en réseau les acteurs·trices de l'EEDD, en leur apportant du soutien (accompagnement, formation, communication...), en créant des espaces-temps de rencontres et de construction pour répondre à leurs besoins, en effectuant des actions de représentation du secteur d'activité auprès de nombreux partenaires. Parties prenantes de toutes les activités de leur réseau, les adhérent·es sont au cœur de la constitution et du fonctionnement du GRAINE. Ils et elles le composent, le font vivre, le sollicitent, le nourrissent en fonction de leurs besoins.

(GRAINE : Groupement Régional d'Animation et d'Initiation à la Nature et à l'Environnement)

Le Réseau des CIVAM normands réunit des agriculteurs, des responsables associatifs et des citoyens ayant comme point commun des valeurs fortes d'humanisme et de coopération. Ils souhaitent accompagner le développement des systèmes agricoles et alimentaires durables ainsi qu'une approche environnementale des comportements sur toute la Normandie. Nos missions : Accompagner le développement de systèmes dans le respect de l'humain et de l'équilibre des ressources, aider les porteurs de projet à s'installer et les agriculteurs à transmettre leur ferme, encourager l'économie locale afin d'aider les territoires à tendre vers une autonomie alimentaire, respectueuse de la nature. (CIVAM : Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural)



Depuis plus de 20 ans, l'ARDES a accompagné une centaine de projets collectifs d'utilité sociale en s'attachant particulièrement à l'implication des citoyens et usagers, l'accessibilité économique des initiatives ou à la mixité de leurs ressources (marchandes, publiques, bénévoles). Les missions de l'ARDES en région sont l'accompagnement des initiatives collectives solidaires en région, la formation, l'animation, la promotion de l'économie solidaire en région.

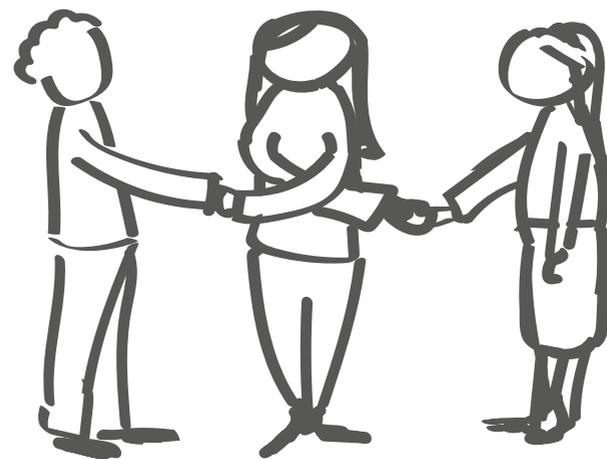


L'Association Régionale pour le Développement de l'Emploi Agricole et Rural de Normandie (ARDEAF) est une association gérée par des paysannes et paysans. Lié à la FADEAF, l'ARDEAF Normandie fédère quatre ADEAF départementales issues des Confédérations Paysannes. Elle œuvre au développement de l'agriculture paysanne, en accompagnant et en formant les paysan·ne·s sur le territoire normand. Elle accueillent, orientent et accompagnent les porteurs de projets agricoles et les cédants dans leur projet d'installation ou de transmission.



Normandie

Terre de Liens s'appuie sur une dynamique associative et citoyenne qui permet d'acquérir des terres agricoles, d'installer une nouvelle génération paysanne sur des fermes en agriculture biologique. Ces lieux recréent du lien entre paysans et citoyens, tout en favorisant la biodiversité et le respect des sols.



TÉMOIGNAGE

Cela fait 4 ans que je suis animatrice au sein du Réseau des CIVAM normands et le projet Coopaires m'a aidée dans ma pratique. En effet, comme nous analysions au fur et à mesure ce que nous menions sur le terrain, j'ai pu remettre en question mes méthodes de travail et en discuter avec des confrères et consœurs. Le fait de travailler en binôme a été très bénéfique. Les salarié·e·s ont beaucoup changé mais le binôme a permis de toujours avoir une continuité. Ce serait très confortable de toujours travailler de cette manière. Avec les collègues de Coopaires, nous avons vraiment essayé de construire le guide que nous aurions aimé avoir au début de ce projet !

Le fait de réfléchir à notre métier d'animateur·rice·s pendant 2 ans nous a réellement servi. Nous espérons vivement que notre réflexion transparaîtra dans ce guide et pourra servir au plus grand nombre !



Chloé Godard
Chargée de projet circuits courts et territoires
au Réseau des CIVAM normands.



RÉUNIR UNE DIVERSITÉ DE PERSONNES POUR AVOIR UNE PLURALITÉ DE POINTS DE VUE ET DE COMPÉTENCES

PAROLE DE...

salariée d'association

«Le calendrier des rencontres ayant été calé bien en amont, c'était plus facile d'organiser le travail à moyen terme avec des deads-lines fixées bien en avance. Ça a aussi permis de mobiliser plus facilement les bénévoles.»

PRÉCONISATIONS ET RISQUES



- Se mettre d'accord sur la représentation des différent·e·s acteur·rice·s impliqué·e·s.



- Permet d'asseoir la légitimité du projet sur un territoire.
- Une ouverture large ne convient pas obligatoirement à chaque projet (facteur temps, facteur compétence, facteur financement).



- Anticiper en amont les dates de rencontres car les calendriers des différent·e·s acteur·rice·s sont complètement différents.



LA DIFFÉRENCE DE DISPONIBILITÉ, DE STATUTS ET DE CAPACITÉ À MOBILISER, PEUT CRÉER UNE DISTORSION SUR L'ENGAGEMENT POSSIBLE ET LA CAPACITÉ À AGIR

PAROLE DE...

technicienne

«Le fait que mon élue référente soit encore en activité professionnelle obligeait notre partenariat à prévoir les comités de pilotage en fin de journée, ce qui n'a pas été simple pour les autres partenaires, notamment agricoles qui eux, avaient d'autres impératifs / contraintes.»

PRÉCONISATIONS ET RISQUES



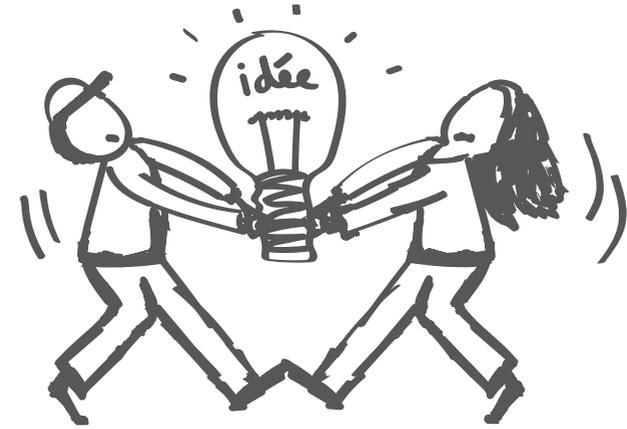
- Arbitrer rapidement sur la participation des salarié-e-s à des temps de travail lorsque ceux-ci ne sont pas financés.
- Bâtir un projet et des actions proportionnées aux enveloppes budgétaires et être transparent sur ce point avec les différents acteur-ric-e-s / partenaires.
- Déterminer avec les partenaires du projet la pertinence de solliciter les financeurs pour demander un report de la date de fin du projet.



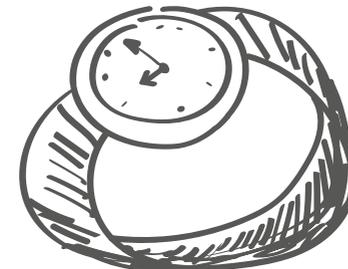
- Préparer les réunions et envoyer l'ordre du jour permet une re-mobilisation quand les participant-e-s connaissent les sujets qui vont être abordés.



- Désigner une personne en charge du pilotage du projet pour s'assurer de l'avancement de celui-ci. Une bonne programmation en amont du projet est donc nécessaire.
- Présenter les statuts, les fonctions et les missions de chacun-e en début de projet qui permet de préciser l'engagement possible de chacun (temps, responsabilité).



- S'accorder entre acteur-ric-e-s du projet sur les disponibilités de chacun-e.
- La différence de connaissance / maîtrise du projet entre les salarié-e-s et les élu-e-s/bénévoles qui prennent les décisions peut entraîner une difficulté dans la prise de décisions.
- Maintenir un cap réaliste afin de ne pas faire traîner le projet en longueur au risque de démotiver les parties prenantes.



- Adapter le planning du projet et de sa mise en œuvre au calendrier imposé par le financement.
- Planifier les réunions suffisamment longtemps à l'avance pour permettre une mobilisation large.
- La différence d'implication des bénévoles / élu-e-s entre structures peut engendrer des frustrations.
- Mettre en place un point régulier d'information sur le suivi du projet entre bénévole / élu-e et salarié-e pour leur permettre de suivre et donc comprendre le projet.
- Calibrer au plus juste le calendrier prévisionnel pour faciliter la mise en œuvre des actions.
- Être transparent-e entre partenaires pour savoir si la différence de mobilisation en met certains en difficultés : délais allongés pour percevoir les financements...



CONNAÎTRE LES STRUCTURES, LES PERSONNES ET LES TERRITOIRES AVEC LESQUELS VA S'INITIER UN PARTENARIAT

PAROLE DE...

salariée d'association

«Nos assos ont travaillé ensemble il y a plus de 10 ans mais le partenariat s'est étioilé depuis. Certains de nos administrateur-riche-s ont estimé que l'on se connaissait bien mais nous, entre salarié-e-s, on n'avait que les dossiers anciens sur lesquels s'appuyer. Ça a été super utile de prendre un grand temps d'interconnaissance entre salarié-e-s pour se dire ce qu'on faisait aujourd'hui, qui fait quoi, etc. Le top, ça aurait été de pouvoir associer des bénévoles à cette rencontre ...»

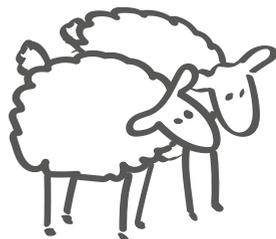
PRÉCONISATIONS ET RISQUES



- Connaître les partenaires facilite le dialogue sur les aspects financiers et administratifs dans le montage du projet.



- Partager des valeurs entre structures facilite la qualité relationnelle entre agents et crée de la motivation et du plaisir au partenariat.
- Il est difficile à mener un projet partenarial sur un territoire lorsqu'il y a un passif de désaccords / conflit entre structures et/ou personnes
- Il faut être vigilant quant à la place prise / donnée aux leaders charismatiques : la personnalisation pouvant être à double tranchant.



- Avoir une confiance mutuelle déjà construite permet un gain de temps dans la construction du partenariat.



- Construire un outil de partage et de connaissance des acteur-riche-s du territoire : **il faut être vigilant à rester dans la légalité en termes de partage d'informations.**



- Coopérer entre partenaires peut être facilité par la proximité géographique : cela permet l'informel (rencontre fortuite) et la relance régulière autour du projet.
- Prendre le temps de rencontrer les acteur-riche-s du territoire avant de mettre en place les actions.
- Dépasser les relations interpersonnelles de type «réseau» (facilitantes à l'impulsion) pour formaliser un partenariat (ancrage sur la durée, résilience en cas de turn over salarié).
- Il ne faut pas privilégier les partenaires historiques et se fermer à de nouveaux acteur-riche-s du territoire même s'il est plus difficile de transposer un projet dans un territoire moins connu.
- Connaître les partenaires facilite l'ouverture de nombreuses portes.
- Il ne faut pas confondre «connaître un technicien» et «connaître sa feuille de route» qui dépend de la stratégie de ses élus.





Le projet Coopaires fut très riche pour moi en tant qu'animateur agricole et pour l'ARDEAR Normandie en tant que partenaire. En effet, il nous a permis de mieux connaître les associations d'éducation à l'environnement en Normandie et leur manière d'agir avec les collectivités. Leur approche est souvent complémentaire aux actions que nous menons sur l'agriculture. Articuler nos projets, renforce leurs impacts autour des enjeux de l'alimentation, la biodiversité ou l'eau. Coopaires alternait des activités sur le terrain avec les acteurs locaux et un vrai travail de réflexion sur nos façons de coopérer entre structures associatives et collectivités. Le travail d'analyse de ces expériences sur les trois sites, notamment les projets de coopération multiacteurs, nous a permis de prendre du recul sur les freins auxquels nous faisons face et surtout de mettre en exergue les leviers que nous pouvions mobiliser pour mieux avancer. Les leçons tirées sont partagées dans ce petit manuel, elles ont pour but de servir à mener de nouveaux projets de coopération.



Florian de Jacquilot
Animateur à l'ARDEAR Normandie

LE MANQUE DE CLARTÉ DANS LES RÔLES DES PARTIES PRENANTES MÈNE À UN FLOTTEMENT DANS LE PILOTAGE DE L'ACTION

PAROLE DE...

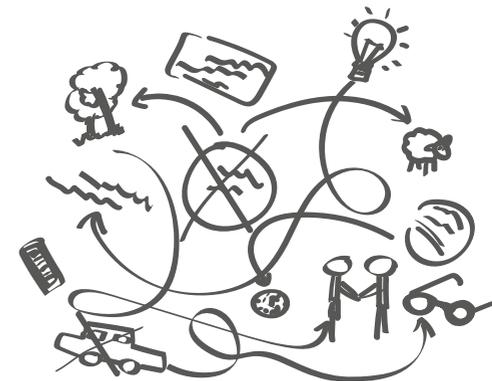
salarié d'association

«On savait bien qui était au pilotage mais finalement on n'avait pas vraiment dit ce que ça impliquait, le pilotage. Du coup, les partenaires avaient des attentes envers le pilote que ce dernier n'a pas rempli, faute de l'avoir formulé. On aurait vraiment dû, dès la première réunion, bien définir ce qu'on entendait derrière chaque rôle et donc chaque partenaire pour ne pas avoir d'incompréhensions et de frustrations.»

PRÉCONISATIONS



- S'assurer de la tenue du cap dans le pilotage afin de respecter le budget du projet.
- Bien définir le projet : ne pas sauter l'étape de préparation du projet qui implique la répartition, les méthodes et la clarification du niveau de responsabilité de chacun.e.
- Établir un document permettant de clarifier les rôles des parties prenantes.
- Veiller à clarifier et formaliser le rôle de chaque structure partenaire pour fluidifier le pilotage du projet.





S'ACCORDER SUR LES ENJEUX, ATTENTES, VALEURS DE CHAQUE PARTIE PRENANTE ET LEUR CAPACITÉ D'IMPLICATION : TEMPS, FINANCEMENTS, COMPÉTENCES

PAROLE DE...

paysan

«Dès le début du projet, on a chacun dit le temps que l'on pensait avoir. J'ai dit que ça allait être difficile pour moi de suivre en particulier au printemps. Le chargé de mission a bien pris cela en compte et j'ai pu suivre au mieux le projet avec mes disponibilités.»

PRÉCONISATIONS ET RISQUES



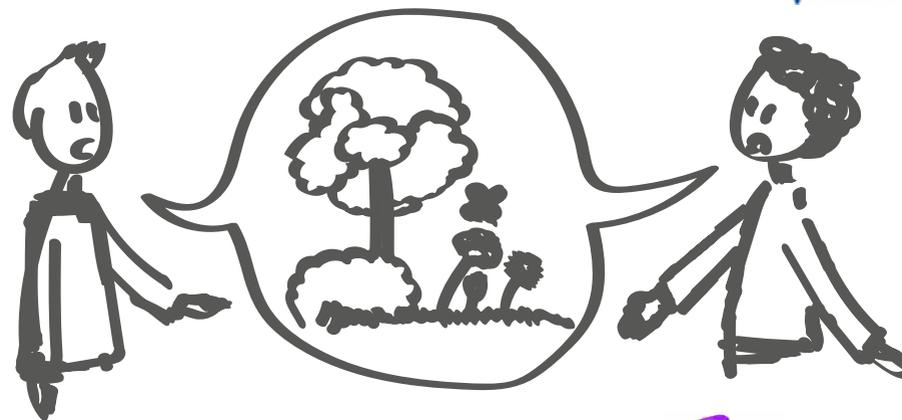
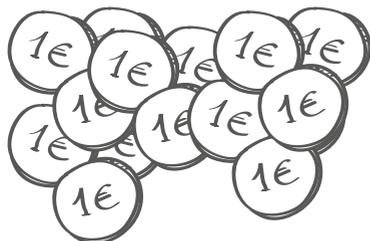
- Trouver le bon financement qui permette de mener un projet en cohérence avec les valeurs de chaque structure.
- S'assurer en amont du projet d'avoir le temps, le budget nécessaire au sein de sa structure : possibilité de faire financer un pré-projet pour assurer la pérennité du suivant.
- Veiller à être transparent auprès des autres structures sur le nombre de jours financés et le coût jour de chacun-e. **La différence pourrait engendrer une différence d'implication.**
- Rentrer en dialogue avec le financeur : possibilité d'avenant, échanges sur le cahier des charges des appels à projet.



- Veiller à la cohérence des priorités et enjeux des différents partenaires.
- Clarifier les rôles et fonctions de chaque participant-e.
- **Possible essoufflement de la dynamique.**
- Définir ce que l'on met derrière chaque instance (rôles comité de pilotage, comité technique ...).
- Veiller à avoir une représentation équitable des acteur.rice-s.



- Clarifier les rôles que chacun-e peut prendre évite les frustrations et facilite un climat de confiance
- **La différence de temps disponible peut engendrer des frustrations.**



- Organiser un temps de formation commun en amont de chaque projet pour permettre à chaque partie prenante de bien expliciter ses attentes et enjeux sur le projet.



- Ne pas oublier la cohérence entre valeurs de la structure et valeurs du projet.
- Construire une culture commune dès le début d'une coopération.
- Être congruent : ne pas s'engager sur des actions / des temps que l'on ne pourra pas mener.



- Veiller à ce que le calendrier soit cohérent entre le démarrage d'un projet et la validation du projet par le financeur.
- La force bénévole des associations se trouve dans sa capacité d'action initiant les projets en attente des financements.
- Être vigilant-e à la capacité d'implication des agents en vérifiant leurs plans de charge.





LE TURN OVER DANS LES STRUCTURES FRAGILISE LES PROJETS

PAROLE DE...

administratrice

«Depuis le départ de la chargée de mission PAT, c'est plus difficile d'avancer avec la ComCom, le nouveau est très motivé mais il ne connaît pas encore bien toutes les personnes impliquées sur le projet, ça nous fait prendre du retard.»

PRÉCONISATIONS ET RISQUES



- Les absences prolongées d'une personne fléchée sur un projet risque d'empêcher de toucher la totalité du financement fléché.
- Flécher au minimum deux personnes lors de la demande de financement pour palier les absences / départs.
- Prévoir une journée ou deux de travail supplémentaire pour la personne associée au projet.



- Travailler en binôme sur chaque projet : un-e actif-ve et un-e informé-e de tout ce qu'il se passe pour que le relais se fasse rapidement, copie systématique des mails et outils partagés.
- Ne pas laisser porter la charge de l'absence d'une personne sur la personne associée au projet (l'informé-e) pour prendre le relais d'une action.
- Accompagner la reprise des missions pour ne pas générer de nouvelles tensions (rôle de l'employeur-euse ou de l'encadrant-e).



- Formaliser un rendez-vous avec les partenaires du projet en présence du binôme pour que la personne associée (l'informé-e) soit aussi identifiée à l'extérieur.
- Des niveaux d'antériorité trop différents entre partenaires sur un projet peuvent créer des décalages et être source de tensions.
- Créer des bonnes conditions d'accueil pour les nouveaux-elles arrivant-e-s (intégration aux réunions, accès aux comptes-rendus, prévoir temps de présentation aux réunions).
- Associer les membres «historiques» du projet à un rendez-vous avec les partenaires afin de leur présenter les nouvelles personnes.



- Formaliser des éléments de tuilage en s'appuyant sur un outil de suivi type «tableau de bord».



CONVENIR D'UNE MÉTHODE ET D'OUTILS QUI PERMETTENT À CHACUN·E DE S'IMPLIQUER DANS LE PROJET

PAROLE DE...

technicien

«Je ne suis pas parvenu à impliquer sur le long terme mon élu référent car il ne parvenait pas à se connecter à l'outil collaboratif que nous avons choisis entre technicien·ne·s au sein du partenariat. C'est peut-être une question de génération ?»

PRÉCONISATIONS ET RISQUES



- Être vigilant-e aux rapports de force entre les différents acteur·rice·s : chercher l'équilibre dans la répartition de la prise de parole.
- Faire attention aux animations choisies afin que l'ensemble des participant·e·s se sentent en confiance.



- Définir un schéma de communication partagé par tous les protagonistes et les outils qui en découlent.
- Travailler avec différents formats de groupes en fonction des objectifs : petits groupes de travail et en collégial pour la prise de décisions.
- Penser à des outils d'animations favorisant la prise de parole libre et équitable.



- Veiller à co-définir le niveau d'information accessible à chaque partenaire.
- Donner la possibilité à chaque participant·e d'être au même degré de connaissances ce qui facilite la prise de paroles.
- Respecter le schéma de gouvernance co-construit (délégations données aux sous-groupes).
- Choisir les outils adaptés à tou-te-s permet une appropriation par tou-te-s.
- Adapter la taille du groupe à l'action à mener permet une plus grande efficacité du travail.



- Le copil doit veiller à conserver la ligne directrice du projet.



LA DIFFICILE APPRÉHENSION DE LA COMMUNICATION PAR CERTAIN·E·S IMPACTE LA MOBILISATION DES PUBLICS

PAROLE DE...

salarié d'association

«On a pas trop parlé de notre projet pendant qu'on le menait. Du coup quand on a sorti tous nos livrables, certains acteur·rice·s ont été assez surpri·se·s et n'ont pas tout compris. On aurait dû prendre le temps de communiquer pendant la mise en œuvre des actions pour que les livrables soient plus clairs.»

PRÉCONISATIONS



- Ne pas sous-estimer les dépenses de communication et s'ouvrir une enveloppe de dépenses externes si besoin.



- Développer les outils de communication au sein des structures pour qu'elles se fassent connaître.
- Communiquer sur les projets en cours et les livrables afin de faire connaître les actions menées.



- Intégrer très rapidement les chargé·e·s de communication au projet pour qu'ils·elles en aient connaissance et se l'approprient rapidement lors de la production d'outils.



- Dissocier la communication interne des structures et la communication collective entre partenaires du projet.
- Identifier les compétences internes à chaque structures (un·e chargé·e de communication chez un·e des partenaires par exemple) et déléguer à la personne la plus compétente la communication globale.
- Se mettre d'accord entre partenaires sur les personnes en charge de la communication : celles qui vont la penser et la produire et celles qui vont seulement relayer.
- Mettre à disposition des compétences de communication d'une structure pour les autres si elles ne les ont pas en interne le temps du projet.



FORMER ET INFORMER SONT LA CLÉ DE L'IMPLICATION : CONVENIR DES INFORMATIONS UTILES À COMMUNIQUER

PAROLE DE...

technicienne

«Le choix de baser le diagnostic territorial initial sur des données agricoles issues du Ministère a assurément permis de faciliter l'accueil fait par mes homologues élu·e·s lors du comité de pilotage au sein de notre intercom. Cet argument d'autorité a, je pense, permis d'éviter d'interminables échanges partisans.»

PRÉCONISATIONS



- Utiliser des références communes fiables évite la majorité des conflits d'idées sur des informations factuelles.
- Favoriser l'implication des participant·e·s et leur permettre d'être acteur·rice·s du projet via le partage d'information et l'éducation populaire.



- Partager l'accès aux éléments du projet facilitent l'implication de tou·te·s et limite le risque de dépendance à une seule personne.
- Impliquer chaque participant·e dans le travail de coopération, en leur apportant des connaissances sur le projet et en favorisant les échanges.
- Instaurer une culture commune pour générer de l'engagement.
- Expliciter l'intention de chaque réunion : temps d'information, de travail, de décision.



- Convenir de la régularité du partage d'informations afin de ne pas noyer ses interlocuteur·rice·s.
- Faciliter l'engagement individuel dans un projet partenarial au long cours.
- Proposer des échéances réalisables en tenant en compte les contraintes de l'ensemble des acteur·rice·s impliqué·e·s.



- S'appuyer sur des données fiables, des enquêtes et analyses réalisées par des organismes reconnus même s'ils n'annulent pas totalement le risque de subjectivité et de désaccords.
- **Ce type de productions légitimes n'existe pas toujours et nécessite un temps de veille à ne pas négliger.**



LA DIFFICULTÉ À CERNER SI LA DÉCISION EST D'ORDRE POLITIQUE, STRATÉGIQUE OU OPÉRATIONNELLE PEUT EMPÊCHER LA PRISE DE DÉCISION ET LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS

PAROLE DE...

technicienne

«Le choix fait par ma collectivité de passer systématiquement les décisions liées à ce projet en conseil communautaire a pesé sur le rythme de notre partenariat. Cela a même, je pense, un peu découragé le collectif d'agriculteurs qui ne comprenait pas la «lenteur» du processus de ma collectivité.»

PRÉCONISATIONS ET RISQUES



- Solliciter la mise en place de financements (DLA par exemple) pour travailler sur la gouvernance au sein des structures.



- Prendre en compte les différences de gouvernance entre structures partenaires (calendriers différents, chemins de validation variables etc.).



- Mettre en place un schéma de gouvernance au sein des structures et au sein d'un projet permettant de redéfinir la prise de décision (qui prend quelle décision : politique, stratégique ou opérationnelle).

- Tenir les élu·e·s / bénévoles informé·e·s du projet afin de faciliter leur prise de décision concernant le projet en cours.



- Fragilisation de la mobilisation des différents acteur·rice·s du fait de leur disponibilités variées.



UTILISER DES OUTILS D'ANIMATION PERMETTANT D'EXPLICITER LES ASPECTS TECHNIQUES À DIFFÉRENTS PUBLICS

PAROLE DE...

élue

«Les collègues élu·e·s m'ont indiqué apprécier les comités de pilotage du PAT du fait entre autre que l'animation choisie soit dynamisée par des supports variés : vidéos, témoignages audios, etc. Cela nous sort de l'ordinaire et c'est très bien.»

PRÉCONISATIONS ET RISQUES



- Multiplier les supports peut être coûteux du fait d'un recours potentiel à des compétences extérieures, à des prestataires multiples.



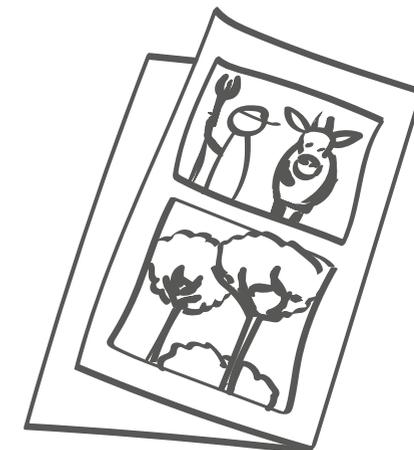
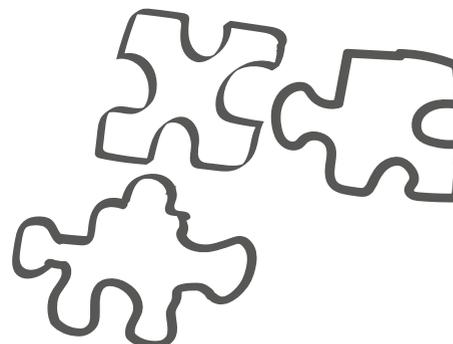
- Diversifier des approches, des supports peut permettre de capter l'attention du plus grand nombre (document technique / document de sensibilisation).



- Temps et compétences internes sont parfois limités. Cela peut créer des désaccords sur l'utilisation de ces outils au sein d'une équipe.



- Anticiper la production de certains outils (ex. vidéos).



LE MANQUE DE COMMUNICATION ENTRE SERVICES D'UNE MÊME STRUCTURE PEUT RALENTIR LES PROJETS PARTENARIAUX

PAROLE DE...

salarié d'association

«C'est parfois difficile, car les services se renvoient la balle. Comme nous, on bosse avec plusieurs services, on est plus au courant de ce que chacun fait. Et du coup, il arrive qu'on en vienne à expliquer à la personne ce que font ses collègues ! C'est pas comme si on avait du temps à foison...»

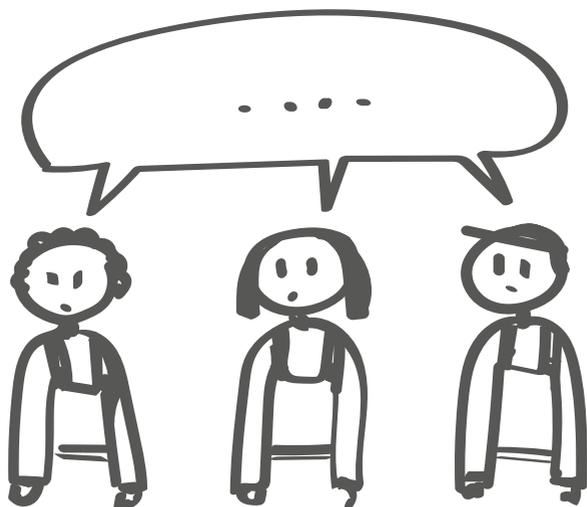
PRÉCONISATIONS ET RISQUES



- Réaliser un projet similaire à celui porté par un autre service.
- Obtenir le plus tôt possible l'accord de participation au projet de la part des services ou de leur hiérarchie.



- Convenir des modalités de circulation de l'information : copie des mails, espaces de travail partagés, etc.



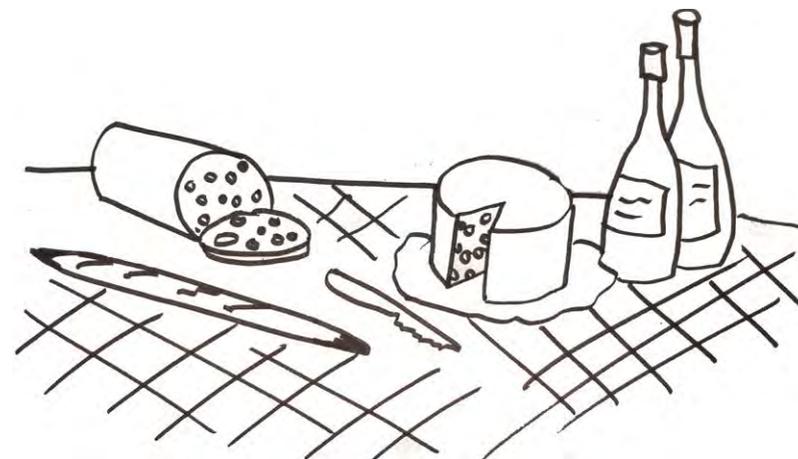
INTÉGRER DES TEMPS CONVIVIAUX DANS LE CADRE DU TRAVAIL PARTENARIAL

PAROLE DE...

paysan

«Après la réunion de lancement, je les ai invités à prendre un verre à la ferme. Au final, on est restés deux heures et on a discuté de ma ferme et de mes moutons. Ça nous a permis de mieux nous connaître et de casser des barrières. Les relations étaient beaucoup plus faciles ensuite.»

PRÉCONISATIONS



- Veiller à évaluer en amont l'impact économique de ces temps conviviaux.



- Permettre l'informel : l'interconnaissance est susceptible d'enrichir les relations professionnelles à venir.



- Proposer un format qui sort de l'ordinaire (varier les approches, les vecteurs de communication, intégrer des formats ludiques, etc.) permet de rompre le cadre habituel des réunions.
- Expliciter l'apport de ces formats originaux pour la bonne réalisation du projet (facilité d'apprentissage, création de liens, bonne ambiance de travail, motivation du groupe etc.).

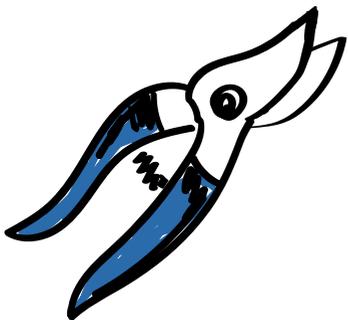
LES CLÉS DE LA RÉUSSITE



Les clés de la réussite sont issues des préconisations présentes dans l'ensemble des fiches de ce livret. Chaque paragraphe met en exergue une pépite à retenir. Cette sélection est à lire dans le sens chronologique de la vie d'un projet de coopération, c'est à dire ici, dans le sens des aiguilles d'une montre.

Obtenir le plus tôt possible l'accord de participation au projet de la part des services ou de leur hiérarchie.

Fiche 12



Prendre en compte les différences de gouvernance entre structures partenaires (calendriers différents, chemins de validation variables etc.).

Fiche 10

Identifier les compétences internes à chaque structures (un chargé de communication chez un des partenaires par exemple) et déléguer à la personne la plus compétente la communication globale.

Fiche 8

Expliciter l'apport de ces formats originaux pour la bonne réalisation du projet (facilité d'apprentissage, création de liens, bonne ambiance de travail, motivation du groupe etc.).

Fiche 13

Diversifier des approches, des supports peut permettre de capter l'attention du plus grand nombre (document technique/document de sensibilisation).

Fiche 11

Instaurer une culture commune afin de générer de l'engagement.

Fiche 9

Respecter le schéma de gouvernance co-construit (délégations données au(x) sous-groupe(s)).

Fiche 7

Une ouverture large ne convient pas obligatoirement à chaque projet (facteur temps, facteur compétence, facteur financement).

Fiche 1

Dépasser les relations interpersonnelles de type «réseau» (facilitantes à l'impulsion) pour formaliser un partenariat (ancrage sur la durée, résilience en cas de turn over salarié).

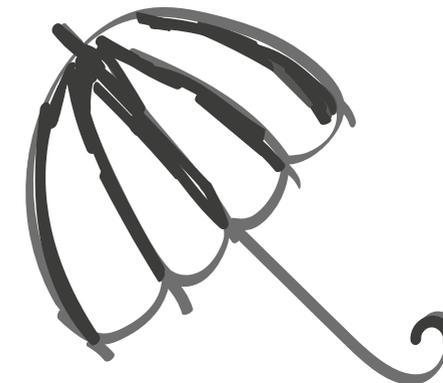
Fiche 3

Veiller à la cohérence des priorités et enjeux des différents partenaires.

Fiche 5

Créer des bonnes conditions d'accueil des nouveaux·elles arrivant·e-s (intégration aux réunions, accès aux comptes-rendus, prévoir temps de présentation aux réunions).

Fiche 6



Présenter les statuts, les fonctions et les missions de chacun·e en début de projet qui permet de préciser l'engagement possible de chacun (temps, responsabilité).

Fiche 2

Veiller à clarifier et formaliser le rôle de chaque structure partenaire pour fluidifier le pilotage du projet.

Fiche 4



CONTACTS



Réseau des CIVAM normands

> Place Paul Levieux 76190 Allouville-Bellefosse
contact.rcn.ab@civam.org
> 2 rue du Montsecret 14410 Valdallière (Vassy)
contactvassy@gmail.com



Graine Normandie

Maison des Associations
1018 Grand Parc
14200 Hérouville-Saint-Clair
infos@graine-normandie.net



ARDES normandie

Maison des Solidarités
7 Rue Daniel Huet
14000 Caen
contact@ardes.org



ARDEAR Normandie

Maison des Solidarités
7 rue Daniel Huet
14 000 Caen
ardear.normandie@gmail.com



Terre de Liens Normandie

Maison des Solidarités
7 rue Daniel Huet
14 000 Caen
normandie@terredeliens.org

En tant qu'animateur.rice de réunions, de collectifs, il est souvent tentant d'espérer trouver les outils clé en main pour nous aider à différentes étapes du projet. Cette recherche peut s'avérer longue et frustrante, tant les sources et les exemples sont nombreux.

C'est pourquoi, au cours du projet COOPAIRES, nous avons fait le choix de ne pas donner un catalogue d'outils, mais plutôt de nous concentrer sur des clés de compréhension pour mieux identifier les freins et les leviers à la coopération. Ce sont ces clés de compréhension qui ont été rassemblées dans ce guide méthodologique, conçu comme un ensemble de fiches ressources mobilisables pour mener des projets multipartenariaux.

Néanmoins, au moment de clore le projet, nous n'avons pas pu résister à l'envie de partager une sélection totalement subjective d'outils et de ressources créés, compilés et recensés par d'autres acteurs. Ce QR code vous emmènera vers notre boîte à outils....



Ce projet a été financé par
la Région Normandie et l'Union Européenne.

Cet ouvrage est réalisé sous licence Creative
Commons BY-NC-SA 4.0.



RÉGION
NORMANDIE



UNION EUROPÉENNE