

L'élaboration de Projets Collectifs

-

Analyse & Proposition d'un guide méthodologique

Thibault GIBERT

MASTER II  
INGENIERIE DES PROJETS  
ET DES POLITIQUES PUBLIQUES

Dirigé par Michel GARRABE

Enseignant-Chercheur UMR ART-Dev

## Remerciements,

Je tiens à remercier l'équipe de l'association « Développement Solidaire et Durable » et tout particulièrement Maguelonne MICHEL-SALIS, Stéphane CANET, Jaouad AMROUT pour la confiance qu'ils m'ont témoignée.

Merci de m'avoir laissé une liberté d'action et une certaine autonomie qui m'ont permis de m'investir dans un domaine que j'affectionne les projets de développement solidaire.

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	1
<b>1 La naissance du projet collectif</b> .....	7
1.1 L'enjeu : S'interroger sur l'opportunité d'un projet collectif.....	7
1.2 Partager des valeurs communes .....	8
1.2.1 Premier cas d'étude et d'expérimentation : Projet collectif Mèzois .....	8
1.2.2 Projet collectif une dimension humaine et solidaire .....	10
1.3 Articuler les volontés individuelles .....	11
1.3.1 L'enjeu : Promouvoir l'intérêt potentiel d'un projet collectif.....	11
1.3.2 Structurer les idées pour faciliter l'échange .....	11
1.3.3 Utiliser une méthode commune.....	13
1.3.4 Résultat du travail et continuité.....	17
1.4 Difficultés et indications pour l'introduction d'une méthodologie, d'un outil.....	17
1.4.1 Une démarche pédagogique : Une nécessité .....	17
1.4.2 Le positionnement .....	19
<b>2 La construction du groupe : Connaitre et comprendre la composition du collectif</b> 20	
2.1 Les enjeux : Communiquer, S'organiser, Eliminer les jeux d'acteurs .....	20
2.1.1 Le collectif, un groupe de personnes hétéroclites .....	20
2.1.2 Conséquence de pluralité des porteurs .....	21
2.2 Communiquer et échanger .....	22
2.2.1 L'enjeu : Situer son interlocuteur et mieux communiquer.....	22
2.2.2 Session de travail collective et partage des représentations .....	22
2.3 Organiser le travail collectif et choisir les outils/logiciels .....	27
2.3.1 L'enjeu : Orchestrer au mieux le travail collectif.....	27

2.3.2	Les différents modes de travail collectif : Le coopératif, le collaboratif et le participatif .....	27
2.3.3	Connaitre les différentes organisations spatio-temporelles possibles .....	31
2.3.4	Réaliser un autodiagnostic en vue de l'organisation du travail collectif.....	33
2.3.5	Choisir son organisation et les outils et logiciels de travail collaboratif.....	38
2.3.6	Faire s'exprimer les intérêts individuels .....	42
2.4	Déceler la présence d'éventuels jeux d'acteurs et points de blocage .....	42
2.4.1	L'enjeu : Entre jeux d'acteurs et enjeux du projet .....	42
2.4.2	Analyser les points de blocage : intérêts divergents/contradictaires.....	43
<b>3</b>	<b>L'ouverture de la dynamique collective au Territoire.....</b>	<b>47</b>
3.1	Les enjeux : Mobiliser et prendre en compte les Acteurs du territoire.....	47
3.1.1	Le territoire : Un paramètre essentiel à délimiter.....	47
3.1.2	Mobiliser et prendre en compte un territoire.....	48
3.2	Rechercher et Mobiliser des partenaires : Une collaboration territoriale .....	49
3.2.1	L'enjeu : Fédérer des structures, construire le projet .....	49
3.2.2	Identifier et recenser les partenaires potentiels .....	49
3.2.3	Vérifier la cohérence du projet avec les autres actions du territoire .....	55
3.2.4	Fédérer la « concurrence » et créer une synergie partenariale .....	56
3.2.5	Points de blocages de la collaboration inter-structures .....	57
3.3	Impliquer activement la population du territoire .....	58
3.3.1	Les enjeux : Créer une dynamique territoriale et un projet pertinent.....	58
3.3.2	Informé et sensibiliser.....	59
3.3.3	Concerter : Tenir compte des attentes .....	60
3.3.4	Participer .....	62
3.3.5	Adapter les vecteurs d'implication : Un projet par et pour la population .....	63
3.4	Mettre en place un « comité de pilotage ».....	65

3.4.1	Les enjeux du Comité de pilotage .....	65
3.4.2	Construire un comité de pilotage : Recommandations.....	66
<b>4</b>	<b>Combiner : Besoins - Objectifs - Effets - Ressources .....</b>	<b>71</b>
4.1	Les enjeux de la scénarisation de l'activité .....	71
4.2	Conserver l'idée originelle dans la mise en œuvre.....	72
4.2.1	Conserver les acquis.....	72
4.2.2	Prévoir les Effets et Comparer l'efficacité prévisionnelle .....	73
4.3	Choisir un statut juridique adapté .....	76
4.4	Vérifier et comparer la Faisabilité : Un modèle économique composite .....	78
4.4.1	Les enjeux : Limiter la dépendance et les incertitudes.....	78
4.4.2	Mobiliser des ressources hybrides.....	78
4.4.3	Analyse contextuelle et difficultés : Dépendance, subventions et bénévolat.....	79
4.4.4	Construire un portefeuille de projet équilibré .....	80
4.4.5	Distorsions entre vocations et équilibres financiers, les délais, l'engagement	83
	Conclusion.....	84
	Bibliographie.....	85
	Table des Annexes .....	I

## Liste des schémas et tableaux

**Schéma 1** : Illustration de la spécificité de la construction et du fonctionnement de l'économie solidaire d'après Eme (1991) et Laville (1992, 1994). – p 3

**Schéma 2** : L'arbre d'objectifs. – p 16

**Figure 1** : Carte des savoirs autour des termes « alimentation » et « intergénération ». – p 24

**Tableau 1** : Les différentes modalités du travail collectif. – p 28

**Schéma 3** : Le travail coopératif (Source : Henri et Lundgren-Cayrol, 2001). – p 29

**Schéma 4** : Le travail collaboratif (Source : Henri et Lundgren-Cayrol, 2001). – p 29

**Tableau 2** : Différentes modalités du travail collectif, diagnostic thématique territorial Mézois. – p 30

**Schéma 5** : Réadaptation du schéma de Modélisation des dimensions spatio-temporelles de R. Johanson (source : E. Lamidieu, 2007). – p 32

**Schéma 6** : Inscription des OTC selon leurs caractéristiques spatio-temporelles (source : E. Lamidieu, 2007). – p 40

**Schéma 7** : Porteurs et relations. – p 45

**Tableau 3** : Travail collaboratif d'identification et de recensement des partenaires potentiels – Projet Mosson. – p 54

**Schéma 8** : Les phases du processus d'élaboration d'un projet collectif : Etapes séquentielles et qui se chevauchent. – p 70

**Schéma 9** : Diagramme logique d'impacts. – p 74

# Introduction

Il existe de nombreux sens donnés à l'intérêt général, que l'on s'accorde à regrouper sous deux grandes conceptions. La première, d'inspiration libérale et utilitariste, pour laquelle l'intérêt général est perçu comme étant la somme des intérêts particuliers. La seconde, d'essence volontariste, la conception Française et celle exprimée par Jean-Jacques Rousseau dans son ouvrage « du contrat social » (1762) qui s'accorde à dire que l'intérêt général dépasse chaque individu et est en quelque sorte l'émanation de la volonté de la collectivité des citoyens en tant que telle. Cette conception « confère à l'Etat la mission de poursuivre des fins qui s'imposent à l'ensemble des individus, par-delà leurs intérêts particuliers » (Conseil d'Etat, Rapport public 1999. L'intérêt général).

Aujourd'hui, une autre conception se développe, conception qui envisage autrement les liens entre l'intérêt général, collectif et particulier ainsi que l'exclusivité du rôle de l'Etat.

Le processus d'élaboration de l'intérêt général s'est, en effet, rapproché de la population, sous l'effigie de la démocratie de proximité au travers du développement du droit à l'information et de la concertation, « La participation des citoyens à la gestion des services publics locaux constitue l'une des nouvelles exigences de la République. » (Direction de l'information légale et administrative 2011).

Le rôle de certaines structures privées, des organismes de l'économie sociale et solidaire, dans l'intérêt général n'est plus à prouver. Venant soutenir, compléter, alerter et remplacer l'action publique dans de nombreux domaines et intervenant dans ceux où elle est absente.

Un projet collectif, comme il est entendu dans ce document, est un **projet initié et porté par la population**. Par sa forme un projet collectif combine intérêts particuliers et collectifs à travers une démarche, **un mode de portage collaboratif et participatif**, producteur par son activité d'effets collectifs et sociétaux lui conférant une utilité sociale qui peut s'évaluer en termes d'intérêt général.

A l'intérieur de ce document, un projet sera donc (de façon arbitraire) considéré comme collectif s'il regroupe plusieurs caractéristiques.

L'appartenance à l'économie marchande, non marchande monétaire et non marchande non monétaire :

Un projet collectif, comme il est entendu dans cette étude, peut appartenir à

- L'économie marchande monétaire : c'est-à-dire intervenir sur le marché dans la distribution de ses productions de biens et services. Cette conception des projets collectifs n'exclut donc pas la possibilité qu'un projet collectif soit en concurrence avec des projets individuels.
- L'économie non marchande monétaire : c'est-à-dire distribuer ses productions de biens et services selon une logique redistributive dont les modalités sont fixées par le projet lui-même ou confiées à un tiers.
- L'économie non marchande non monétaire : c'est-à-dire distribuer ses productions de biens et services selon une logique de réciprocité.

Un projet collectif ne peut donc être défini par son appartenance à l'une de ces sphères économiques, mais plus par le fait qu'il puisse appartenir au trois et qu'il sera amené à les combiner.

L'appartenance à l'économie sociale, le tiers secteur, l'économie solidaire.

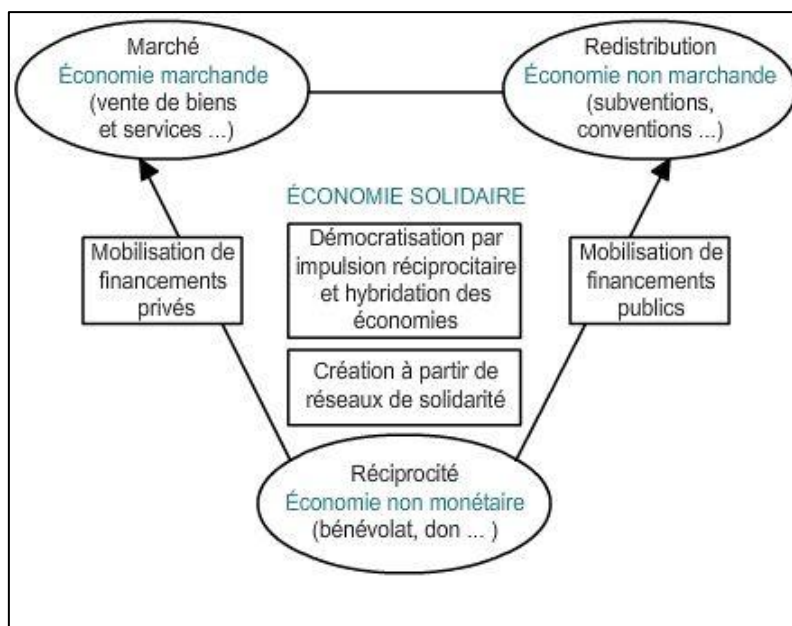
*(Confer : Le choix du statut juridique)*

Un projet collectif, comme il est entendu dans cette étude, se retrouve à une nuance près dans la définition donnée d'une organisation de l'économie sociale par Ben-Ner A et Van Hoomissen T (1993) « **Une coalition d'individus** qui s'associent afin de s'offrir et de fournir à d'autres des biens ou des services qui ne sont offerts de façon adéquate ni par les organisations lucratives ni par les organisations publiques ». La nuance à apporter est qu'un projet collectif peut, sous condition de pas enfreindre le principe de primauté du projet et si les circonstances l'obligent, faire appel à des apports qu'il peut valoriser de façon limitée.



Ainsi un projet collectif se rapproche de la notion d'économie sociale : c'est-à-dire produire des biens et services collectifs ou privés au moyen de financement marchand ou non, peut posséder un capital social et rémunérer les apports de façon limitée sans distribuer de plus-value à la sortie. Un projet collectif tend par sa démarche et ses vocations plus particulièrement vers le tiers secteur, espace productif, à lucrativité limitée et à profit non partagé, dans le sens où il répond à une demande peu ou non satisfaite et possède une utilité sociale fondement de ses subventionnements. Néanmoins, comme signalé auparavant il est important de souligner que, par nature, si l'ampleur du projet et les ressources disponibles non sujettes à rémunération le permettent, un projet collectif cherchera à tendre vers une non-lucrativité totale et semble ainsi, dans sa définition théorique, appartenir à l'économie solidaire.

Un « projet collectif » pourrait s'intituler « projet collectif d'intérêt collectif » dans le sens où est considéré comme projet collectif, un projet de territoire cherchant à répondre autrement à des besoins nouveaux, non ou partiellement satisfaits et à vertu d'améliorer la cohésion sociale et l'insertion, de promouvoir la solidarité, de développer l'accessibilité aux biens et aux services... Par sa production d'utilité sociale et son modèle économique mobilisant différents types d'économie, le modèle d'un projet collectif peut être défini par la conception de l'économie solidaire représentée ci-dessous.



**Schéma 1** : Illustration de la spécificité de la construction et du fonctionnement de l'économie solidaire d'après Eme (1991) et Laville (1992, 1994).

Cette proposition de définition des projets collectifs doit être complétée par des caractéristiques propres à la démarche collective, que l'on peut synthétiser par un mode de portage différent des projets individuels.

- Un groupe porteur du projet composé de plusieurs personnes et des publics intéressés, concernés ou non, groupe impliqué de l'élaboration à la mise en œuvre du projet.

Un projet collectif se traduit par une volonté d'ouvertures, de dialogue et de transparence. Il s'attache à faire participer la population du territoire au projet tant qu'elle ne détourne pas celui-ci des objectifs des porteurs initiaux et qu'elle ne nuit pas à son bon déroulement.

- Un collectif de personnes porteur du projet animé par la poursuite d'objectifs communs.
- Une gouvernance et une organisation collaborative, privilégiant les consensus.
- L'amélioration de la cohésion sociale comme objectif intrinsèque à la démarche du projet et au projet en lui-même.
- Créateur, par sa dynamique dépassant la portée temporelle des actions directes du projet, de valeur ajoutée économique, sociale et sociétale.

Un projet collectif est donc caractérisé par un travail participatif et une organisation collaborative.

Le participatif sera ici considéré comme la démarche permettant l'implication active des publics dans le projet. Par implication active, est entendue participation au processus décisionnel, à l'élaboration du projet et pas seulement au diagnostic en qualité « d'expert d'usage ».

L'organisation collaborative est un système d'organisation du travail d'un collectif (groupe de personnes) à la hiérarchie subsidiaire, au sein duquel les tâches ainsi que les rôles ne sont pas véritablement répartis entre les parties prenantes au collectif.

Ces précisions sur la nature d'un projet collectif amènent la réflexion sur un phasage méthodologique adapté à une ingénierie collective.

Quel processus peuvent suivre les porteurs de projets collectifs afin d'élaborer par une démarche collaborative et participative un projet et créer ainsi une dynamique territoriale autour de thématique d'intérêt général ?

Les projets de politiques publiques, dans le cadre du développement territorial, de l'aménagement du territoire et d'autres domaines, ont amené à développer des méthodes d'élaboration de projet de territoire participatif et collaboratif, impliquant la population par la concertation. Mais peu d'écrit traite de projet à échelle plus modeste, initié et porté par la population et désirant fonctionner selon une démarche collaborative et participative.

L'enjeu de la recherche est, de combiner et d'adapter ces méthodes aux particularités des projets collectifs, à partir d'expérimentation sur plusieurs projets collectifs, et de travailler à les rendre accessibles à un public large (d'éventuels futurs porteurs de projet) au travers d'une proposition de guide contenant des conseils pratiques.

Les objectifs poursuivis sont :

- Déceler les raisons qui amènent les personnes à participer à un projet collectif.
- Proposer un guide méthodologique et pédagogique : Trame d'une ingénierie collective de projet.
  - Proposer un phasage du processus d'élaboration par une démarche collaborative et participative ainsi que des pistes d'outils de travail.
  - Révéler les spécificités, les contraintes, problèmes et interrogations suscités par les projets collectifs et travailler à en faire ressortir des conseils pratiques.

La méthode :

Ce travail de recherche est effectué selon une démarche expérimentale basée sur :

- Les observations directes de terrains effectuées sur plusieurs projets collectifs, leurs expériences et retours critiques.
  
- Les informations transmises par les chargés de missions de l'association « Développement Solidaire et Durable » concernant des projets réalisés et en cours au moyen d'une fiche « partage d'expériences » créée dans cette optique.
  
- Ainsi que les retours informels de certains partenaires et différents contacts de terrain.

De ces applications découle le cadre de l'analyse et la déduction des éléments généraux.

# 1 La naissance du projet collectif

## 1.1 *L'enjeu : S'interroger sur l'opportunité d'un projet collectif*

L'attrait de la démarche collective et la jonction des volontés individuelles.

S'agissant,

- d'un groupe de plusieurs personnes morales à l'initiative d'une même idée, d'un projet commun
- d'une personne morale à l'initiative d'un projet ayant fédéré un certain nombre d'individus

un projet collectif est toujours la résultante de **l'union d'aspirations**.

Le projet collectif naît du **partage de valeurs communes**, celles-ci pouvant prendre de multiples formes : la solidarité, le partage, l'échange, l'esprit de groupe...

Un projet collectif naît aussi de la **liaison d'objectifs** communs ou du moins compatibles représentés par un ensemble de volontés individuelles.

Ainsi, l'enjeu de la première phase vers la construction du projet collectif, est que les acteurs membres du collectif, qui lors de la phase de montage du projet sont tous bénévoles, arrivent à échanger leurs idées, leurs valeurs, partager leurs analyses, cela afin de se questionner sur l'opportunité d'un projet collectif.

## ***1.2 Partager des valeurs communes***

### **1.2.1 Premier cas d'étude et d'expérimentation : Projet collectif Mèzois**

#### **1.2.1.1 Présentation synthétique**

Suite à l'initiative d'un membre de l'agence départementale de la solidarité (CG34 Bassin de Thau), plusieurs acteurs de la commune de Mèze et de ses environs ont décidé d'organiser une table ronde afin de discuter d'un éventuel projet collectif sur la commune.

Cette première rencontre a pour objectif de permettre la discussion et l'échange concernant les enjeux territoriaux identifiés par chaque participant et sur l'intérêt potentiel d'un projet collectif.

Elle se déroule dans les locaux de l'antenne médico-sociale de Mèze et réunit comme participants : des membres de l'Unité territoriale d'action gérontologique, des membres de l'équipe de la culture, des membres de l'antenne médico-sociale Cœur d'Hérault Sète/Mèze, des membres de l'association DSD et des membres de l'agence départementale de la solidarité CG34 Bassin de Thau.

L'équipe de l'antenne médico-sociale de Mèze désirant participer au projet est composée de travailleurs médico-sociaux de multiples professions : éducateurs, infirmiers, assistants sociaux, administratifs... ; cette pluralité d'acteurs se retrouve aussi au sein du personnel impliqué de l'UTAG, le groupe est donc en contact permanent avec les publics et usagers et par conséquent identifie quotidiennement les difficultés et problèmes rencontrés par la population ciblée. La composition du groupe a pour conséquence que les diagnostics du territoire concernant les personnes âgées et l'alimentation ont été effectués, parfois de façon implicite et informelle par les membres du collectif. En effet les porteurs du projet ont par leurs activités professionnelles une connaissance approfondie du terrain.

#### **1.2.1.2 Différents enjeux de territoire identifiés**

Le diagnostic spécifique au domaine d'intervention de chacun est donc déjà réalisé mais non encore structuré et formalisé. Cet état de fait est fréquemment rencontré chez les personnes à l'initiative de projets collectifs, conscientes des enjeux économiques, sociaux et environnementaux de leur territoire mais n'ayant pas toujours le recul nécessaire à la structuration de ce diagnostic.

Cette rencontre fait suite à une réflexion de l'équipe de l'Agence médico-sociale de Mèze qui a établi le constat suivant, l'existence de plusieurs problèmes techniques, économiques et sociaux sur la commune de Mèze clairement identifiés et récurrents :

- Problème d'équilibre alimentaire : augmentation des problèmes de diabète, obésité...
- Problème d'une mauvaise évolution des « pratiques » familiales autour de l'alimentation et de perte de repères autour des repas (en termes de lieu, de temps consacré, de convivialité familiale (pertes des traditions et des transmissions culinaires))...
- Problème budgétaire : Difficultés pour des familles au budget modeste d'adapter leurs dépenses alimentaires à une alimentation équilibrée.
- Délitement du lien social et nécessité de recréer des espaces d'échanges.

Ce premier diagnostic croise l'analyse faite par leurs collègues de l'Unité Territoriale d'Action Gériatrique (l'UTAG) qui constatent chez les personnes âgées :

- Une perte de lien social : Sentiment de solitude, d'inutilité et d'incapacité dû à une situation d'isolement.
- Des personnes âgées détenant des connaissances et expériences (notamment en matière de cuisine) et qui voient ce savoir se déprécier et se dévaloriser alors qu'un certain nombre d'entre eux pourraient le transmettre (perte de savoir-faire).
- Un impact certain des problèmes cités précédemment sur l'état moral et physique des personnes âgées et par voie de conséquence sur l'accélération du processus de vieillissement.
- Des dépenses de santé croissantes.

### 1.2.1.3 Eléments contextuels

Les membres de ces deux organismes ont, par le passé, essayé de mettre en place plusieurs projets sur la commune, projets traitant essentiellement des problématiques de leurs domaines et dont ils étaient l'unique organisme porteur. Ces projets n'ont pas abouti pour diverses raisons : faute de financement, manque de moyens humains et donc de temps affectable au projet, de compétences en ingénierie de projet ou autres connaissances que nécessite l'élaboration et la mise en œuvre de projet d'action territoriale. Le fait que ces projets aient été « tuer dans l'œuf » a eu comme conséquence d'épuiser la motivation des membres des organismes qui désiraient les porter et malgré une volonté d'agir intacte, les obstacles paraissent difficiles à surmonter.

## 1.2.2 Projet collectif une dimension humaine et solidaire

### 1.2.2.1 L'attrait des valeurs portées par la démarche collective

La démarche collective possède des attraits qui unissent les porteurs avant même les enjeux du projet, attraits pouvant se résumer par l'envie de répondre autrement à des difficultés.

La démarche propre au projet collectif est basée sur un mode de gouvernance démocratique et égalitaire qui consiste en une décision collective privilégiant les consensus, sur l'expérimentation de modèles innovants et alternatifs de création et de gestion participative, vecteurs de liens sociaux.

Les dynamiques territoriales portées par les projets collectifs travaillent souvent à remettre l'humain au centre du projet et à le considérer comme le ciment du développement.

De nombreuses valeurs intrinsèques aux projets collectifs, portés et partagés par les participants se retrouvent dans les notions d'économie sociale et solidaire : l'entraide, la proximité, favoriser la mixité sociale, l'acceptation et le respect, l'échange et le partage, la gestion raisonnée ...



### 1.2.2.2 Application au projet Mèzois

D'apparence, les problématiques soulevées par les deux entités que sont l'agence médico-sociale et l'UTAG, auxquelles elles souhaitent répondre sont éloignées. Néanmoins des points de convergence se pressentent et des valeurs communes apparaissent chez les participants tel le délitement du lien social et la nécessité de travailler sur l'échange, le partage et l'humain. Ces valeurs sont fréquemment retrouvées chez les personnes désirant participer à un projet collectif.

## ***1.3 Articuler les volontés individuelles***

### 1.3.1 L'enjeu : Promouvoir l'intérêt potentiel d'un projet collectif

Les **enjeux territoriaux** sont le **carrefour des préoccupations** des différents acteurs envisageant la création d'un projet collectif et représentent le point de liaison **des motivations individuelles**.

Pour réfléchir à l'intérêt et la possibilité de mettre en place un projet collectif, les porteurs de projet doivent être capables d'exprimer clairement leurs volontés et leurs objectifs afin de mettre en avant des liens éventuels.

### 1.3.2 Structurer les idées pour faciliter l'échange

#### 1.3.2.1 Application au projet Mèzois

Les acteurs réunis autour de l'éventuel projet collectif souhaitent la création d'un programme d'action qui englobera les préoccupations propres à chaque organisme. Pour cela une session de partage d'expériences est mise en place. La discussion part des constats de chacun et des enjeux qui en découlent et révèle que certains membres du collectif ont déjà défini des objectifs (de façon plus ou moins précise) ainsi que des idées de micro-projets qui pourraient être envisagés.

Ce partage oral des analyses bien que dactylographié par l'un des participants est volatile et déstructuré. Concernant leur domaine d'intervention respectif, les acteurs, sont confrontés à la difficulté de hiérarchiser et de distinguer ce qui est de l'ordre des objectifs généraux (finalités), des objectifs intermédiaires et des objectifs opérationnels (actions concrètes).

### 1.3.2.2 Difficulté de hiérarchisation des objectifs

Impressions écrans d'extraits d'annexes présentées par des membres du collectif qui explicitent cette difficulté (Exemple 1 & 2) :

**Finalité :**

- Développer les liens entre différentes générations,
- lutter contre l'isolement et le mauvais vieillissement.
- Lutter contre les mauvaises habitudes alimentaires

**Objectifs recherchés :**

- Créer des liens.
- Transmettre et valoriser des savoirs culinaires..
- Echanger autour des savoirs.
- Créer une dynamique inter-générationnelle

**Exemple 1 :** Elément d'annexe des différentes idées projets présentés par l'Utag et l'antenne de Mèze.

**Finalité :**

Sensibilisation des populations sur les habitudes alimentaires. Développer des liens et des échanges grâce à un accompagnement qui a pour but de faciliter la cohésion sociale.  
Renforcer l'accessibilité et l'application des recommandations nutritionnelles chez les plus démunis.

Nous souhaitons que les actions engagées développent des échanges qu'ils soient sociaux, environnementaux, économiques ou culturels.

**Objectifs :**

- Informer et orienter les usagers vers des choix alimentaires et un état nutritionnel satisfaisant.
- Eduquer les familles, les jeunes et créer un environnement favorable à une consommation alimentaire et un état nutritionnel satisfaisant.
- Prévenir les conséquences d'une alimentation déséquilibrée.
- Impliquer la population en construisant des supports interactifs et la mettre en situation d'acteur de son devenir.
- Engager des mesures d'actions éducatives destinées à des groupes spécifiques
- Sensibiliser les personnes à la place de l'alimentation dans le budget familial.
- Aider à optimiser leur budget
- Développer le réseau d'économie sociale locale

**Exemple 2 :** Elément d'annexe des différentes idées projets présentés par l'Utag et l'antenne de Mèze.

La lecture des exemples 1 et 2 permet d'observer que les membres des deux organismes ont déjà effectué un travail préalable d'identification des différents objectifs du futur programme d'actions. Des confusions entre finalité, objectif intermédiaire permettant de les atteindre et actions concrètes sont notables au sein de ces deux travaux.

Certains objectifs apparaissent dans deux catégories (Finalité / Objectif). Cette difficulté provient d'un manque d'initiation des membres du collectif aux méthodes de construction de projet d'actions territoriales. Le sens donné aux termes finalité et objectif est différent selon les individus.

Ces difficultés d'organisation de l'information et plus précisément de hiérarchisation des objectifs par ramification autour d'une problématique centrale semblent être communes à tous les membres du groupe.

Recommandation : Il est donc conseillé aux porteurs de projet, afin **de faciliter la mise en commun** et la réflexion sur l'opportunité d'un projet collectif, de réaliser un travail de **structuration des idées** et objectifs de chacun **selon une méthode commune** qui permet de mettre en évidence d'éventuels liens.

### 1.3.3 Utiliser une méthode commune

#### 1.3.3.1 Les enjeux de l'utilisation d'une méthode commune

Les porteurs de projet doivent, pour permettre un échange efficace utiliser, une méthode commune afin de :

- Répondre à la difficulté de structuration de l'information soulignée précédemment.
- Favoriser l'échange : Soulever d'éventuels points d'incompréhension ou de désaccord que la discussion n'aurait pas permis de relever.
- Mettre en évidence les points de concordance entre les différents objectifs des acteurs.

### 1.3.3.2 Les méthodes graphiques

**Le langage graphique peut être conseillé** aux porteurs de projets collectifs.

Les schémas, cartes ou autres modèles de mise en forme visuelle permettent de matérialiser les idées selon une forme commune et possèdent de nombreux atouts :

- Donne une vision globale et rapide de l'information (permet une approche systémique).
- Contient et synthétise une quantité importante d'informations (énoncés concis : souvent verbes à l'infinifitif suivi d'un objet).
- Formalise l'information selon un modèle dont la variabilité d'interprétation est faible.
- Facilite une démarche pédagogique et stimule le travail en groupe.

### 1.3.3.3 Exemple de méthode commune : l'arbre d'objectifs cas du projet Mèzois

Dans le cas présent, la méthode graphique de « l'arbre d'objectifs » est utilisée afin de remédier au problème de structuration de l'information. Habituellement utilisée comme un outil d'aide à la décision, la méthode de l'arbre d'objectifs permet de hiérarchiser les idées de façon claire et intervient généralement après la réalisation d'un diagnostic.

Le travail sur cet outil permet d'obtenir un schéma de l'ensemble des objectifs du projet et :

- 1- Identifier clairement et d'un bloc les grandes orientations du programme.
- 2- Hiérarchiser les objectifs : décomposer les objectifs globaux en objectifs intermédiaires et opérationnels.
- 3- Faciliter le partage et la confrontation avec l'ensemble des participants : des points de vue exprimés lors des réunions précédentes, des contenus des travaux ultérieurs d'identifications d'objectifs et des idées de projet. Il permet de vérifier la compréhension commune du contexte et des enjeux. Moins volatile que la parole il permettra de révéler certaines incompréhensions et désaccords le cas échéant.
- 4- Il est un outil de travail, en rien exhaustif, il s'agit de le compléter dans l'optique d'une démarche collaborative et participative entre les différents acteurs.

- 5- Il permet de commencer à construire le programme d'action en vérifiant qu'à chaque objectif final ont été associés des objectifs stratégiques et que chaque objectif stratégique en vue de sa réalisation possède un projet concret d'action sur le territoire.
- 6- Il peut également servir de trame pour l'évaluation durant la mise en œuvre du programme. Le cheminement inverse (de droite à gauche) permet de vérifier l'efficacité de chaque projet dans la réalisation de ses objectifs.

Après une explication succincte de cette méthode au collectif, le groupe a pris la décision de faire réaliser pour la prochaine réunion la retranscription du contenu de la rencontre et des travaux antérieurs selon la méthode de l'arbre d'objectifs.

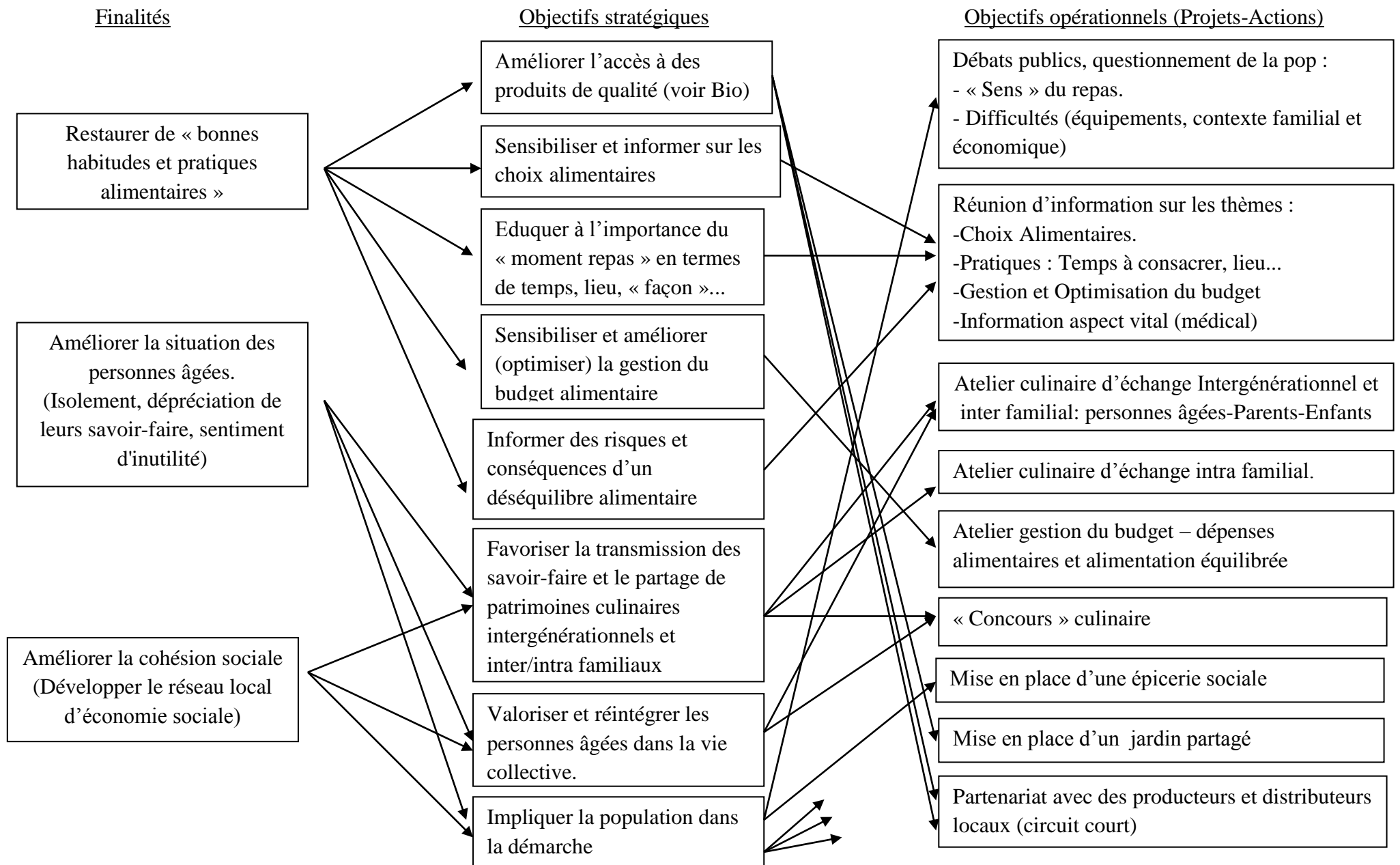
#### 1.3.3.4 L'arbre d'objectifs

Présentation du compte rendu de la réunion précédente et d'une synthèse des travaux des deux groupes retranscrits selon le schéma d'arbre d'objectifs :

L'arbre d'objectifs utilisé est une version légèrement modifiée, de sorte qu'il puisse correspondre au contenu des annexes des différentes idées projets présentées par l'Utag et l'antenne de Mèze ainsi qu'au contenu des discussions ayant eu lieu durant la réunion. Les objectifs deviennent de plus en plus précis et « pratiques » à mesure que l'on se déplace de gauche à droite sur les ramifications, de sorte que la partie la plus à droite de l'arbre d'objectifs nommée objectifs opérationnels contient les idées de projets, micro-projets, actions.

L'arbre des objectifs présenté par la suite n'est pas exhaustif, tant au niveau des objectifs que des projets. (Exemples d'objectifs opérationnels qui n'ont pas été intégrés au schéma suivant : sensibilisation aux pratiques d'hygiène et gestes économes ; Atelier apprendre à faire soi-même ; film « documentaire », événements sportifs, spectacles etc.).

Habituellement, les objectifs opérationnels ne représentent pas les actions concrètes sur le territoire mais ont comme les objectifs finaux et stratégiques une valeur d'objectif à atteindre, exemple : soutenir les filières de production agricole. L'arbre d'objectif est un outil que les porteurs de projets collectifs peuvent adapter à leurs besoins.



**Schéma 2** : L'arbre d'objectifs

### 1.3.4 Résultat du travail et continuité

Si la jonction des motivations individuelles s'est avérée possible et que les porteurs de projet s'engagent dans la démarche collective, il convient de continuer le travail de construction de l'arbre d'objectif qui servira de trame à l'établissement des différents scénarios.

Ces réalisations écrites peuvent également être utilisées par les porteurs de projets collectifs comme un outil de transmission envers les nouveaux participants.

Dans le cas du projet Mèzois, les discussions et le travail sur le support « arbre d'objectifs » ont montré qu'il existait un réel intérêt à mettre en place un projet collectif autour des thèmes de l'alimentation et du mieux vivre ensemble.

L'utilisation d'une méthodologie nouvelle nécessite certaines précautions.

## ***1.4 Difficultés et indications pour l'introduction d'une méthodologie, d'un outil***

La présentation aux participants de l'arbre d'objectifs a permis de mettre en avant plusieurs points, qu'il est conseillé aux porteurs de projets collectifs de prendre en compte, lors de l'apport et de l'utilisation d'une méthodologie. Ils sont de deux ordres, la pédagogie et le positionnement.

### 1.4.1 Une démarche pédagogique : Une nécessité

Lors de cette étape, est apparu comme primordial, le fait que l'apport par un participant d'une méthodologie ou d'un outil au groupe, ainsi que le choix d'un outil par le collectif, **oblige à en vérifier l'aspect pédagogique.**

**Aucun des participants ne doit se sentir dépossédé du projet :**

- La méthode (ici l'arbre d'objectifs) doit être amenée en insistant fortement sur sa **nature d'outil**.

Il faut être clair sur le fait qu'il s'agit d'une méthode « forme » de travail collaboratif, dont le fond est à travailler de façon collective.

En effet, le fond dans notre exemple sert d'illustration et n'est que le compte rendu des « dire » et des « avancées » des réunions. Or un problème de compréhension est apparu chez certains membres du groupe de travail. La présentation du schéma a suscité des interrogations, notamment la pertinence de certaines tâches opérationnelles plus précisément celle concernant l'épicerie sociale. Ces interrogations s'avèrent être la preuve de l'efficacité de la méthodologie dont le but est de favoriser l'échange, la confrontation (des interprétations) et la génération d'idées et de stimuler la réflexion. Elles dénotent néanmoins que le principe du document qui est de poser une trame de réflexion n'a pas été exposé de manière suffisamment explicite.

- La méthode doit aussi être au maximum « **accessible** ».

L'outil méthodologique ne doit pas être par son apparente ou réelle complexité un facteur d'exclusion. Il est important de vérifier la compréhension du fonctionnement de l'outil afin d'éviter qu'il provoque un désintéressement à la réflexion chez certains individus, effet inverse de celui désiré.

- La méthode ne **doit pas être trop structurante**.

Utiliser une méthodologie trop rigide expose au risque que les participants « s'enferment dedans ». Elle doit permettre l'expression des idées et l'imagination et ne pas entraîner le phénomène « remplir à tout prix les cases ».

- Il est conseillé aux porteurs de projets de réaliser le choix d'une méthodologie, d'un outil avec l'ensemble des participants.



## 1.4.2 Le positionnement

**Il est important pour le bon déroulement du travail collaboratif que le collectif tende vers l'absence d'étiquettes de fonction au sein du projet.**

Il s'agit d'une des ambiguïtés des projets collectifs, il est important que chaque membre du collectif soit en capacité de situer son interlocuteur sans que, pour autant, des rôles soient préétablis par la nature des fonctions exercées par chacun.

### 1.4.2.1 Cas des structures d'accompagnement de projet collectif

Dans le cadre du projet Mèzois, l'association Développement Solidaire et Durable (DSD) se positionne comme une structure d'accompagnement du projet collectif. Au vu de l'expérience de l'organisme en matière de projet collectif, les membres de DSD sont sollicités en tant que fournisseurs de méthodologies collaboratives et participatives.

A cette fonction première, s'ajoute la possibilité accordée par le collectif à DSD de participer aux réflexions de fond concernant le projet en lui-même. Le positionnement de la structure est en cela délicat, en tant que participants à la réflexion et à la construction du programme d'actions, les membres de DSD se situent dans l'optique collaborative du travail tel que nous l'avons entendu précédemment. Par contre dans son rôle de fournisseur/formateur de méthodologie l'optique de travail est différente, un rôle bien défini est donné à la structure et en découle une certaine attente des membres du collectifs. Malgré ce rôle d'intervenant « sous-traitant » qui place DSD à l'extérieur du collectif, la structure doit conserver dans ses pratiques les principes des travaux collaboratifs et inviter l'ensemble des participants à donner son avis et sa vision sur la méthodologie.

Par nature, un projet collectif et le travail collaboratif ne distribuent pas les rôles et fonctions à priori, ainsi chacun est donc amené à prendre part à l'ensemble des tâches. Malgré cette absence de position au sein du collectif, il est néanmoins nécessaire, afin de mettre en œuvre un projet collectif, que chaque membre ait conscience de l'hétérogénéité du groupe.

## 2 La construction du groupe : Connaitre et comprendre la composition du collectif

L'union des motivations individuelles ne suffit pas à mettre en place un projet collectif. Il est nécessaire, pour les porteurs, de réaliser en amont du projet, **un travail sur le groupe** afin de **supprimer les cloisonnements** et **barrières** et de rendre possible la collaboration.

### *2.1 Les enjeux : Communiquer, S'organiser, Eliminer les jeux d'acteurs*

#### 2.1.1 Le collectif, un groupe de personnes hétéroclites

Les porteurs de projets collectifs partagent des valeurs et unissent leurs motivations individuelles au sein d'objectifs communs. En principe, un même collectif peut être composé de tout type de personnes : hommes/femmes, de différent(e)s : tranches d'âges, catégories socioprofessionnelles et professions, statut sur le marché de l'emploi ...

##### 2.1.1.1 Application au collectif du projet Mèzois

Le collectif du projet Mèzois est constitué d'un groupe de personne mixte de différentes tranches d'âges et de professions et catégories socioprofessionnelles (« PCS ») diverses : membres des services culturels, éducateurs, infirmiers, assistants sociaux, administratifs... Certains s'impliquant dans le projet en tant que citoyens et d'autres s'impliquant dans le cadre de leurs activités professionnelles. Aussi les membres des différentes organisations représentées ne sont pas habitués à travailler ensemble et ne connaissent pas tous les activités de chacun.

Lors de la première rencontre, un tour de table axé sur la présentation de chacun a été effectué mais aucune présentation « formelle » n'a été réalisée. Afin de formaliser cette présentation personnelle une fiche forme peut être distribuée au groupe, un document de ce type est présenté par la suite : « Fiche Contact – Mèze » (Annexe 1 et 2).

Cette pluralité d'individus est la clef de voute des projets collectifs et du travail collaboratif mais représente aussi l'une de ses principales difficultés.

### 2.1.2 Conséquence de pluralité des porteurs

En effet, cette diversité implique :

- Des motivations personnelles propres.
- Un groupe de personnes qui désirent travailler ensemble mais qui ne se connaissent pas forcément.
- Des connaissances et visions différentes du contexte.
- Des valeurs défendues propres à chacun et certaines communes.
- De multiples compétences techniques, professionnelles et savoir-faire.
- Des niveaux de connaissance des démarches de projet collectif hétérogènes.
- Des niveaux de connaissance variés en : montage de projet, utilisation des technologies de l'information et de la communication ainsi que des outils de travail collaboratif (OTC).
- Des disponibilités en termes de temps différentes pour chaque membre du collectif.
- Des lieux de résidences et de travail différents.
- ...

Cette étape n'est pas une opération visant à catégoriser les individus. Il s'agit d'avoir connaissance de la composition du collectif et des spécificités impliquées par la pluralité de porteurs.

Cette connaissance du groupe est une nécessité qu'imposent :

- Les règles générales de la **communication**.
- Les **différentes possibilités d'organisation du travail collectif** liées à l'**optimisation du choix des outils**.
- La **présence de jeux d'acteurs**.

L'enjeu global étant de solidifier le groupe de personnes porteuses du projet et de permettre une réflexion sur les différentes possibilités d'organisation du travail collectif.

## 2.2 Communiquer et échanger

### 2.2.1 L'enjeu : Situer son interlocuteur et mieux communiquer

Tenir compte du destinataire pour formuler au mieux / tenir compte de l'émetteur pour comprendre au mieux.

- La connaissance du contexte : Restituer les informations dans leur contexte permet de mieux comprendre les arguments et idées avancés par chacun.
- Les représentations du projet et de ses enjeux peuvent être différentes selon les acteurs.
- Le langage : choix des mots et arguments.  
Le sens donné à certains termes n'est pas forcément commun à tous.  
Les termes techniques doivent être utilisés au minimum ou leurs significations travaillées de façon collective.

Ces points sont à prendre en compte pour obtenir un échange favorable à l'avancé des discussions. Il est donc nécessaire pour les porteurs de projets de mettre en œuvre un travail collectif afin de palier à ces difficultés.

### 2.2.2 Session de travail collective et partage des représentations

La phase de création du collectif et de réflexion sur l'organisation du travail qui va suivre peut paraître fastidieuse et donner l'impression de ne pas faire avancer le projet bien que ce ne soit pas le cas et qu'elle soit incontournable.

Ainsi pour répondre aux problématiques précédentes concernant la communication tout en donnant à la session de travail une touche interactive et dynamique, les porteurs peuvent organiser une session de travail collective afin d'échanger sur leurs représentations du projet et prendront soin de vérifier ensemble la compréhension des termes utilisés lors des travaux collectifs.

### 2.2.2.1 Exemple d'outil : La carte des savoirs - Cas du projet Mèzois

Pour répondre aux problématiques précédentes concernant la communication, un travail collectif se basant sur l'outil « la carte des savoirs » a été exécuté avec les membres du projet de la commune de Mèze lors de la troisième réunion.

### 2.2.2.2 Son principe

Sur la base d'une discussion autour des grandes thématiques du projet, l'ensemble du groupe se met d'accord sur 1 à 3 termes englobant le projet. Sont constitués par la suite des groupes (de 5-7 personnes) qui travaillent chacun sur un des termes. Chaque personne donne trois mots auxquels lui fait penser le terme attribué à son groupe, la restitution du travail se fait sur un tableau commun. Enfin, l'on met en place une réflexion collective afin d'établir des liens entre les mots secondaires et les mots principaux. La résultante de ce travail est un schéma que l'on nommera la carte des savoirs.

Remarque : Difficile à mettre en œuvre au-delà d'une vingtaine d'individus.

### 2.2.2.3 Inspiration

Ce que l'on appellera ici « carte des savoirs » est un mélange de différentes méthodes de travail en commun. Ce travail emprunte au Brainstorming l'idée de production non soumise à la critique et au jugement privilégiant ainsi l'imagination. Il s'agit d'exprimer des mots et non des idées comme dans le Brainstorming, en cela cette méthode se rapproche du CIRCEPT qui permet la représentation de l'ensemble sémantique d'un mot (dans cette méthode les termes sont classés, liés et une dynamique est créée). Enfin la « carte des savoirs » rejoint par sa forme la carte conceptuelle de type carte mentale, Mind Map qui sont des représentations graphiques d'idées et de relations.

### 2.2.2.4 La finalité

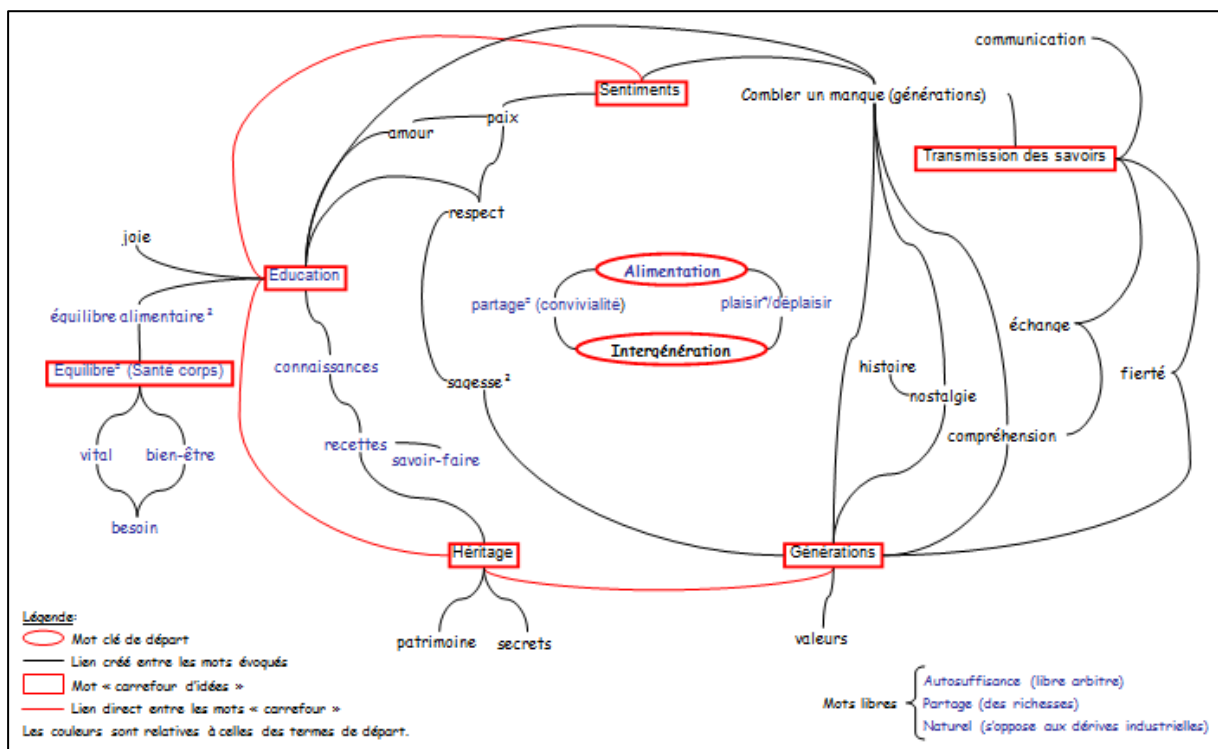
Définir le projet, englober l'ensemble des points de vue, commencer à construire le projet.

- Mettre en commun les connaissances de chacun en lien avec le projet et ainsi amorcer un diagnostic partagé.
- Mettre en avant certains aspects du projet qui n'ont pas encore été envisagés et donc des idées d'objectifs et d'actions.

- Mettre en évidence les sens et représentations (visions) que chacun se fait des termes centraux du projet.
- Réfléchir sur les termes les mieux adaptés à la communication avec les différents acteurs du projet et les plus appropriés à la communication promotionnelle (afin de susciter l'intérêt des publics visés). Réfléchir à un nom pour le projet.

### 2.2.2.5 Carte des savoirs Application : Projet Mèzois Thème « alimentation » et « intergénération »

Après discussion l'ensemble du groupe s'est mis d'accord sur 2 termes englobant à leurs sens le projet. Deux groupes sont ensuite formés, l'un travaille sur le terme « **intergénération** », le second sur le terme « **alimentation** ». Le résultat du travail de mise en commun sur tableau a été retravaillé à l'aide du logiciel Mind Map. Les termes sont placés en fonction de leurs liens afin de faciliter la lecture du schéma et une légende est mise en place. La carte des savoirs ainsi traitée est présentée ci-après (Figure 1).



**Figure 1 :** Carte des savoirs autour des termes « alimentation » et « intergénération ».

Suite à l'analyse collective et personnelle des mots et des liens parus sur la carte des savoirs, certaines remarques sont émises.

### 2.2.2.6 Résultat du travail des représentations

Les porteurs de projets collectifs doivent effectuer un travail sur les termes et leur perception.

- Les mots « alimentation » et « intergénération » sont perçus différemment par les membres du collectif.

Peut être constatée une grande variété de vocabulaires parfois très éloignés à priori des deux termes centraux, cela témoigne du nombre important de thématiques que peuvent prendre les problématiques selon la vision que l'on se fait de celles-ci. Beaucoup de valeurs morales apparaissent autour de l'intergénération, alors que les termes se rapportant à l'alimentation sont d'ordre plus concret.

Comment faire pour que tous les termes importants se retrouvent dans les deux thématiques ?

Comment communiquer et sensibiliser sur un projet mettant en avant ces deux thématiques ?

Quel vocabulaire utiliser ?

Au vu de la communication interne et promotionnelle apparaît comme nécessaire d'utiliser certains mots afin de faciliter la compréhension de l'objet du projet et ainsi de mieux susciter l'intérêt des publics ciblés.

Le terme « alimentation » ne semble pas faire référence immédiatement aux valeurs véhiculées par le terme « intergénération ». Des propositions d'autres termes sont faites : se nourrir, cuisiner, habitudes alimentaires, pratiques alimentaires.

Un seul verbe ressort sur 45 termes employés. Les verbes traduisant les actions et les dynamiques, certains noms communs peuvent être échangés par des verbes (exemple partage : partager).

- **Réfléchir à des idées d'objectifs et d'actions** qui n'ont pas encore été envisagés et faire le lien avec ceux proposés lors du travail sur l'arbre d'objectifs.

Trois mots non reliés, restés solitaires :

Autosuffisance (question du libre arbitre lié à l'autosuffisance).

Partage des richesses.

Naturel (s'oppose aux dérives industrielles).

Ces mots sont autant de pistes à explorer.

De nombreuses idées rejoignent l'expression « combler un manque ». Il s'agit du seul verbe qu'a fait ressortir le travail sur la carte des savoirs. Sa présence exprime que les membres du collectif ont diagnostiqué un manque chez les publics avec lesquels ils sont en contact. Tous s'accordent à dire qu'il faut se pencher particulièrement sur sa signification.

- **Certains termes sont absents :**

**Le collectif n'a pas toujours directement une vision exhaustive du projet.** Certain aspects de celui-ci peuvent en effet échapper aux membres du comité de pilotage. **D'où l'intérêt de faire participer la population locale au diagnostic partagé.**

Exemples :

- L'aspect religieux : La religion a-t-elle sa place dans la problématique de l'alimentation ? Et dans celle des liens intergénérationnels ? Ce point n'apparaît effectivement pas dans la carte des savoirs, il serait intéressant d'évaluer si les publics cibles de ce projet sont ou non sensibles à cette thématique.

- L'aspect culturel : La richesse culinaire de Mèze due à sa culture propre ainsi que celles d'autres origines liées à la diversité culturelle sur le territoire est un autre aspect manquant.

- L'aspect monétaire : Pourtant présent dans l'arbre des objectifs, l'aspect budgétaire de l'alimentation n'apparaît pas dans la carte des savoirs. L'accessibilité à une alimentation saine et équilibrée est une question concrète du projet. Le collectif a conscience que cette question concerne les publics du projet mais son absence dénote qu'il n'en est pas directement affecté. Croiser l'arbre des objectifs et la carte des savoirs permet de rajouter à la liste des termes pour la communication les mots : Accessibilité, coût, budget et circuit de distribution.

#### 2.2.2.7 Continuité du travail

Ce travail sur la carte des savoirs est au même titre que celui sur l'arbre d'objectif une réflexion permanente. La vision commune que l'on souhaite transmettre de ce projet n'est pas figée et sera amenée à être affinée. Ainsi le collectif doit continuer la réflexion sur les termes « carrefour d'idées » et sur les termes clés du projet « alimentation » et « intergénération ». Réfléchir aux termes synonymes des mots-carrefours et des mots-clés qui seraient les mieux adaptés à la communication avec les différents acteurs du projet et à sa communication promotionnelle (nom pour le projet).



## 2.3 Organiser le travail collectif et choisir les outils/logiciels

### 2.3.1 L'enjeu : Orchestrer au mieux le travail collectif

- Le choix de l'organisation du travail collectif doit permettre l'intervention de tous, quelles que soient les obligations de chacun et optimiser la circulation de l'information et la continuité du travail. Les porteurs de projet doivent donc effectuer le choix de l'organisation du travail et le **choix des outils/logiciels de travail collectif** afin de permettre **les échanges réguliers** entre les porteurs de projet dans un premier temps, puis entre les principaux acteurs.
- Afin de pouvoir organiser le travail collectif, les porteurs de projet doivent identifier **les compétences manquantes en interne** pour pouvoir ainsi les rechercher chez les partenaires extérieurs et/ou la population.
- **Faire s'exprimer les motivations personnelles** autres que celles affilié à l'objet du projet.

Pour cela, il est nécessaire d'appréhender les disponibilités, possibilités et connaissances hétérogènes du collectif et donc de les évaluer en amont :

- Identifier les différentes compétences et savoir-faire présents au sein du collectif.
- Récolter les informations nécessaires à l'optimisation de l'organisation du travail collectif (les désirs et disponibilités, les pratiques et connaissances...).
- Rassembler les motivations personnelles.

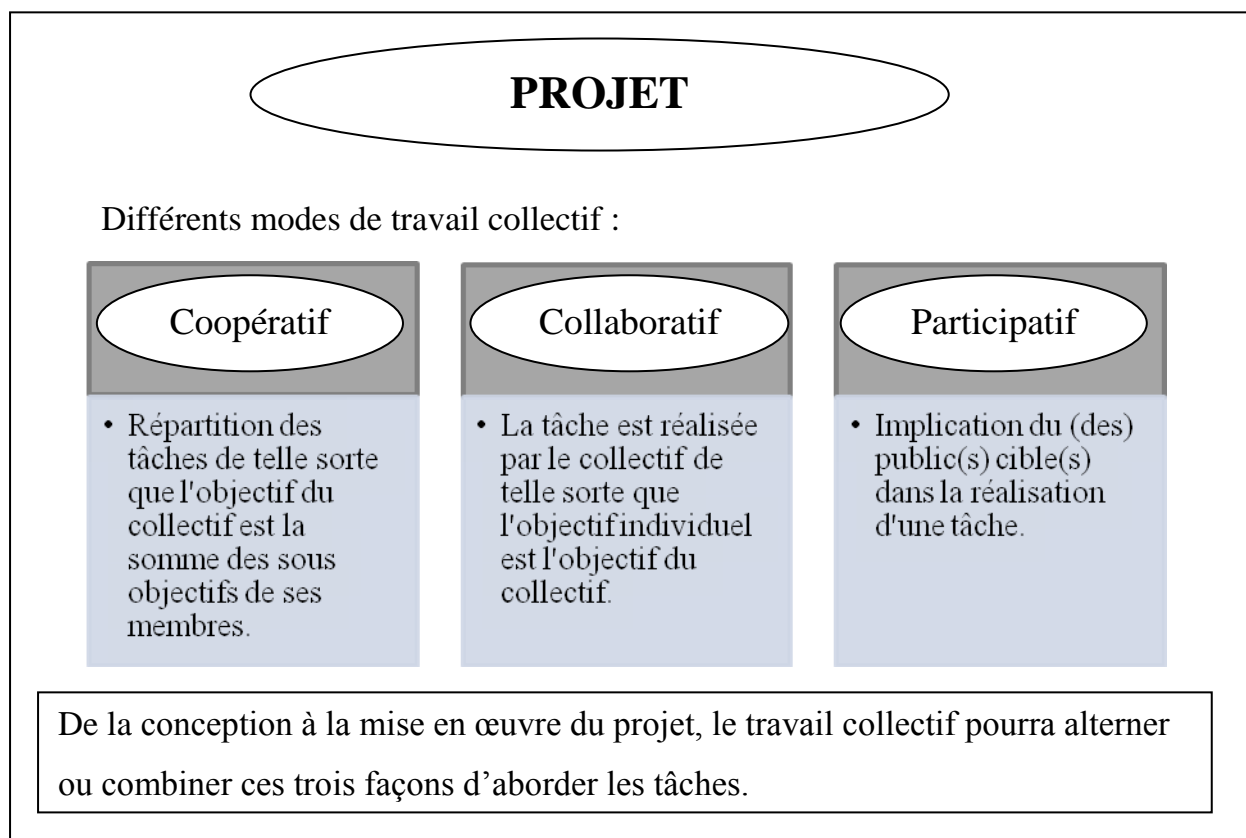
### 2.3.2 Les différents modes de travail collectif : Le coopératif, le collaboratif et le participatif

Le travail associé à un projet collectif peut se dérouler selon différentes modalités : La coopération, la collaboration et la participation. Ces termes pouvant être interprétés de multiples façons, il paraît important que les porteurs de projet, avant d'effectuer un choix, s'assurent de la connaissance et de la compréhension commune de ces différentes modalités de travail.

### 2.3.2.1 Le collectif Mézois et la démarche de projet collectif

Au sein du collectif Mézois les connaissances sur l'élaboration de projet collectif apparaissent limitées selon les individus. Des confusions sont faites entre les termes coopérer, collaborer et participer. Les modalités de mise en œuvre du travail collectif semblent vagues pour l'ensemble du collectif.

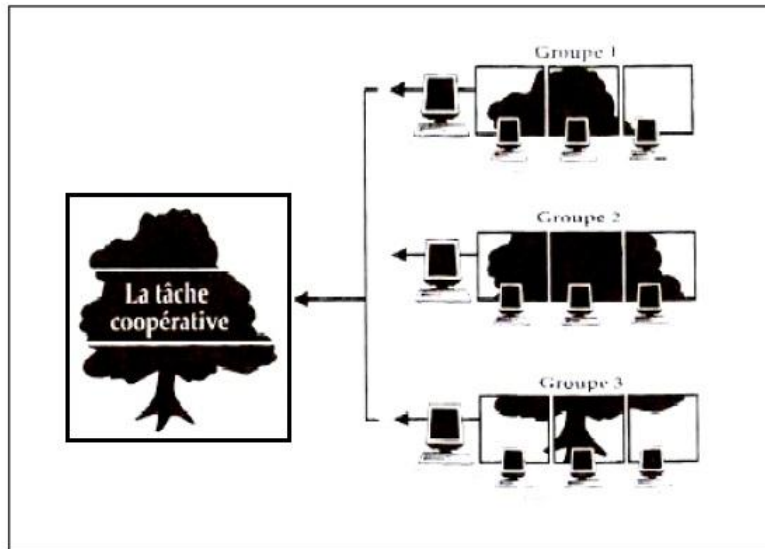
Lors de la troisième rencontre avec le collectif de brèves définitions ont été présentées aux participants à l'aide d'un schéma pensé pour l'occasion (Tableau 1: Les différentes modalités du travail collectif.) Leur présentation a soulevé chez l'ensemble du groupe certaines interrogations concernant l'organisation future du travail collectif sur ce projet Mézois et sur les possibilités et les moyens d'une telle organisation.



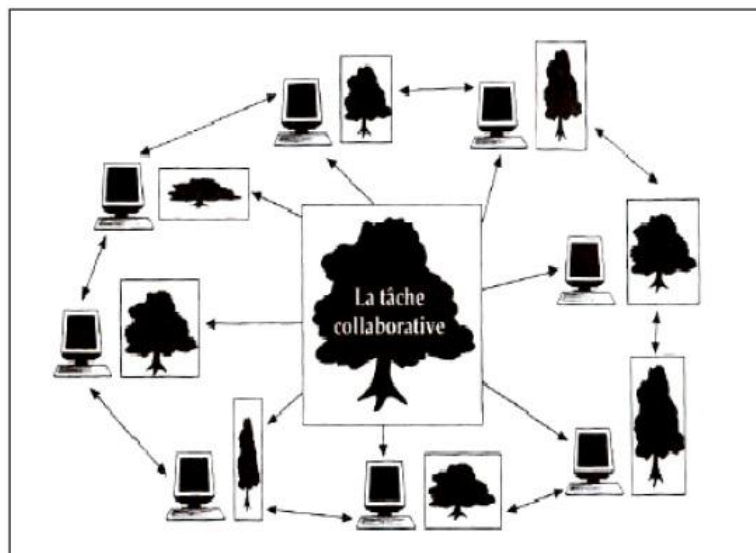
**Tableau 1** : Les différentes modalités du travail collectif.

### 2.3.2.2 La tâche coopérative et collaborative : Henri et Lundgren-Cayrol

Les modèles d'Henri et Lundgren-Cayrol (Schéma 3 et Schéma 4) illustrent de façon schématique la définition que l'on s'accorde à donner du travail coopératif et collaboratif.



**Schéma 3** : Le travail coopératif (Source : Henri et Lundgren-Cayrol, 2001)



**Schéma 4** : Le travail collaboratif (Source : Henri et Lundgren-Cayrol, 2001)

### 2.3.2.3 Exemple des différentes modalités de travail collectif

Application au projet Mézois concernant la phase de diagnostic territorial :

Problèmes/besoins techniques, économiques, sociaux sur la localité (Figure 2 : Différentes modalités du travail collectif, diagnostic thématique territorial Mézois).

Coopératif	Collaboratif	Participatif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chacun établit le diagnostic territorial de son domaine d'activité au vu des connaissances spécifiques du terrain qu'induisent ses fonctions professionnelles.</li> <li>• L'utag se concentre sur les problèmes en lien avec les personnes âgées et les membres de l'antenne médico-sociales sur les problèmes liés à l'alimentation.</li> <li>• La synthèse des constats établis par les différents groupes constitue le diagnostic final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse du territoire est réalisée par l'ensemble du collectif.</li> <li>• Chaque thématique est abordée par la totalité du groupe.</li> <li>• Le document commun en construction permanente et collective constitue le diagnostic final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les publics cibles et plus globalement la population locale participe au diagnostic .</li> <li>• Débats publics et/ou sondages permettent d'établir le diagnostic du territoire.</li> <li>• La synthèse des informations réunies constitue le diagnostic final.</li> </ul>

La démarche participative peut être associée aux deux autres modes de travail collectif

**Tableau 2 :** Différentes modalités du travail collectif, diagnostic thématique territorial Mézois.

Expliciter les notions de travail coopératif, collaboratif et participatif ouvre la discussion et la réflexion sur **la réalisation de ces possibilités**. Il semble donc important d'aborder le comment, en cela la prochaine étape concernera les **moyens de mise en œuvre de la modalité de travail la plus collective : le travail collaboratif**.

### 2.3.3 Connaître les différentes organisations spatio-temporelles possibles

Afin de réaliser le choix de l'organisation et des outils les plus adéquats, les porteurs de projet collectif doivent avoir conscience des différentes combinaisons en termes de temps et d'espace que permettent les outils de travail collectif.

#### 2.3.3.1 Le travail collaboratif : Une organisation plus complexe

Coopérer et collaborer prendront donc dans le cadre de notre étude des projets collectifs des sens différents.

Dans une démarche coopérative, le travail est plus hiérarchisé et les tâches spécifiquement affectées. L'objectif de la coopération est la somme des objectifs individuels correspondant à chaque sous tâche. Ce système organisationnel laisse donc place à une certaine autonomie des participants. Au vu de cette répartition des tâches et de l'autonomie qui en découle, le travail coopératif n'est pas le plus compliqué à mettre en œuvre.

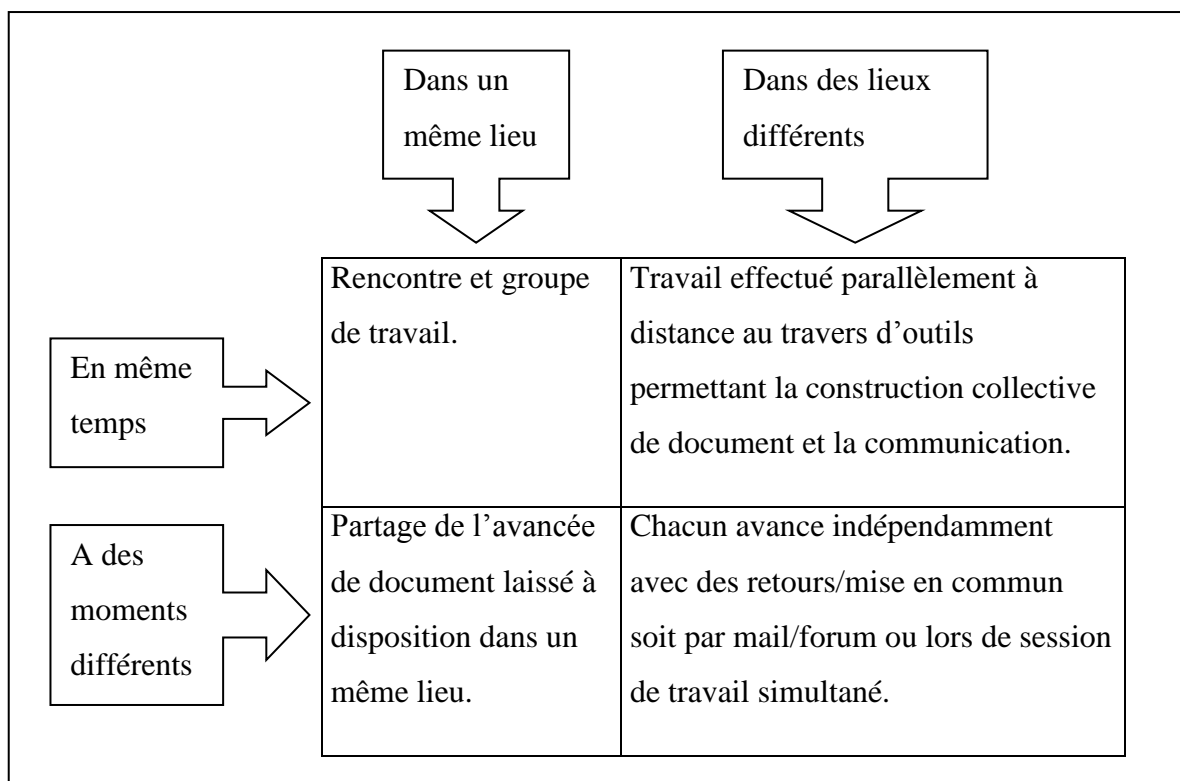
Au contraire dans une **démarche collaborative** les tâches et donc logiquement les rôles et les objectifs à atteindre ne sont pas répartis à priori. Au vu de la non-répartition des tâches, le travail collaboratif peut être considéré comme le système d'organisation du travail qui **intègre le mieux la dimension collective** mais qui est **plus compliqué** à mettre en œuvre. C'est pourquoi les parties suivantes s'attacheront à montrer les différentes possibilités concernant la réalisation d'un travail collaboratif.

#### 2.3.3.2 Une pluridimensionnalité possible

L'objectif est de montrer qu'il est possible **de travailler ensemble de différentes manières** et donc qu'une **flexibilité est possible dans l'organisation du travail collectif**. Tout au long du processus d'élaboration et de mise en œuvre du projet, les porteurs de projets peuvent alterner, selon les tâches, les différents modes de travail collectif et combiner **différentes dimensions spatio-temporelles**. Exemple : Une tâche peut être effectuée en même temps et dans un même lieu par tous les membres du collectif ; une partie du collectif peut travailler sur la tâche en même temps et dans un même lieu et de façon synchrone avec une autre partie du collectif se situant dans un lieu différent.

### 2.3.3.3 Deux facteurs principaux : Le temps et le Lieu

Ces différentes possibilités d'organisation ont fait l'objet d'une présentation au collectif Mézois. Le modèle de mise en forme visuel utilisé pour cette présentation, Schéma 5 est une réadaptation du schéma de la « Modélisation des dimensions spatio-temporelles de R. Johanson » (source : E. Lamidieu, 2007) dans Alexandre Piquet, 2009 - Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration – p15.



**Schéma 5** : Réadaptation du schéma de Modélisation des dimensions spatio-temporelles de R. Johanson (source : E. Lamidieu, 2007).

Les porteurs de projets collectifs après avoir choisi la modalité de travail collectif concernant une tâche (coopérative, collaborative) peuvent l'effectuer en :

- se positionnant sur une dimension.
- en combinant plusieurs dimensions.

Il est à noter que le travail participatif peut se situer dans ces différentes dimensions. Ce point sera traité dans la partie concernant l'implication active de la population.

### 2.3.3.4 L'hypothèse d'une connaissance imparfaite

Il peut arriver que les porteurs de projets aient connaissance des deux points traités par les parties précédentes : La connaissance des différents modes de travail collectif et La connaissance des différentes possibilités spatio-temporelles.

Mais l'exemple du projet Mèzois soulève le fait que ces notions et possibilités ne sont pas forcément connues de tous. Les présentations ont servi à appuyer la pertinence, auprès du collectif Mèzois, de l'évaluation des disponibilités et des questions concernant le niveau de chacun en technologie de l'information et de la communication (TIC) et outils de travail collaboratifs (OTC). Cette évaluation est matérialisée par le questionnaire intitulé « Fiche Contact – Mèze » Annexe 1 : Fiche Contact – Mèze Partie I/II ; Annexe 2 : Fiche Contact – Mèze, Partie II / II.

## 2.3.4 Réaliser un autodiagnostic en vue de l'organisation du travail collectif

### 2.3.4.1 Les enjeux de l'autodiagnostic

Expliciter ces différentes modalités de travail collectif et leurs possibilités d'organisation spatio-temporelle montre l'importance pour les porteurs de projets collectifs de partager et d'échanger sur la question des disponibilités et possibilités de chacun.

Les porteurs de projets doivent, afin de pouvoir choisir, tout au long de l'élaboration du projet collectif, la modalité de travail et son organisation spatio-temporelle, établir un autodiagnostic des membres du collectif initial. Le document « Fiche contact » présenté par la suite est en quelque sorte une fiche signalétique, il représente une des façons avec laquelle les porteurs de projets peuvent réaliser cet autodiagnostic.

### 2.3.4.2 Autodiagnostic : Objectifs et contenu

Ses objectifs sont :

- La formalisation des présentations individuelles afin d'identifier les différentes compétences et savoir-faire présents au sein du collectif ainsi que les motivations personnelles autres que celles directement liées à l'objet du projet.

Finalité : Situer les activités professionnelles et évaluer les compétences du collectif en élaboration et gestion de projet individuel et collectif, permet aux porteurs de projets d'identifier les compétences manquantes en interne et de pouvoir ainsi les rechercher chez les partenaires extérieurs et/ou la population. Les motivations personnelles autres que celles directement liées à l'objet du projet peuvent être la volonté de se créer un emploi.

- Récolter des informations permettant d'optimiser l'organisation du travail collectif et le choix d'outils et logiciels.

Finalité : Connaitre les désirs et disponibilités, les pratiques en terme de travail collectif, le niveau de maîtrise de l'informatique ainsi que de l'outil internet et des outils/logiciels de travail collaboratif permet aux porteurs de projets d'effectuer au mieux le choix de l'organisation spatio-temporelle du travail et le choix d'outils et logiciels associés.

En effet, dans l'absolu, l'utopie serait de pouvoir travailler en permanence de façon synchrone et au sein d'un même lieu. Mais il est nécessaire dans la majorité des cas d'adapter les sessions de travail aux **disponibilités et désirs** de chacun : croisement entre obligations professionnelles, vie personnelle, degrés d'implication dans le projet.

Pour cela, il faut arriver à alterner le plus intelligemment possible les différentes dimensions et parfois les combiner.

A ces désirs et disponibilités spatio-temporelles s'ajoutent **les limites que l'on qualifiera de technologiques**. Aujourd'hui de nombreux outils adaptés à chacune des dimensions permettent le travail collaboratif mais faut-il encore que les membres du collectif aient la **capacité matérielle et les connaissances nécessaires** pour les utiliser.



Son contenu :

Disponibilités des membres.

Localisation des membres.

Les intérêts qu'ont les porteurs à participer au projet qui ne sont pas en rapport avec ses objectifs.

Le niveau du collectif en informatique et outils de travail collaboratif.

La capacité et la volonté du groupe à appréhender de nouveaux outils.

Les Capacités matérielles.

#### 2.3.4.3 Exemple de diagnostic : Application « Fiche Contact – Mèze »

L'exemple suivant servira à établir certaines recommandations quant à l'autodiagnostic.

L'autodiagnostic en lien avec l'organisation du travail collectif est intervenu suite à la présentation des différentes démarches des projets collectifs.

Cette phase a nécessité la conception d'un document de type questionnaires, intitulé « Fiche Contact – Mèze » (Annexe 1 : Fiche Contact – Mèze Partie I/II ; Annexe 2 : Fiche Contact – Mèze, Partie II / II). Ce support a été remis par courriel à l'ensemble des participants du collectif deux jours avant la troisième rencontre afin de leur permettre de se familiariser avec celui-ci au vu d'en accompagner son renseignement lors de cette troisième réunion. Il peut constituer un exemple d'évaluation dont les porteurs de projet peuvent s'inspirer avec certaines précautions (Confer : Recommandations).

#### 2.3.4.4 Fiche Contact – Mèze : Retours critiques et recommandations

La fiche contact présente plusieurs défauts qui seront soulevés afin de constituer des mises en garde à l'attention d'éventuels futurs porteurs de projets collectifs et analysés en vue de son amélioration.

**Les capacités matérielles** : Le défaut majeur de la fiche est de ne pas insister sur les capacités matérielles de chacun.

La question : « Utilisez-vous des outils de travail collaboratif ? » interroge les participants sur leur niveau de pratique concernant les outils/logiciels informatiques et n'apporte pas de renseignement sur le dispositif informatique existant pour chaque agent.

Recommandation : Chaque membre peut posséder du matériel informatique privé à son domicile ou professionnel sur son lieu de travail. Concernant le collectif Mèzois, la taille modeste du groupe et le fait que le renseignement de la fiche ait été accompagné lors de la troisième réunion a permis de palier par la discussion à ce manquement avec une perte de temps acceptable. Il est apparu que le poste de travail informatique d'usage professionnel est souvent à partager entre plusieurs intervenants et que tous ne possèdent pas d'ordinateur ainsi qu'internet. Il est donc nécessaire d'appuyer et d'approfondir cette question.

**La disponibilité** : La disponibilité des agents traitée par la question « Combien d'heures hebdomadaires ou mensuelles pensez-vous pouvoir consacrer au projet ? » n'a pas pour objectif de permettre l'établissement d'un calendrier précis mais de pouvoir approximer une durée. Elle omet cependant un point et soulève une question : La disponibilité consentie est-elle professionnelle ?

Recommandation : Il est important de savoir si la disponibilité des agents est prise sur leur temps de travail ou personnel. La hiérarchie est-elle impliquée ou à impliquer ? (confer parties : Les jeux d'acteurs et Le périmètre d'intervention).

**Difficulté d'évaluations du niveau des maitrises** : Les parties de la fiche II/II possèdent des questions de type "*cases à cocher*" (questions fermées) que les participants et la phase de traitement des informations ont révélé comme étant trop restrictives.

Recommandation : Les questions clefs, si la taille du groupe le permet, rempliraient mieux leurs objectifs si elles avaient été d'expression libre. Les questions ouvertes permettent, en effet, une grande liberté de réponse cependant l'information est plus longue à traiter.

Après avoir présenté la fiche contact aux membres du groupe et avoir analysé les versions renseignées, d'autres points apparaissent à modifier en vue de la performer ; leur prise en compte peut permettre aux porteurs de ne pas reproduire les mêmes erreurs :

- La fiche version papier laisse peu d'espace pour les réponses aux questions ouvertes. Le choix d'une version informatisée peut être proposé aux participants.
- La question « outre les objectifs intrinsèques au projet, voyez-vous d'autres intérêts à participer au projet collectif » a pour but de déceler chez les porteurs de projet, des motivations personnelles qui n'auraient pas encore été exprimées (comme par exemple se créer un emploi), cette question n'a pas été comprise par les porteurs.
- La question concernant le domaine d'activité et les publics cibles apparaît comme trop vaste pour la majorité. L'intérêt de cette question est de pouvoir situer le domaine d'intervention des membres dans ces grandes lignes afin d'identifier les compétences internes au collectif.
- L'information sur l'adhésion ou non à une ou plusieurs fédérations n'a pas forcément été comprise, elle a pour objectif d'établir d'éventuel lien entre la structure et d'autres, au vu de l'étude des dépendances administratives et des territoires d'intervention (confer parties : Les jeux d'acteurs et Le périmètre d'intervention).

## 2.3.5 Choisir son organisation et les outils et logiciels de travail collaboratif

### 2.3.5.1 Fiche Contact – Mèze : Résultat

La fiche contact a permis de récolter certaines informations importantes, comme la localisation de chaque individu, la disponibilité moyenne du collectif, le niveau du collectif en informatique et concernant les outils de travail collaboratif.

Le traitement et l'analyse des données individuelles a permis d'établir comme conclusion :

- Le croisement des différentes disponibilités et localisations des membres du collectif ne permet pas un travail synchrone et au sein d'un même lieu assez régulier pour permettre une avancée efficace du projet ; Mais permet tout de même au groupe porteur de se rassembler une fois par mois afin d'effectuer des sessions de travail sous forme de réunion.
- Au vu du niveau de connaissance des membres du collectif et de leurs dispositions à se familiariser avec de nouveaux outils logiciels de travail collectif ; Un travail à distance peut être envisagé.
- Le collectif possède en son sein les compétences nécessaires à l'élaboration du projet. Un bémol est à apporter quant à la partie financière de l'élaboration du projet collectif. Bien que des structures d'accompagnement existent (confer partie : Un modèle économique composite) cela soulève la nécessité de cibler cette compétence lors de la recherche des partenaires.

Grâce aux données rendues accessibles par l'ensemble des fiches diagnostics, l'évaluation du collectif permet d'appréhender les modalités et l'organisation spatio-temporelle du travail que le collectif peut être à même de réaliser.

D'autres facteurs sont néanmoins à prendre en compte lors du choix de l'organisation et du choix des outils et logiciels par les porteurs.

### 2.3.5.2 Eléments supplémentaires à prendre en compte

Les porteurs de projets collectifs doivent afin d'optimiser le choix de l'organisation et d'outils prendre en compte trois points n'ayant pas été soulevés précédemment :

- **Le type de travail à réaliser** : Selon l'étape, les tâches et les travaux associés différentes fonctions peuvent être recherchées.  
Exemple : Planifier et organiser communiquer (Agenda partagé, planificateurs de tâches, messagerie instantanée, mail ...) ; Elaborer (Construction collaboratif de document et partage de document) ...
- **Le nombre de personnes** : L'organisation et le choix des outils et logiciels dépend du nombre de personnes mobilisées, exemple les logiciels de travail collaboratif sont toujours limités à un nombre précis de personnes connectés simultanément.
- **Les coûts** : Les coûts de la mise en œuvre d'un travail collectif doivent être pris en compte par les porteurs de projet ainsi que les couts des outils logiciels pour lesquels des formations sont parfois nécessaires.

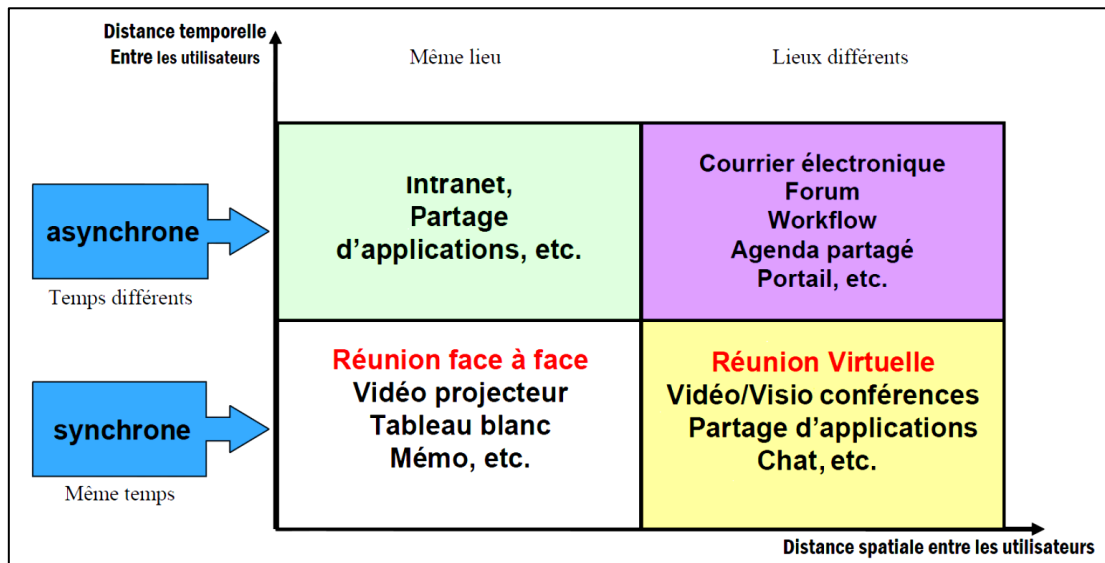
### 2.3.5.3 Synthèse des facteurs à prendre en compte lors de l'organisation du travail

En résumé le choix par le groupe porteur de la modalité de travail, de l'organisation spatio-temporelle du travail et donc le choix des outils logiciel, se fait en fonction :

- Des disponibilités des membres.
- Des localisations des membres.
- Du type de travail à réaliser.
- De la taille du groupe.
- Du niveau du collectif en informatique et outils de travail collaboratif (OTC).
- De la capacité et de la volonté du groupe à appréhender de nouveaux outils.
- Des capacités matérielles.
- Le coût des outils.

### 2.3.5.4 Les outils et logiciels de travail collaboratif

Il existe de nombreux **outils et logiciels rendant possible** cette **pluridimensionnalité du travail collaboratif**. Ils permettent aux porteurs de projet d'adapter les outils et logiciels à leurs besoins et contraintes afin d'**assurer la continuité du travail collectif**. Le schéma 6 d'E.Lamadieu intitulé « Inscription des OTC selon leurs caractéristiques spatio-temporelles » en présente quelques-uns.



**Schéma 6 :** Inscription des OTC selon leurs caractéristiques spatio-temporelles (source : E. Lamadieu, 2007)

### 2.3.5.5 Choix et précautions

L'utilisation des outils de travail collectif nécessite certaines précautions et savoir-faire dont les porteurs de projets vérifieront qu'ils en connaissent les rudiments. Effectivement, à chaque outil correspond des pratiques à maîtriser afin que la circulation de l'information et la continuité du travail soit assurées.

Exemple de la réunion : Elle deviendra compliquée à mettre en place à partir d'un certain nombre d'individus (problèmes de logistique et de calendrier), allouer un temps de paroles équivalent à tous les membres peut s'avérer compliqué, etc. Une réunion nécessite aussi la conception en amont d'un ordre du jour et de contributions écrites et sera toujours accompagné d'un compte-rendu.

### 2.3.5.6 Exemples de logiciels libres

Les porteurs de projets collectifs peuvent consulter et télécharger de nombreux logiciels gratuits existants à l'aide d'un moteur de recherche en saisissant dans la barre de recherche du moteur l'expression : logiciel libre travail collaboratif.

Présentation de quelques-uns d'entre eux :

Logiciel de création collaborative et de partage de document.

- Les listes de discussions et diffusions sur les sites internet permettent les échanges d'informations ou de créer des lettres d'information sans interactivité.
- Etherpad : Logiciel **gratuit** de traitement de texte multi-utilisateur en ligne. Il permet un travail simultané ou non de plusieurs personnes (16 personnes maximum en simultané), dans un même lieu au travers d'un réseau intranet ou à distance via une connexion internet. La gestion de membres permettant la publication sans droit de modification permet de tenir informer les publics. La modification des documents est signalée : auteur et date et une communication directe entre les différents collaborateurs est possible grâce à une messagerie instantanée. Le logiciel ne demande pas une maîtrise approfondie de l'informatique et il est accompagné d'un guide détaillé facilitant son utilisation.
- Google documents : Présenté par la suite dans la partie Recherche de partenaires.
- Dokuwiki, Gooby, Co-ment sont des logiciels ayant tous sensiblement les mêmes fonctionnalités avec une ergonomie différente. Gratuits et munis de manuel utilisateur.
- Agenda partagé et gestionnaires de tâches : Chalander, Zimbra ...

Il faut savoir que certains logiciels réunissent plusieurs de ces fonctions.

La partie suivante traite de questions soulevées par la fiche contact concernant le cadre de la participation des porteurs du projet : en tant que citoyen ou en tant que structure ? La hiérarchie est-elle impliquée ou à impliquer ? Ces questions amènent la réflexion sur la présence de jeux d'acteurs et sur les motivations individuelles des porteurs.

### 2.3.6 Faire s'exprimer les intérêts individuels

Les porteurs de projets collectifs, réseaux de personnes et d'institutions, peuvent avoir, en plus des motivations propres à la démarche collective et aux valeurs portées par le projet, certains **intérêts personnels** à participer au projet.

Il est important pour les porteurs de projet collectif que l'ensemble du groupe s'exprime sur ses motivations personnelles.

Dans le collectif, tout le monde n'aura pas les mêmes ambitions, il est important pour les porteurs de projets d'identifier ceux qui désirent devenir de futurs salariés, des bénévoles ponctuels ou administrateurs etc.

**Il est conseillé aux porteurs de projet de construire un document de référence réunissant ces informations.**

## ***2.4 Déceler la présence d'éventuels jeux d'acteurs et points de blocage***

### 2.4.1 L'enjeu : Entre jeux d'acteurs et enjeux du projet

Comme il a été montré précédemment un projet collectif trouve sa motivation au sein d'objectifs communs ou du moins compatibles à un groupe d'individus.

Néanmoins, **l'union des motivations** peut parfois **cacher l'existence de certains intérêts particuliers et de possibles rivalités.**

Connaitre et comprendre la composition du collectif permet souvent de révéler la présence de jeux d'acteurs. Comme il a été souligné dans la partie « Un groupe de personnes hétéroclites » par nature un projet collectif peut être porté par un groupe de personnes d'horizons divers et variés. Les membres sont tous personnellement impliqués mais des distinctions existent. En effet, rien n'empêche de trouver au sein d'un même projet collectif :

- des personnes s'impliquant dans le cadre de leurs activités professionnelles.
- des activités professionnelles différentes.
- des organisations du secteur privé et public.
- des personnes s'impliquant hors cadre professionnel, dans le cadre de leurs activités privées.



Cette diversité d'acteurs implique parfois, malgré l'existence d'intérêts communs unificateurs, la présence de certains points de désaccord liés à des intérêts particuliers contradictoires, au contexte géopolitique, ... (conflits politiques, de lieux) ; le désintéressement unanime étant plus une exception qu'une généralité.

Dans un de ses ouvrages (*Le temps d'une conversion - le Valenciennois (1965-1995)*) Philippe Subra traitait ce sujet et mettait en avant les rivalités entre les acteurs de la sphère technique et politique concernant la transformation du Valenciennois. Comme l'a dit Philippe Subra « l'aménagement est devenu le champ d'expression du discours, de représentations et au fond d'intérêts très largement contradictoires » (*Géopolitique de l'aménagement du territoire*, 2007. p.301), ces constats sur la thématique de l'aménagement constituent des mises en garde qui peuvent être prises en considération dans les thématiques d'intérêts collectifs qui nous intéressent ici et plus généralement dans les projets collectifs.

Il est important de mettre à plat en début de processus ce phénomène afin qu'il n'éclate pas au cœur de la mise en place du projet, détériorant ainsi considérablement son bon déroulement.

## 2.4.2 Analyser les points de blocage : intérêts divergents/contradictaires

### 2.4.2.1 Application au projet Mézois

Les sessions de travail ont permis de souligner une difficulté en rapport avec le positionnement « externe » des membres du collectif et de potentiels désaccords sur le territoire d'intervention. Le projet Mézois rassemble ses membres autour d'un intérêt commun, la réussite d'un programme d'action intergénérationnel sur le thème de l'alimentation équilibrée. Ce projet représente la somme de deux objectifs généraux initiaux propres à chaque organisme, l'UTAG : améliorer la situation des personnes âgées, l'AMS : travailler sur les difficultés liées à l'alimentation. A première vue le projet est aussi et surtout un projet de territoire dans lequel les individus s'investissent au-delà des intérêts de leurs organismes respectifs et où tant ceux qui s'occupent habituellement des personnes âgées désirent s'adonner à la résolution des problèmes alimentaires que l'inverse, c'est en cela que les objectifs généraux propres à chaque organisme sont qualifiés d'initiaux.

Dans ce projet, il n'existe donc pas à première vue, d'intérêt contradictoire et l'amélioration du cadre de vie local fait dépasser les motivations premières. Néanmoins, certains conflits apparaissent ou se laissent pressentir à mesure de l'avancée des réunions et de notre analyse. Ces conflits viennent du fait que le projet Mèzois a pour objectif de fédérer des structures à l'implantation géographique et aux territoires d'intervention différents.

#### 2.4.2.2 Sociogramme des porteurs

Certains acteurs ne connaissent pas encore les points de vue de leurs hiérarchies concernant leurs implications éventuelles et des disponibilités qui pourraient leur être consenties dans le cadre professionnel ; leurs activités étant étroitement liées au projet. L'implication des hiérarchies respectives laisse présager certains conflits qui seront analysés dans la partie suivante.

Afin de visualiser les membres du collectif sous l'angle de leurs fonctions respectives, une sorte de sociogramme des porteurs a été réalisé à l'aide des données rendues accessibles grâce aux fiches signalétiques individuelles : Schéma des porteurs de projets actuels et des relations (Schéma 7 : Porteurs et relations).

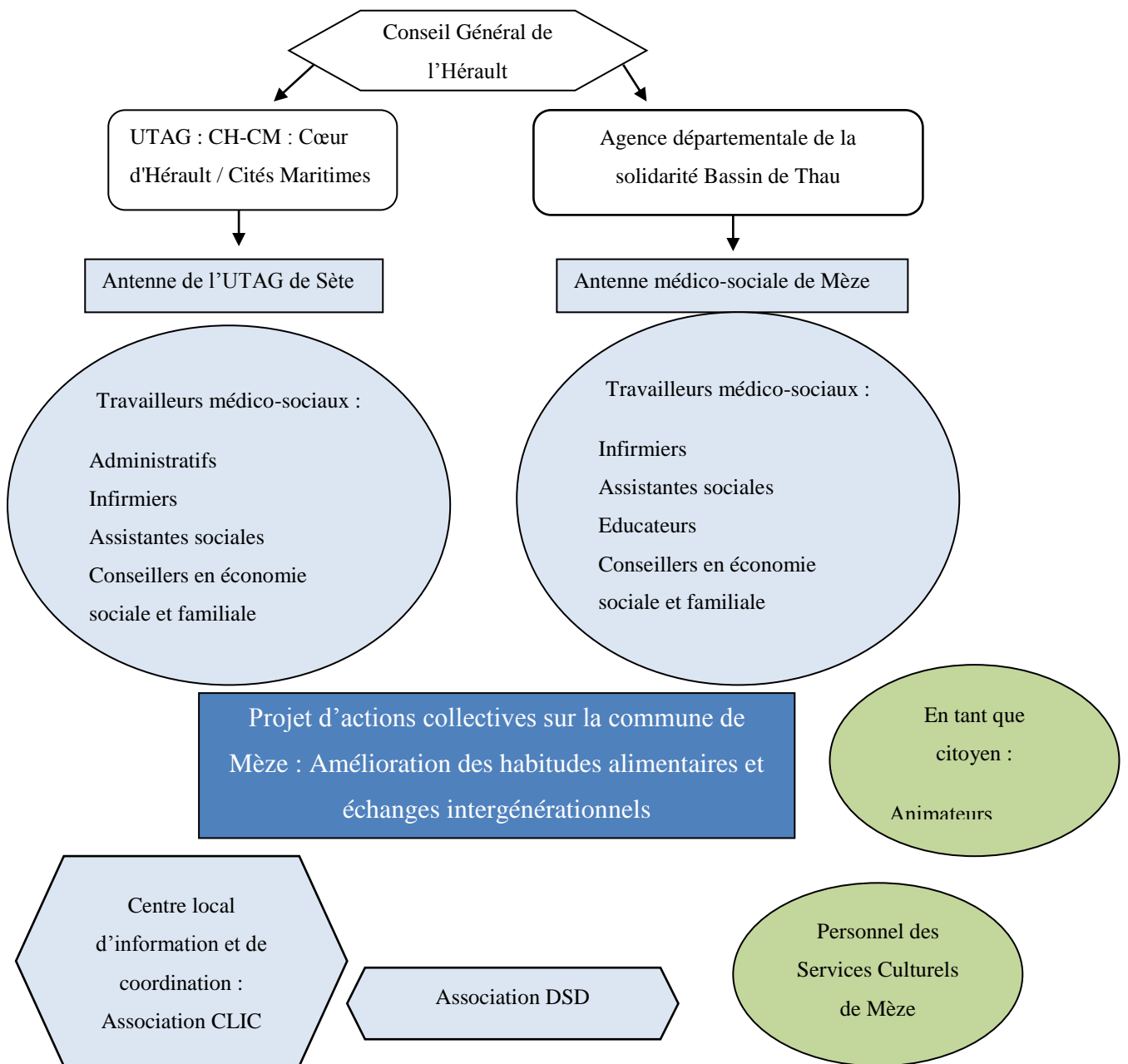
L'analyse du sociogramme permet de mettre en avant :

- Les dépendances hiérarchiques et administratives.
- Les différents territoires des participants.

et ainsi d'expliciter,

- Les jeux d'acteurs.
- Les rivalités et relations conflictuelles.

Le schéma suivant sera amené à être modifié, ainsi, par exemple, certains membres de l'antenne médico-sociale de Mèze pourraient s'impliquer par la suite hors cadre professionnel, uniquement en tant que citoyens.



- Les personnes s'impliquant hors cadre professionnel
- Les porteurs s'impliquant à priori dans le cadre de leurs activités professionnelles

**Schéma 7** : Porteurs et relations

### 2.4.2.3 Analyse du contexte géographique et géopolitique : Des territoires d'implantation et d'intervention différents

A l'étape actuelle du projet l'antenne médico-sociale de Mèze et l'unité territoriale d'action gérontologique sont les structures les plus représentées au sein du collectif. Leurs antennes sont implantées à deux **positions géographiques différentes**, respectivement sur la commune de Mèze et de Sète. Les deux agences possèdent aussi des périmètres d'intervention différents. L'agence médico-sociale de Mèze s'occupe essentiellement de la population de la commune et des villages avoisinants alors que l'antenne de Sète de l'UTAG Cœur d'Hérault / Cités maritimes étend son activité sur un périmètre plus grand que les deux cantons de Sète et englobant celui de Mèze. Les supérieurs hiérarchiques et directeurs d'organismes des individus participants à ces premières réunions n'étant pas présent il apparaît nécessaire de s'assurer qu'ils sont en accord avec les fondements d'un projet collectif. Le risque est qu'ils possèdent certains intérêts n'ont encore dévoilés à leurs employés ou par les employés participants à l'ensemble du collectif.

La question du périmètre du projet se pose. D'autant que les communes de Mèze et Sète se trouvent sur deux cantons différents avec des parties politiques antagonistes, des **conflits politiques** ne sont donc pas à exclure. Les responsables politiques, d'antennes ou de pôles peuvent être désireux de s'approprier les éventuels mérites d'un projet réussi.

Ces dépendances et territoires amènent aussi des questions sur de probables subventions (confer partie : Un modèle économique composite). Le Conseil Général peut financer maximum l'Action Collective de Proximité (ACP) sur trois ans. Cela correspond à une période d'expérimentation qui doit permettre une pérennisation par d'autres moyens de financement. Cependant, il apparaît certains conflits entre le conseil général et la commune de Mèze à propos de bien immobilier. La ville de Mèze et le Conseil Général de l'Hérault a déjà prévu de financer l'une des réalisations potentielles, qui est la mise en place d'une épicerie sociale sur la commune, citée lors de la première réunion. Ce projet apparaît comme « réservé » au centre communal d'action sociale de Mèze (C.C.A.S) aidé par l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires (A.N.D.E.S). D'après les dires des membres, il sera difficile de les faire s'intégrer au projet, malgré leurs liens évidents.

Trois points essentiels ont été soulevés et seront analysés par la suite : le **territoire du projet**, la **recherche de partenaires** et le **financement**.

## 3 L'ouverture de la dynamique collective au Territoire

### 3.1 *Les enjeux : Mobiliser et prendre en compte les Acteurs du territoire*

#### 3.1.1 Le territoire : Un paramètre essentiel à délimiter

Définir le périmètre pertinent du territoire du projet constitue un point important pour les porteurs de projets collectifs. Les porteurs à l'initiative du projet doivent définir ensemble le lieu d'implantation du projet.

Généralement, les personnes qui se regroupent afin de mener un projet collectif se trouvent sur un territoire identique (lieu de résidences ou d'activité professionnelle commun). Cependant, selon la composition du collectif, tous n'auront pas forcément les mêmes désirs concernant la localisation du projet. Les possibilités peuvent aussi parfois contraindre ou du moins limiter le choix : présence de locaux disponibles et adaptés, accord des élus locaux, ...

##### 3.1.1.1 Possibles divergence d'opinion concernant la localisation du projet : Cas du projet Mèzois

Comme soulevé dans la partie jeux d'acteurs, les acteurs à l'initiative du projet que sont le personnel de l'unité territoriale d'action gérontologique et de l'antenne médico-sociale de Mèze possèdent des périmètres d'interventions différents.

La question du territoire de projet se pose donc sachant que :

- L'agence médico-sociale de Mèze s'occupe essentiellement de la population de la commune et des villages avoisinants.
- L'antenne basée à Sète de l'UTAG Cœur d'Hérault / Cités maritimes étend son activité sur un périmètre plus grand que les deux cantons de Sète et englobant celui de Mèze.
- L'organisation du territoire est complexe, la région est en effet constituée d'une majorité de petits villages dispersés dont proviennent certains porteurs.

### 3.1.1.2 Choix du périmètre : Un consensus

Les porteurs de projet collectif privilégient la voix du consensus. Ils font primer le projet par rapport aux motivations individuelles et arrivent à un accord.

Après discussions, la superposition des échelles d'interventions des deux agences sur la commune de Mèze a amené la décision que le projet se tiendrait sur la commune de Mèze, dans un premier temps afin d'expérimenter le projet et sa démarche collective. Enfin, si le projet est un succès, le territoire d'implication pourrait s'élargir aux communes limitrophes.

### 3.1.2 Mobiliser et prendre en compte un territoire

La zone du projet est un paramètre essentiel, en fonction de celle-ci sera effectuée la construction du projet et plus particulièrement la mobilisation et la prise en compte des acteurs du territoire :

- Au travers de la recherche de partenaires :
  - Fédérer des structures autour du projet.
  - Prendre en compte les autres acteurs et vérifier ainsi la cohérence du projet avec son territoire.
  - S'inspirer de l'existant et des actions passés et ainsi mieux cerner les publics cibles.
  
- Au travers de l'implication de la population : Faire valider la demande par le territoire et adapter le projet.
  - Réaliser un diagnostic partagé permettant la confrontation des perceptions du collectif aux besoins du territoire : Qu'est ce qui caractérise le territoire ? Quel sont les caractéristiques des publics ciblés par le projet ? Quels sont leurs besoins ? Quelle est la nature de la demande des futurs usagers/bénéficiaires ?
  
- Construire un comité de pilotage.

## **3.2 Rechercher et Mobiliser des partenaires : Une collaboration territoriale**

### 3.2.1 L'enjeu : Fédérer des structures, construire le projet

Une fois le périmètre du projet délimité, les porteurs du projet collectif peuvent :

- Identifier - Une recherche sur les organismes susceptibles d'être intéressés par le projet collectif ou pouvant y être associés. Les porteurs de projets collectifs peuvent déceler chez certains **partenaires** des compétences utiles.
- Cohérence et pertinence - La vérification de **la cohérence du projet avec les autres actions du territoire**. Cette recherche permet en parallèle d'étayer les connaissances sur les programmes du territoire, présents ou passés, d'actions semblables ou cohérentes avec le projet collectif : Analyser les pratiques et identifier les facteurs de réussite et d'échec ; préciser ces connaissances sur la thématique et mieux cerner les publics à cibler ; d'éviter une redondance avec les actions déjà présentes.  
La recherche de partenaires permet la sollicitation des élus et institutions publiques.
- Fédérer les structures - La recherche de partenaires potentiels équivaut d'une certaine façon à une veille concurrentielle, certain acteurs identifiés peuvent réaliser des actions sensiblement similaires et ne pas vouloir s'associer.

### 3.2.2 Identifier et recenser les partenaires potentiels

Les porteurs de projets collectifs doivent donc identifier sur le territoire les éventuels partenaires, seront distingués :

- Les partenaires désirant participer au projet dans son ensemble ou de façon ponctuelle mais ne souhaitant pas intervenir dans l'élaboration, le montage du projet.
- Les partenaires souhaitant devenir membres de l'équipe projet, est entendu par équipe projet l'ensemble des acteurs participants à l'élaboration collaborative du projet.

La recherche de partenaires est un travail continu, de nouveaux intervenants peuvent apparaître en cours de projet. Néanmoins, il est important de réaliser cette étape avant ou pendant la phase d'implication de la population du territoire. En effet, les structures recensées, même celles ne désirant pas faire partie du projet, peuvent intervenir dans la **stratégie de mobilisation des publics**.

Les projets collectifs peuvent compter de nombreux partenaires parmi les collectivités territoriales et leurs établissements publics, le tissu associatif et les entreprises. Ces intervenants potentiels sont susceptibles de participer au projet de multiples façons : Soutiens financiers, en nature, construction du projet... En effet, même si un acteur institutionnel ne participe pas directement au projet, il peut avoir un rôle à jouer.

Les porteurs de projets collectifs, lors de la recherche de partenaires, s'attacheront à analyser la **cohérence** de l'idée projet avec le territoire, en analysant les actions présentes sur le territoire et en consultant les élus locaux afin de fortifier leur connaissance des politiques territoriales en vigueur.

La population est aussi un acteur essentiel des projets collectifs. Malgré que le terme partenaire puisse correspondre au rôle de la population dans un projet collectif ; au sein de cette étude, le terme de partenaire ne concernera que les structures. La population sera traitée dans la partie suivante : Implication de la population.

Il est important que les porteurs de projets collectifs veillent à ce que **tous nouveaux partenaires soient en accord avec : les principes de la démarche collective, les valeurs et les enjeux du projet**. L'articulation des motivations individuelles et des attentes ainsi que l'exposition aux problèmes liés aux jeux d'acteurs doivent donc être analysés (confer partie : La mise en place d'un comité de pilotage).

### 3.2.2.1 Recensement des structures du territoire : Cas du projet Mèzois

Le nombre et l'appartenance des porteurs du projet collectif au territoire apparaît être synonyme de bibliothèque de connaissance des structures locales pouvant s'impliquer dans le projet.



La réflexion sur les partenaires potentiels du projet amène de nombreux noms à être cités. L'analyse des jeux d'acteurs au sein du projet Mèzois a révélé que le collectif connaissait l'existence d'un autre projet sur la commune, la mise en place d'une épicerie sociale portée par le CCAS et financée par la ville de Mèze. Les partenaires de l'épicerie solidaire sont connus du collectif : ANDES – Association nationale des épiceries solidaires, Caisse d'allocation familiale, la Caisse primaire d'assurance maladie, le Centre communal d'action social, le conseil général. Les membres du collectif s'accordent à dire que profiter de cette épicerie sociale pour l'action serait une opportunité à saisir.

Il est proposé au groupe d'utiliser l'arbre d'objectifs précédemment réalisé, afin de lister les potentiels intervenants en fonction des différentes réalisations du projet envisagé ; ainsi que de se servir de la carte des savoirs, qui permet de garder à l'esprit les thématiques soulevées par le projet et ainsi d'envisager d'autres partenaires.

Ce travail a permis de dégager un certain nombre de partenaires et d'idées dont : l'Institut de prévention et d'éducation à la santé (INPES), Epidaure, l'Observatoire régional de la santé, le Centre communal d'action sociale, les instituts de formation en hôtellerie et restauration, l'enseignement Mèzois : maternelle, école élémentaire, collège.

**Pour identifier les structures et conserver l'information de façon claire et synthétique la conception d'une base de données apparait nécessaire.**

Ce travail peut être fait de façon collaborative en utilisant un document commun permettant la gestion de donnée via internet. La partie suivante présente un exemple d'application d'un de ces outils sur le projet « Dynamique collective Mosson/Pierre-Vives ».

### 3.2.2.2 Second cas d'étude et d'expérimentation : Projet collectif de la Mosson

La suite de l'analyse utilisera comme cas pratique, en plus du projet Mèzois, un projet d'actions établi sur la ville de Montpellier intitulé « Dynamique collective Mosson/Pierre-Vives autour des thèmes : éco-quartier et alimentation équilibrée ».

L'étude des travaux et expériences liée à ce projet, étant plus avancée, permettra de mettre avant les succès, problèmes et solutions trouvés et ainsi faire des propositions méthodologiques concernant des points de réflexion que le projet Mèzois n'a pas encore rencontré.

### 3.2.2.2.1 Présentation synthétique du contexte du projet

Après de multiples rencontres entre l'association DSD et l'agence départementale de la solidarité Paillade-Mosson (depuis 2009), il a été envisagé la création d'un restaurant d'insertion sur l'alimentation équilibrée comme moyen de répondre à un triple enjeu identifié sur le quartier :

- une problématique inquiétante, mise en avant par les agents médico-sociaux, concerne les conséquences sur la santé liées aux comportements alimentaires à risque.
- les difficultés socio-économiques du territoire.
- l'arrivée d'un nouveau quartier et la réussite du lien entre les deux entités territoriales (lien Mosson- Pierres Vives).

### 3.2.2.2.2 Les objectifs globaux et l'action envisagée

Finalité du projet :

- Renforcer la couture urbaine Mosson/Pierres-Vives et améliorer la cohésion sociale.
- Développer une activité économique de proximité.
- Restaurer de « bonnes habitudes et pratiques alimentaires ».

L'action consiste à mettre en place un collectif composé de structures associatives et d'habitants du quartier dans l'optique de développer une offre mutualisée et pertinente de sensibilisation à l'alimentation saine à partir du futur restaurant d'insertion situé sur Pierres Vives. Afin de :

- Impulser une dynamique participative d'éco-quartier à la Mosson autour de l'alimentation équilibrée et plus largement des modes de vie éthiques et solidaires.
- Favoriser des pratiques collectives citoyennes, économiques, écologiques et vectrices de lien social pour les populations.
- Donner une nouvelle image du quartier Mosson en mettant en lumière les potentiels locaux, en impulsant de nouvelles activités et passerelles inter-territoires, en s'appuyant en particulier sur le projet du restaurant d'insertion à Pierre Vives.

### 3.2.2.3 Recensement des structures du territoire : Exemple d'application d'un outil de travail collaboratif – cas du projet Mosson

Le territoire de la Mosson sur Montpellier possède un tissu associatif et de structures sociales denses. Ce nombre important de partenaires potentiels à identifier et à lister a nécessité la création d'une base de données à l'aide d'une feuille de calcul.

(Tableau 3 : Travail collaboratif d'identification et de recensement des partenaires potentiels – Projet Mosson).

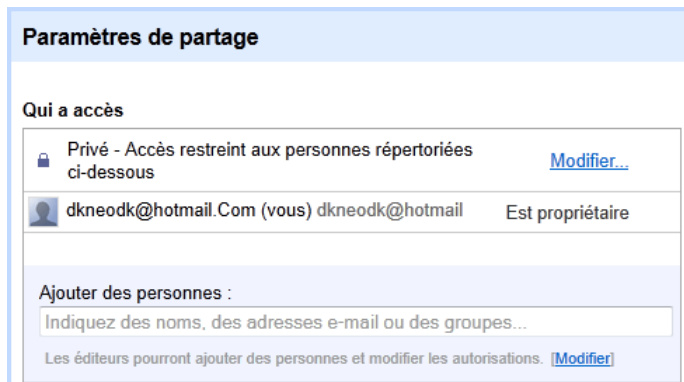
Google Document est un logiciel libre qui permet le travail sur des documents partagés en temps réel (Impression écran 3 : Google document – partage de document).

#### 3.2.2.3.1 Recommandations

Le groupe porteur du projet peut utiliser ce logiciel en ligne à l'utilisation assez simple pour réaliser de façon **collaborative le travail d'identification des organismes**.

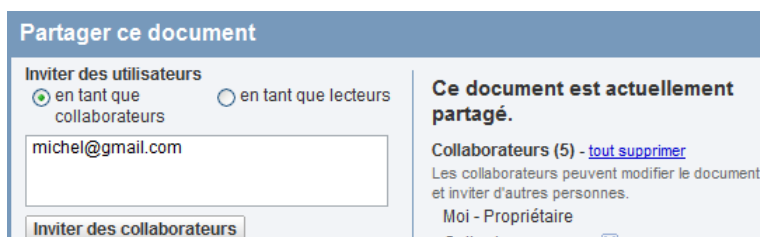
Les porteurs de projets doivent créer ensemble au préalable la structure du document. Cela afin de se mettre d'accord sur les caractéristiques retenues pour la base de données.

Il permet la lecture et la modification du contenu du document par plusieurs personnes, en même temps ou de façon différé.



Le dialogue est rendu possible grâce à une messagerie instantanée.

Les révisions du document sont indiquées : Lisibilité sur l'auteur et le moment de la modification.



**Impression écran 3** : Google document – partage de document.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Activités principales	Lieu	NOM	Référent	Public visé	Activité	Adresse 1	CP	Fixe	Fax	Mail
17	Culturelle	La mosson	Association Uni'Sons			Proposent de l'accompagnement dans le cadre d'activités artistiques les bénéficiaires disposent généralement d'un niveau d'instruction satisfaisant	475 av Comté de Nice	34080	04 67 10 06 79	04 67 40 50 62	
18	Enfant	La mosson	ACLP Association Culturelle et Loisirs Pailladine	M. DRIZI		Responsabiliser les jeunes aux problèmes de santé, d'environnement et de société pour diverses activités. Sensibiliser à toutes les cultures toutes les populations par l'intervention de divers groupes musicaux.	134 R D'ASTIER DE I	34000		06 73 78 66 42	
19	Femme	La mosson	Association Tin Hinan		Enfants, Adultes	Droit de la femme et de la famille à travers la citoyenneté, l'accès à la culture, la santé et la formation.	314 LE GRAND MAI	34080	04 67 72 96 23		<a href="mailto:tinhinan@club-inter">tinhinan@club-inter</a>
20	Financement	La mosson	AIRDIE			Spécialiste de l'accès au crédit bancaire par la mobilisation de garanties institutionnelle à destination de personnes en difficulté d'accès bancaire ou n'accédant pas seules au crédit bancaire dans de bonnes conditions.	1, rue cité Benoit	34000	04 67 15 00 10		<a href="mailto:contact34@airdie.or">contact34@airdie.or</a>
21	Formation	La mosson	AFORBATP Formation Professionnelle dans le Bâtiment et Travaux Publics			Favoriser la formation professionnelle dans les industries du bâtiment et les travaux publics.	375 RUE EMILE PICA	34080	04 67 84 51 61		

**Tableau 3 :** Travail collaboratif d'identification et de recensement des partenaires potentiels – Projet Mosson.

Résultats :

- Ce travail collaboratif a permis de dénombrer 40 structures rien que sur le quartier de la Mosson.
- Les porteurs de projets peuvent par la suite contacter ses différents acteurs afin de leurs proposer une participation dans le projet, une demande de financement, un soutien politique, des précisions sur leurs clients, leurs fournisseurs ou tout simplement pour communiquer autour du projet collectif.

### 3.2.3 Vérifier la cohérence du projet avec les autres actions du territoire

La recherche des partenaires permet d'échanger avec ceux ouverts à la discussion.

Ainsi les porteurs de projet peuvent :

- Etudier et **analyser les pratiques**, la gestion, l'organisation d'autres projets afin de s'en inspirer et d'identifier les sources d'échec et de réussite afin de réduire les incertitudes.
- Préciser leurs connaissances sur les **actions menées sur le territoire** et sur **les publics** afin de s'assurer de la cohérence et de la pertinence du projet.

#### 3.2.3.1 Cohérence du projet : Etude et expérimentation - Cas du projet Mosson

A partir de l'identification des partenaires présentés précédemment, une enquête informelle a été réalisée, auprès de certaines structures.

Cette connaissance du territoire et de son historique permet :

- D'identifier les actions déjà menées sur la thématique de l'alimentation et de la santé.
- De mieux cerner les publics cibles.
- D'identifier les facteurs de réussite ou d'échec de ces actions.
- D'éviter une redondance avec les autres actions présentes, et d'apporter une plus-value notable.

Cette étape a nécessité un temps assez long, dû au travail d'approche, de contact, de prise de rendez-vous, d'entretiens auprès des structures concernées ; mais elle a permis de préciser et d'adapter la posture du projet collectif au fil du temps.

##### 3.2.3.1.1 Résultat du travail : Exemple d'apports qui découlent de l'échange avec les partenaires

- **Préciser la définition des publics cibles** : Il apparaît que les publics les plus touchés par les problèmes liés à l'alimentation sont les enfants (6-10ans) et les jeunes (13-17ans). Les femmes sont aussi à solliciter, d'après les structures du territoire, l'on dénombre un grand nombre de mères célibataires pour lesquelles l'alimentation est un moyen de faire plaisir à leurs enfants...

- **Redéfinir les objectifs** : Les objectifs du programme qui consistaient à informer la population des dangers d'une alimentation déséquilibrée ne sont pas apparus pertinents. Il s'agissait plus de réfléchir en profondeur sur l'aspect sociologique et comportemental. En effet, les publics identifiés connaissent déjà les problèmes causés par le sel, le gras, le sucre...mais ont besoin de solutions.

- **Connaitre les actions déjà présentes sur le territoire** : Deux entretiens avec la Commission Santé du Réseau Pailladin révèlent aussi que l'alimentation saine est un thème largement traité par les associations (ateliers cuisine, budget, valeurs nutritionnelles...) mais qu'il n'y a pas forcément de groupes de discussions sur les comportements avec le public.

- Afin de répondre au mieux aux attentes des structures contactées, il a été envisagé de mettre en place un atelier de discussion autour des représentations que le public peut avoir de l'alimentation, de l'alimentation de qualité, de la nutrition, et autour des comportements alimentaires.

### 3.2.4 Fédérer la « concurrence » et créer une synergie partenariale

Certains acteurs du territoire peuvent percevoir l'arrivée du projet collectif comme une concurrence nouvelle, en particulier s'il implique de la création d'activité et/ou s'il est subventionné par des financeurs identiques à d'autres structures du territoire.

Les porteurs de projets travaillent à passer d'une **dimension concurrentielle à une dimension partenariale**.

Les porteurs de projets collectifs ont tendance à répondre à une demande peu ou insuffisamment satisfaite et préfèrent se placer au sein d'une démarche, d'une **logique fédératrice** en impliquant les structures déjà présentes sur le territoire.

Comme un projet individuel chercherait à se différencier, un projet collectif travaillera à apporter une plus-value notable à l'existant.

## 3.2.5 Points de blocages de la collaboration inter-structures

### 3.2.5.1 Application au projet Mosson

Le projet collectif de la Mosson a sollicité une cinquantaine de structures diverses réparties sur différents publics : enfants, jeunes et adultes et thématiques : alimentation, culture et sport. Un partenariat avec près de 50 % de ces structures a été envisagé.

Pendant l'élaboration et la mise en œuvre du projet un « essoufflement » de certains partenariats avec les structures du territoire a pu être constaté, il illustre la difficulté à mobiliser les partenaires et les faire travailler dans un but commun. Nombreuses sont les structures à avoir pris un engagement verbal concernant leurs participations à la démarche, sans l'avoir confirmé par un conventionnement, faute de temps ou de problèmes internes.

Remarque : Les porteurs de projet doivent faire attention à la volatilité des engagements verbaux.

Grace à la création de fiches partagées d'expériences remises aux chargés de mission de l'association développement solidaire et durable et à leur analyse, certains points de blocage ont pu être identifiés, des retours de certains partenaires et des différents contacts de terrain ont aussi participé de manière informelle à l'identification de ces points de blocage.

### 3.2.5.2 Les difficultés et points de blocage

Passer de la concurrence entre les structures à la mutualisation n'est pas une tâche simple :

- 1- Les structures en place peuvent remettre en cause l'intervention et la plus-value apportée par le projet collectif : pertinence de l'équipe, pertinence du projet par rapport aux actions déjà en place, les raisons de l'insertion d'un acteur supplémentaire.

Les porteurs de projets collectifs doivent insister sur l'apport du projet lors de la phase de mobilisation.

- 2- Le projet collectif peut être pris comme un nouvel acteur du domaine qui s'approprie des financements destinés habituellement à d'autres structures du territoire.

Les porteurs de projet collectif doivent justifier de leurs modèles économiques.

- 3- L'implication d'un élu dans le projet (ici un membre du conseil général) peut donner l'impression aux structures que les porteurs de projets sont une « main cachée » d'une collectivité territoriale.

- 4- La méconnaissance des pratiques collaboratives et la peur de perdre du temps, incompatibilité des emplois du temps...
- 5- La peur de l'engagement sur du long terme liée aux incertitudes de financement.

Le travail sur les structures déjà présentes sur le territoire permet, en plus de préciser la définition des cibles du projet, de faciliter leur mobilisation. En effet, rechercher les partenaires avant ou pendant l'implication de la population permet de les faire intervenir dans la stratégie de mobilisation des publics, en profitant de leurs publics et de leurs réseaux.

### ***3.3 Impliquer activement la population du territoire***

#### **3.3.1 Les enjeux : Créer une dynamique territoriale et un projet pertinent**

**Informé – Concerter – Participer** : Principe de base d'un projet collectif, l'implication citoyenne est considérée comme le moyen :

- de s'assurer de la prise en compte du territoire.
- de faire correspondre au mieux le projet à son territoire.
- de développer un sentiment d'appartenance à un territoire et de promouvoir la cohésion sociale.

La partie suivante étudie le processus d'implication et donne des pistes que peuvent suivre les porteurs afin de rendre la population actrice du projet.

Sont distingués trois niveaux d'implication, du plus bas au plus haut niveau d'intégration :

Informé -> Concerter -> Participer.

Ils sont abordés sous l'angle d'étape, chaque niveau représentant un palier vers le niveau d'implication suivant.



### 3.3.2 Informer et sensibiliser

Il est conseillé aux porteurs de projets collectifs d'informer la population locale dès les prémises du projet, de commencer la sensibilisation autour de la thématique du projet et de mettre celui-ci en lumière. Cette phase de communication à sens unique autour du projet constitue la première étape vers la participation et plus tôt elle sera réalisée mieux le projet sera perçu par le public.

#### 3.3.2.1 Les vecteurs d'informations

Cette communication/médiatisation du projet peut être réalisée via des réunions d'information sur la localité, de l'affichage, de la diffusion sur internet (création d'un site web, d'un blog) et grâce aux médias locaux : Presses écrites locales (les journaux, magazines, guides), les radios, les télévisions, les sites internet de partenaires. Cette démarche d'information peut aussi s'appuyer sur les structures locales préalablement identifiées. En effet, les porteurs de projets peuvent solliciter les acteurs du territoire du projet afin de bénéficier d'une mise en relation avec leurs réseaux et de diffuser l'information par leur intermédiaire.

#### 3.3.2.2 La transparence, un travail continu

L'étape de médiatisation/information autour du projet permet de lancer l'appel à participation. Elle est à poursuivre tout au long de l'opération afin de tenir informée la population de l'évolution du projet et sert de démarche promotionnelle valorisant la dynamique collective.

### 3.3.3 Concerter : Tenir compte des attentes

#### 3.3.3.1 Construction conjointe de l'offre

Un projet collectif, qu'il soit de création d'activité, de conception d'actions d'intérêt général, doit au même titre qu'un projet individuel, pour être pertinent, répondre à un besoin. L'évaluation de ce besoin et de sa traduction en demande se fait généralement au moyen d'une étude de marché. Dans un projet collectif comme il est entendu au sein de cette étude, l'analyse marketing, qui est ici une sorte de diagnostic territorial complémentaire, est réalisé d'une façon particulière, il s'agit plus de construire l'offre avec les publics que pour les publics.

En effet, comme signalé dans l'introduction, un projet collectif est caractérisé entre autre par une démarche participative :

Le groupe porteur du projet est composé d'un ensemble de personnes ainsi que des publics, qu'ils soient concernés ou non, impliqués dans le montage du projet et jusqu'à sa mise en œuvre.

Il s'agit donc de faire participer et d'impliquer de façon active la population du territoire au projet. Cette démarche conduit à réaliser un **diagnostic partagé** entre **les porteurs du projet et la population** permettant ainsi de **confronter les perceptions** du collectif porteur au ressenti de la population, dont certains seront les futurs usagers ou bénéficiaires du projet.

#### 3.3.3.2 La concertation : Différence entre un projet individuel et collectif

##### **Préciser les besoins et améliorer la pertinence.**

Dans une étude de marché classique, la quantification de la demande passe par des enquêtes ou des sondages administrés à la population. Les groupes de consommateurs tests permettent l'analyse des produits et/ou services en termes d'attente et/ou de satisfaction, de concept, de qualité et de prix, de méthode de commercialisation, de communication et des tests de notoriété et d'image pour les structures. Il existe même des groupes de consommateurs réunis à des fins prospectives et créatrices.

Les projets individuels ne sont en effet pas de reste en ce qui concerne la participation de la population.

Les projets collectifs peuvent emprunter nombre de ses méthodes aux projets individuels mais des différences de taille existent :

- Les fondements de la démarche : Malgré une finalité commune d'adapter l'offre à la demande. Dans un projet collectif, l'objectif est d'impliquer la population dans la totalité du projet afin que **les publics deviennent eux-mêmes acteurs de la démarche**. L'objectif n'est donc pas la maximisation d'un profit et les publics cibles ne sont pas considérés comme un panel de consommateurs perçus comme des futurs clients.

- La motivation du participant : Dans un projet collectif, la motivation d'un individu vient le plus souvent de sa **sensibilisation à une problématique**. Le collectif ainsi formé est animé par la poursuite d'objectifs communs. Alors que les tests/réunions de consommateurs sont le plus souvent indemnisés pécuniairement ou récompensés à l'aide de produits.

- Les méthodes : L'amélioration de la cohésion sociale est un objectif intrinsèque à la démarche de projet collectif. Afin d'**édifier un fort sentiment d'implication** et de mettre l'accent sur la **dimension humaine** du projet et de sa démarche, un projet collectif préférera les méthodes privilégiant le contact direct visuel avec la population parmi les méthodes de concertation.

En cela, les porteurs de projets doivent, pour confronter leurs perceptions au ressenti de la population, utiliser de préférence les interrogations en face à face plutôt que des questionnaires administrés. L'échantillonnage est aussi à éviter ; il est préférable que, dans la mesure du possible, personne ne soit exclu du projet. En ce qui concerne des projets d'une envergure trop importante les questionnaires administrés par téléphone, par voie postale, par Internet, par auto-administration peuvent être utilisés, tout étant affaire de contexte, il ne s'agit-là, que de conseil à destination des porteurs de projet collectif.

L'organisation de débat public réunissant les riverains, les associations, le grand public permet l'expression et l'échange et ces débats représentent un bon moyen de rassembler les points de vue.

Un projet collectif veut que la population ne soit pas cantonnée au seul rôle « d'expert d'usage » durant le diagnostic à travers des méthodes de concertation. La population doit être impliquée dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet et si possible, **participer** au processus décisionnel.

### 3.3.4 Participer

Il s'agit du niveau le plus poussé d'implication de la population. Plus concret que la récolte d'avis, la participation peut prendre plusieurs formes pouvant s'associer.

#### 3.3.4.1 Le bénévolat

Le bénévolat est l'une des ressources des projets collectifs. La phase d'implication des publics permet de mobiliser des bénévoles au sein de la population. Parmi les bénévoles deux grandes catégories peuvent être nuancées : les bénévoles impliqués sur du long terme dans l'élaboration du projet, à une fréquence suffisante pour se voir attribuer une mission, un rôle d'administrateur ; les bénévoles participants à des actions ponctuelles mais régulières.

#### 3.3.4.2 Différentes formes et moyens de participer

- Les porteurs de projets peuvent envisager la création d'un comité de public donnant leur point de vue et participant à la prise de décision lors de différentes étapes du projet.
- Les porteurs de projets peuvent intégrer au comité de pilotage des personnes représentant la population.
- Aux réunions publiques d'informations régulières, les porteurs de projets peuvent associer des contributions écrites ouvertes à tous : prenant la forme de cahiers d'acteurs ou de listes de questions.
- Un site internet, un forum et/ou un blog consacré au projet peuvent être des lieux d'information et d'échange pour la population.
- Lieu(x) d'accueil des publics sur la localité.

### 3.3.5 Adapter les vecteurs d'implication : Un projet par et pour la population

#### 3.3.5.1 Les enjeux des vecteurs d'implication

La partie suivante présente un cas d'étude sur lequel s'est appuyée l'analyse précédente, en mettant l'accent plus particulièrement sur les vecteurs d'implications.

La mobilisation de la population peut parfois s'avérer être une étape difficile des projets collectifs. Certains publics concernés peuvent ne pas se montrer sensibles à la problématique soulevée par le projet. Les porteurs de projets collectifs doivent, dans ce cas, réfléchir à **une stratégie de mobilisation** afin d'établir **un lien de proximité**, de susciter l'intérêt des publics visés et de les amener à s'impliquer.

#### 3.3.5.2 Adapter les vecteurs d'implications aux publics cibles

Il est important pour les porteurs de projets collectifs d'avoir à l'esprit, lors du travail sur la stratégie de mobilisation, les caractéristiques des publics cibles du projet. La communication et les vecteurs d'implications peuvent varier pour s'adapter aux caractéristiques de la population visée :

- Hommes / Femmes
- Tranche d'âge
- Niveau d'instruction
- Catégories socioprofessionnelles et professions.
- Statut sur le marché de l'emploi : Actifs, Chômeurs, Inactifs.
- Groupes vulnérables : Minorité, Migrants, Personnes handicapées, personnes défavorisées...

Cette liste est non exhaustive et constitue un exemple des caractéristiques qui peuvent être prises en compte.

### 3.3.5.3 Contexte et vecteurs d'implications : Expérimentation projet Mosson

« Animation collective éco-quartier Mosson/Pierre-Vives autour de l'alimentation équilibrée ».

Rappel des publics cibles : Habitants du quartier Mosson, notamment les jeunes ayant des problèmes de santé lié à l'alimentation.

Le projet collectif a rencontré des **difficultés à mobiliser les publics** visés, essentiellement le public jeune. Le quartier possède une forte mixité sociale et culturelle dont plusieurs communautés notamment la communauté marocaine, une forte identité de quartier semble aussi caractériser une partie de la population.

Les porteurs du projet collectif, pour informer et sensibiliser les publics afin de lancer la dynamique participative, ont dû réfléchir à des vecteurs d'implication qui seraient aussi fédérateurs :

- L'organisation de rencontres sportives (match de football) dans le quartier associée à un éco-stand de sandwichs équilibrés réalisé par des personnes aux minimas sociaux a fait apparaître **le sport comme un vecteur d'implication efficace des jeunes et de leurs familles. Le sport possède aussi comme caractéristique d'être une activité fédératrice** pour les habitants du quartier.
- L'action de communication auprès des associations **culturelles** en place sur le territoire, apparaît comme un vecteur d'implication important, ces structures faisant bénéficier de leur « **aura** » au projet collectif.
- **La culture et la proximité** : la mise en place d'un atelier mobile proposant des dégustations de produits locaux et la mise en place de gouters collectifs permettant le partage et la découverte des spécificités culturelles de chacun.

Dans ce projet, la communication s'est faite à l'aide de flyer, affiches dans des lieux d'affluence comme : les marchés et les puces, les complexes sportifs, écoles et collèges, place publiques, arrêts de transport en commun...

Conclusion :

A partir de ce cas d'étude peut être conclu que :

- Les formes prises par les vecteurs d'implications peuvent être multiples : Le sport, la culture, le passage par des leaders dont émane une certaine aura... et que leur choix est propre au contexte du projet collectif.
- Les actions promotionnelles autour du projet ayant suscité le plus d'intérêt chez les publics sont celles de proximité, la prise de contact avec la population semble en effet avoir pour vertu de supprimer les barrières et appréhensions sur le projet collectif.

### ***3.4 Mettre en place un « comité de pilotage »***

Il est important que le groupe à l'initiative du projet constitue un comité de pilotage afin de pouvoir faire participer l'ensemble des acteurs qui le désire tout en gardant le contrôle sur les orientations du projet et veiller ainsi à son bon fonctionnement.

#### **3.4.1 Les enjeux du Comité de pilotage**

L'ouverture d'un projet collectif par sa démarche collaborative et la participation de la population induit l'importance d'inviter des personnes du territoire à participer au comité de pilotage : Population, élus, organismes partenaires.

Un comité de pilotage peut avoir habituellement plusieurs fonctions comme la planification, l'analyse, la prise de décision... Dans le cadre des projets collectifs, le comité de pilotage interviendra surtout pour prendre des décisions concernant **la programmation des différentes activités et lors de la sélection des scénarios**, et rendra l'arbitrage lors de la sollicitation d'un comité élargi.

Effectivement, l'élaboration du projet collectif doit impliquer un maximum de personnes mais les décisions ou réorientations concernant le projet doivent appartenir au comité afin de préserver le projet commun de départ.

### 3.4.2 Construire un comité de pilotage : Recommandations

Pour cela les porteurs à l'initiative du projet collectif doivent prendre en compte plusieurs éléments :

#### 3.4.2.1 Constitution et composition du comité de pilotage

- Les personnes à l'initiative doivent, pour préserver le projet commun de départ, former eux-mêmes le comité de pilotage. Les porteurs initiaux nominent donc par consensus les membres du comité et celui-ci doit se voir attribuer un pouvoir décisionnaire.
- L'équipe doit être transversale au projet : Le comité doit donc être pluridisciplinaire et représenter l'ensemble des acteurs du projet, constitué des porteurs initiaux, de représentants des structures partenaires et de représentants de la population/usagers (généralement le comité de pilotage comptera maximum une vingtaine d'individus).
- Afin que le projet ne s'éloigne pas des ambitions premières des porteurs initiaux, ceux-ci doivent être attentifs au maintien de la vision commune du projet. Inviter une personne à participer au comité doit être forcément accompagné d'une vérification de l'articulation des motivations individuelles et des attentes, et de l'analyse de l'exposition aux problèmes liés aux jeux d'acteurs.

#### 3.4.2.2 Comité de pilotage ne doit pas être synonyme de cloisonnement

- Les ordres du jour doivent être validés de façon collective et les décisions au sein du comité de pilotage doivent privilégier les consensus. Les avis individuels resteront confidentiels à l'extérieur du comité de pilotage.
- Construire un comité de pilotage ne signifie pas restreindre l'accès à l'ingénierie, au montage du projet. Dans un souci de transparence, les décisions prises par le comité et les débats seront rendus publics (compte-rendu).
- Les membres peuvent élire, si nécessaire, au sein du comité de pilotage, un président et un vice-président et attribuer des fonctions.



### 3.4.2.3 Plusieurs possibilités et différents comités : Application au projet Mèzois

Le groupe à l'initiative et ayant participé aux premières réunions et réflexions sur le projet collectif (Arbre d'objectifs, Cartes des savoirs) était composé de quatorze individus. A mesure de l'avancement du projet, un mouvement de promotion, porté par le bouche à oreille, a fait augmenter le nombre de participants aux réunions à une vingtaine de personnes. Ce phénomène devrait s'accroître avec l'avancée des recherches de partenaires et l'implication de la population.

Le groupe a conscience que le nombre grandissant de participants directs au projet représente certains risques. Les discussions ont mis en avant que les membres du collectif porteurs du projet ont à cœur de mettre en place un comité de pilotage impliquant l'ensemble des partenaires. Cette volonté témoigne bien de l'attachement des acteurs à l'aspect collectif du projet.

#### 3.4.2.3.1 La constitution et la composition du comité de pilotage

L'étude du cas du projet collectif de la commune de Mèze, permet de se questionner sur la composition de ce comité. Dans le cas du projet Mèzois les porteurs de projets initiaux sont nombreux. Il peut être envisagé que tous ne fassent pas partie du comité de pilotage.

Plusieurs propositions sont possibles :

- Des représentants de chaque structure peuvent être institués par leurs membres. Le problème de la parité entre les structures peut poser problème ; faut-il un représentant par structure ou le nombre de représentant doit-il être proportionnel au nombre de porteurs de projet appartenant à une structure.
- Les représentants peuvent être élus par l'ensemble des membres porteurs, mais le principe de l'égalité, un membre égale une voix, peut poser problème pour les structures sous-représentées en termes de nombre.

L'implication de la population ainsi que des partenaires trouvés au fur et à mesure de l'avancement du projet, peut se faire à travers différents comités.

### 3.4.2.3.2 Plusieurs comités possibles

- **Comité de pilotage** : Certains partenaires ou représentants de la population peuvent intégrer le comité de pilotage dans la mesure où les porteurs de projets leur ouvrent celui-ci.
- **Un comité technique ou secondaire** peut être mis en place : Habituellement composé de techniciens du domaine auquel se rapporte le projet il a comme rôle d'aider le comité de pilotage dans ses fonctions.

Dans un projet collectif, comme le démontre notre cas d'étude, les porteurs de projets peuvent être de toute catégorie socioprofessionnelle, ici administratif, médecin, assistante sociale... sera donc préféré au terme technique le terme de secondaire pour qualifier ce comité. Ce comité peut regrouper les membres du collectif n'étant pas dans le comité du pilotage parmi les porteurs de projets initiaux, les partenaires, la population.

- Les porteurs de projets peuvent envisager la création d'un **comité de public** ou **comité d'usagers**, comité composé par les publics, donnant leurs points de vue et participant à la prise de décisions lors de différentes étapes du projet.

### 3.4.2.3.3 Exemple de composition pour le projet Mèzois

Les porteurs du projet Mèzois désirent un comité pluridisciplinaire, représentant l'ensemble des porteurs initiaux, des partenaires pressentis, et des familles. Ainsi le comité du pilotage du projet Mèzois pourrait être composé de :

Porteurs initiaux du projet :

- Une personne de l'UTAG.
- Deux personnes de l'agence médico-sociale de Mèze.
- Une personne du secteur de la culture.
- Une personne du CG.

Partenaires :

- Une personne de DSD.
- Une personne du Centre communal d'action sociale de Mèze (CCAS, potentiel, à intégrer).
- Une personne de la mission « cohésion sociale » (partenaire potentiel à intégrer).

Population :

- Un représentant par type d'utilisateur (exemple : une personne âgée, un jeune...).

### 3.4.2.4 Le comité de pilotage et le collectif, Circulation de l'information : Dialogue et Transparence

#### 3.4.2.4.1 Comité élargi

Le comité de pilotage peut, pour certains choix, décider de faire participer l'ensemble du collectif à la prise de décision en constituant un comité de pilotage élargi et en cas de désaccord ou de détournement du projet rendre l'arbitrage. Il est conseillé aux porteurs de projet collectif de faire participer le comité de pilotage élargi à la décision concernant les étapes clefs du projet.

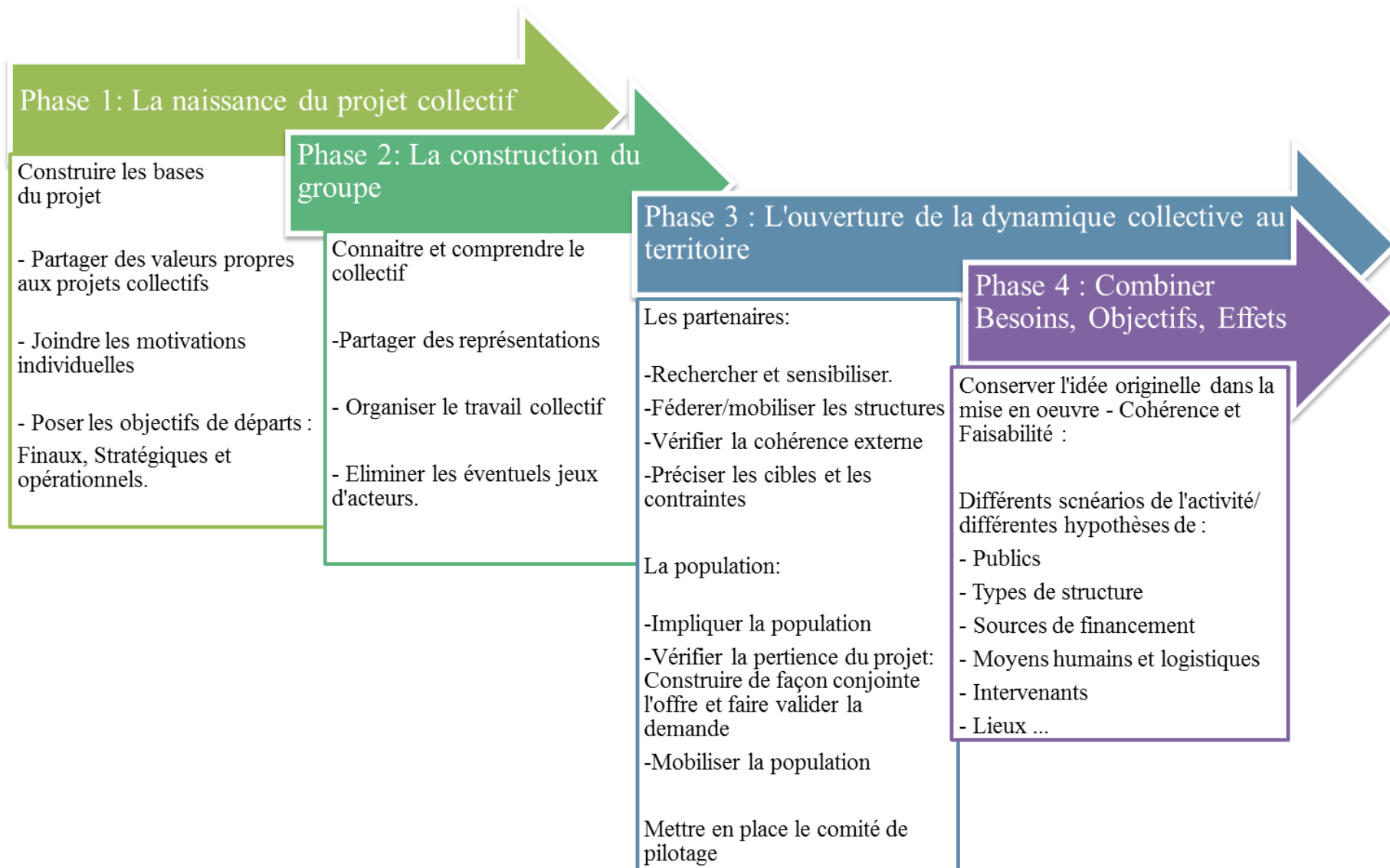
#### 3.4.2.4.2 Transparence

La constitution de comité n'empêche pas de continuer le travail avec l'ensemble du collectif. Selon les disponibilités et la taille du collectif, l'ensemble des acteurs peut continuer le travail sur le projet au travers de réunions ou de travail à distance.

Si les porteurs de projets décident de mettre en place différents comités, un dispositif de communication direct et permanent doit être prévu.

Les comités travaillant séparément devront s'assurer d'une communication parfaite entre eux et de leur transparence envers la totalité du collectif : à l'aide de rencontre d'information régulière, de comptes rendus détaillés des réunions et du partage systématique des réalisations grâce aux outils de documentation partagée (liste de discussions, de diffusion) et/ou un lieu commun où peut être entreposé le travail.

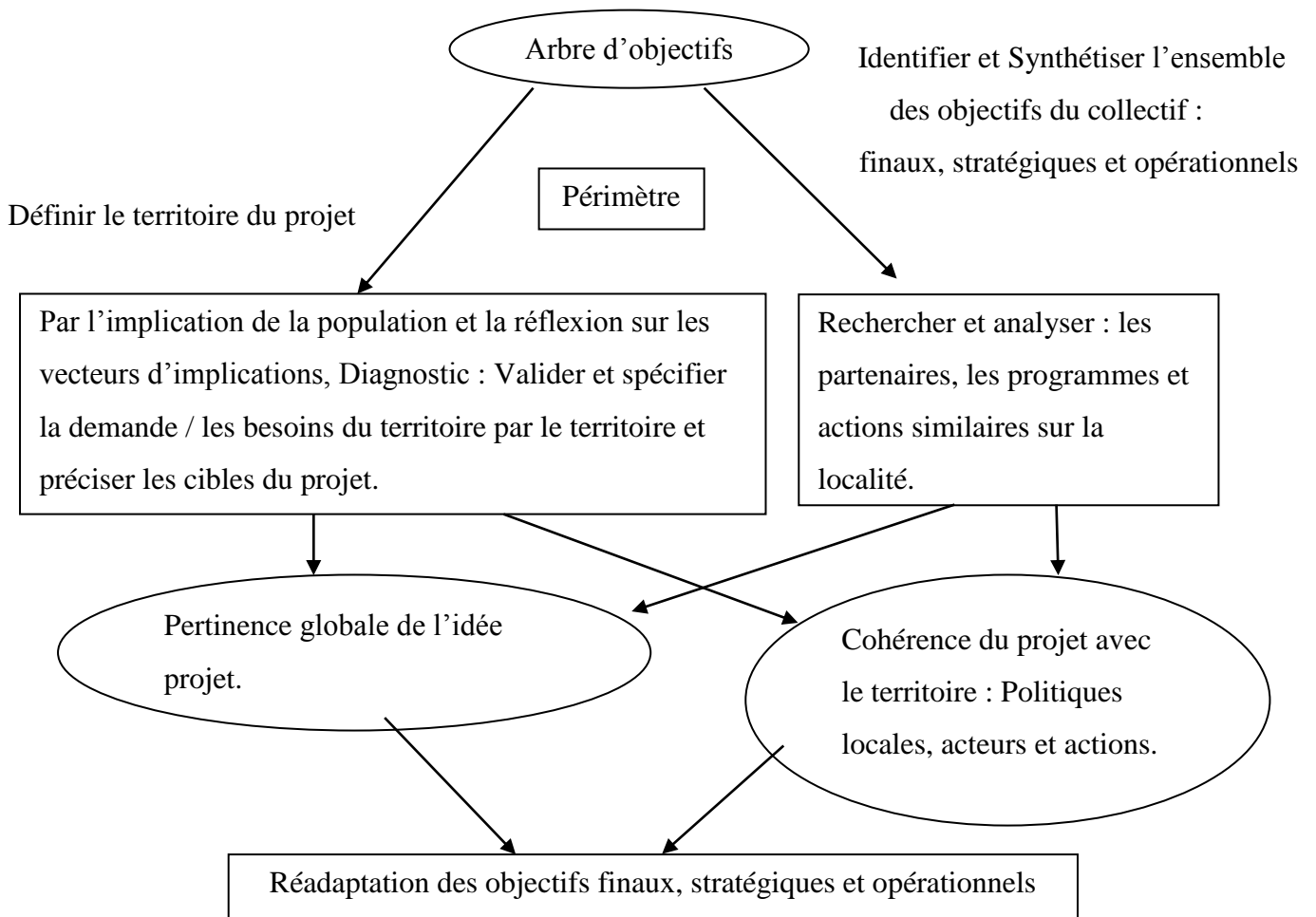
Les différentes phases présentées depuis le début du document suivent une chronologie. Néanmoins, certaines étapes séquentielles se chevauchent dans le processus d'élaboration d'un projet collectif. En effet la construction du groupe interviendra avant la fin de la naissance du projet collectif, la phase d'ouverture de la dynamique collective au territoire peut être menée en parallèle de la construction du groupe et se poursuivra jusqu'à la fin du projet. Ce processus d'élaboration d'un projet collectif et sa relative progression chronologique est représentée par le schéma 8 : Les phases du processus d'élaboration d'un projet collectif : Etapes séquentielles et qui se chevauchent



**Schéma 8** : Les phases du processus d'élaboration d'un projet collectif : Etapes séquentielles et qui se chevauchent

## 4 Combiner : Besoins - Objectifs - Effets - Ressources

### 4.1 Les enjeux de la scénarisation de l'activité



Le projet peut ne pas contenir tous les objectifs initiaux : finaux, stratégiques et opérationnels. Différents contenus en termes de publics, d'actions et de micro-projets, de lieux, ressources financières et humaines et de planning, de statut, doivent être envisagés. Les porteurs de projets vont donc, pour mettre en œuvre le projet, étudier différents scénarios.

Scénario<sub>1</sub>

Scénario<sub>2</sub>

Scénario<sub>3</sub>

Scénario<sub>i...</sub>

Pour évaluer et comparer chaque scénario les porteurs de projet analyseront en parallèle différents points :

- Conserver l'idée originelle dans la mise en œuvre.
- Choisir un statut juridique adapté.
- Vérifier et comparer la faisabilité.

## ***4.2 Conserver l'idée originelle dans la mise en œuvre***

### **4.2.1 Conserver les acquis**

#### **4.2.1.1 L'adéquation objectifs / besoins doit être conservée**

Le projet collectif, qu'il soit de création d'activité, de conception d'actions d'intérêt général, ou autres doit au même titre qu'un projet individuel, pour être pertinent, répondre à un besoin. La prise en compte des attentes s'est effectuée grâce à la concertation et à la création commune de l'offre à travers un diagnostic partagé entre le comité de pilotage et la population.

Les porteurs de projets doivent se servir de ce diagnostic, de la définition des besoins qui en résultent et de l'arbre d'objectif (repère des objectifs et motivations de départ) afin de s'assurer que le travail sur les scénarios par le collectif n'altère pas la pertinence du projet. Autrement dit le scénario envisagé doit toujours répondre à un besoin identifié. L'implication étant un processus continu, les porteurs de projets peuvent confronter les scénarios à la population afin de s'en assurer.

#### **4.2.1.2 La cohérence avec les autres actions du territoire**

Les porteurs de projets doivent garder à l'esprit, lors de l'élaboration des scénarios, les points mis en évidence lors des échanges avec les structures du territoire concernant :

- les actions déjà en place
- les précisions apportées aux publics cibles

#### 4.2.1.3 La conformité à la démarche collective

Les porteurs de projets doivent vérifier que les différents scénarios respectent bien certains principes essentiels :

- La primauté du projet : Les impacts et résultats doivent primer sur les autres critères lors de l'arbitrage entre les différents scénarios.
- Les scénarios doivent permettre l'implication des publics et être transparents dans leur déroulement.

#### 4.2.2 Prévoir les Effets et Comparer l'efficacité prévisionnelle

Résultats attendus / Objectifs et Impacts attendus / Objectifs globaux.

Théorie de l'action :

Il s'agit pour les porteurs de projet collectifs de travailler à identifier de façon hypothétique les résultats à court terme et les impacts des opérations et actions contenues dans les différents scénarios.

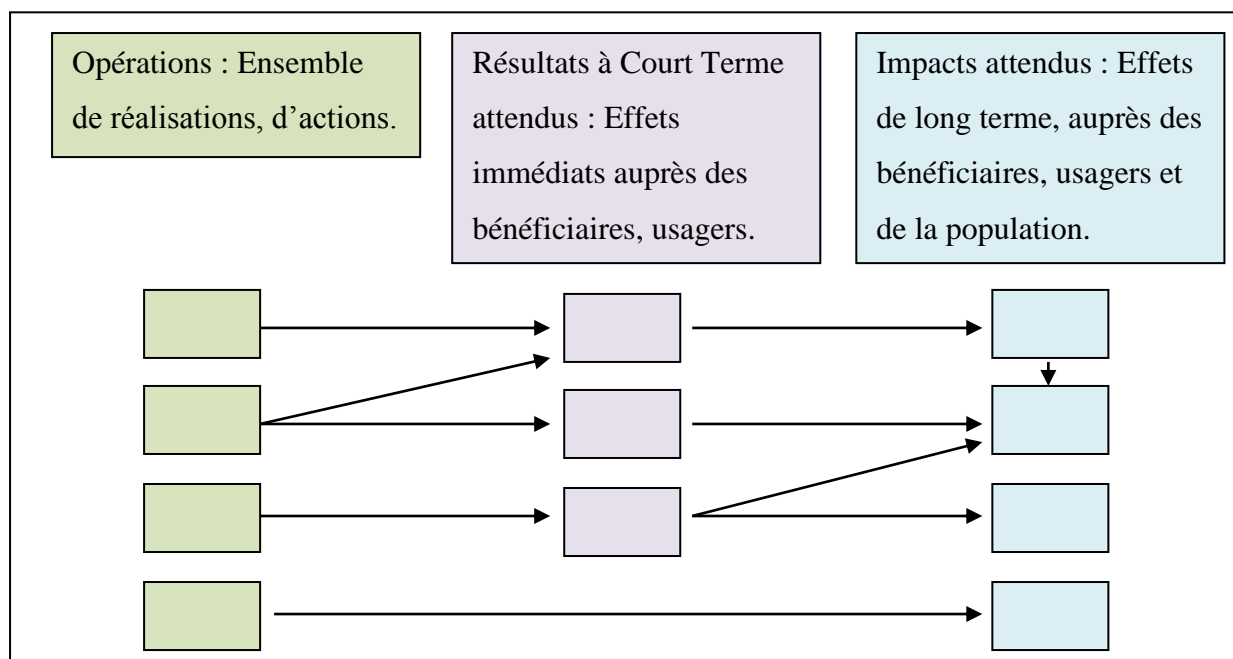
Lors du travail sur l'arbre d'objectifs, le collectif cherche à définir à partir d'objectifs, un ensemble d'actions, de réalisations permettant de les atteindre. Il s'agit ici sensiblement de réaliser le cheminement inverse, en allant de droite à gauche sur l'arbre d'objectif.

On passe donc ici à une relation de cause à effet.

#### 4.2.2.1 Travail sur le diagramme logique d'impact.

Le collectif identifie et hiérarchise les effets de chaque réalisation pour les différents scénarios (Schéma 9 : Diagramme logique d'impacts)

*Scénario<sub>i</sub>* :



**Schéma 9** : Diagramme logique d'impacts

Nb : D'autres niveaux de hiérarchisation sont possibles, l'outil est à adapter au cas d'étude, ainsi l'on retrouve souvent au sein des impacts : des impacts intermédiaires et globaux.

Ce procédé permet de voir en fonctions des différentes mises en œuvre les effets escomptés et d'observer quel scénario est le plus à même d'atteindre les objectifs initiaux (confer l'arbre d'objectifs).

Effectuer l'évaluation de la pertinence et par la suite celle de l'efficacité interne permet de vérifier l'efficacité externe du projet. En effet, cette chronologie permet la relation suivante : si les objectifs du scénario correspondent bien à un besoin (pertinence) et que ses résultats et impacts correspondent aux objectifs (efficacité interne), les résultats et impacts attendus du programme correspondent bien à un besoin (efficacité externe).



#### 4.2.2.2 Réfléchir à un référentiel d'évaluation : Critères de jugement et indicateurs

A partir du diagramme logique d'impact, les porteurs de projets peuvent réfléchir au moyen d'évaluer l'action pendant son déroulement et ex-post. Ce travail consiste pour les porteurs, à partir des différents effets : Réalisation, résultats, impacts identifiés et schématisés dans le diagramme logique d'impact, à établir des critères de jugements et des indicateurs les mesurant.

- Indicateur de réalisation et de résultat évaluation de : l'accès au bien et au service, leur utilisation, les niveaux de satisfaction.
- Pour les impacts évaluation : bien être, éducation, santé, insertion...

Elément à prendre en compte concernant les critères de jugement et indicateurs :

- Dans un projet collectif **les critères de jugement et indicateurs seront déterminés dans la mesure du possible par/avec la population.**
- Un critère de jugement doit posséder un indicateur correspondant qui peut être quantitatif ou qualitatif, exemple :
  - Critère de jugement : L'insertion professionnelle.
  - En nombre - Indicateur quantitatif : Nombre de retour à l'emploi / nombre de personnes aidées.
  - Point de vue qualitatif – % dans les personnes réinsérées de contrat à durée déterminée, indéterminée..., évolution du niveau d'instruction...
- Un indicateur doit être facile et peu coûteux à mesurer : Les données doivent pouvoir être récoltées et analysées facilement, dans des délais raisonnables.
- Pertinent : Le jugement de valeur doit être circonstancié c'est-à-dire qu'il doit correspondre au contexte du projet et clair (bien défini, compréhensible et discutable).
- Sensible et fiable : Différents niveaux doivent rendre possibles les comparaisons. L'indicateur doit être en lien direct avec la réalisation afin que d'autres facteurs extérieurs au projet n'influent pas sur les résultats. Il ne doit pas être dans la mesure du possible sujet à interprétation.

- Les indicateurs doivent être en nombres suffisamment important pour apporter un jugement global fiable.
- Les porteurs de projets doivent faire attention à la surreprésentation d'un critère afin d'assurer l'objectivité du jugement.

### ***4.3 Choisir un statut juridique adapté***

Les porteurs de projet collectifs doivent être attentifs au choix du statut juridique de l'activité.

Dans l'optique de faire correspondre le statut juridique au projet, le choix du statut intervient à la fin de l'élaboration du projet, comme l'ensemble des points de cette quatrième partie, le choix du statut juridique est une réflexion à mener en parallèle dans l'étude et la sélection des scénarios par les porteurs.

Les porteurs de projet collectifs doivent pour effectuer ce choix analyser deux aspects :

- L'expression des valeurs du projet dans le statut juridique.
- Les avantages et inconvénients des différents types de statut juridique.

Comme signalé en introduction, un projet collectif appartient à l'économie sociale et solidaire et cherchera dans la mesure du possible à tendre vers l'absence de lucrativité.

Un projet collectif peu, tout de même, être réalisé à travers **les formes juridiques classiques**. Néanmoins, il existe des statuts pouvant se montrer plus adaptés aux projets collectifs et à leurs valeurs, statuts basés sur, la démocratie, l'égalité des personnes et l'utilité sociale, qui sont ceux de **l'économie sociale et solidaire**.

Les Sociétés coopératives et participatives (Scop) et les Associations paraissent les plus adaptés concernant le mode de gouvernance participatif et la dimension non lucrative (ou limitée) des projets collectifs.

- Les sociétés coopératives et participatives regroupent les Scop et les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic).  
Les coopératives = "une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement " (définition de l'Alliance Coopérative Internationale – 1995).
- Association : Les associations : régies par la loi de 1901, bénéficient aussi d'un mode de gouvernance démocratique et sont à but non lucratif.
- Autres structures : Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT), les structures d'insertion par l'activité : Entreprises d'insertions, association intermédiaires, chantier d'insertion ...

Remarque : Les porteurs de projets collectifs doivent aussi prêter attention à certains paramètres comme le **lien entre certain statut et l'accès à des financements/subventions spécifiques, agréments, droit au contrat civique, au contrat aidé...**

## **4.4 Vérifier et comparer la Faisabilité : Un modèle économique composite**

### 4.4.1 Les enjeux : Limiter la dépendance et les incertitudes

L'étude des projets collectifs et l'analyse de leurs budgets font apparaître une forte dépendance aux contributions externes, notamment aux subventions provenant de partenaires publics.

L'enjeu pour les porteurs de projets collectifs est d'optimiser la gestion budgétaire du projet, au travers d'un modèle économique composite, afin de limiter cette dépendance et les incertitudes qui en découlent et de pérenniser l'action par d'autres moyens de financements.

### 4.4.2 Mobiliser des ressources hybrides

On retrouve dans la plupart des projets collectifs, comme dans les structures associatives et plus généralement les organisations de l'économie sociale et solidaire, deux types de ressources : En nature et Financière.

#### 4.4.2.1 Des ressources en nature variées

Les porteurs de projet peuvent faire appel à des ressources en nature variées. Il s'agit de contributions volontaires effectuées à titre gratuit. Elles sont de provenances multiples : partenaires publics, partenaires externes privés ou directement de la population. L'organisme peut les consommer dans le cadre de son activité, les stocker ou les vendre.

- Mise à disposition/dons de biens immobiliers, d'équipements, de matières premières.
- Mise à disposition/dons de prestations, de personnels, de travail bénévole, ...

#### 4.4.2.2 Des ressources financières diversifiées

Les porteurs de projet collectif peuvent solliciter, au vu de leur activité d'utilité sociale, de multiples ressources financières, chez de nombreux partenaires extérieurs.

Financement par des partenaires publics associés, subventions provenant de :

- Fonds Européens : de type Fonds Social Européen (FSE).
- Collectivités territoriales : Commune, Structure intercommunale, Département, Région et Services des collectivités. Exemple : Financement d'une action médico-sociale par le département.
- Etablissements publics : Caisse des Dépôts et consignations, Caisses d'Allocations Familiales, ...
- Services de l'Etat (emplois aidés) : Préfecture, les Directions Départementales, ...

Financement par des partenaires externes privés associés :

Entreprises, sponsors, Associations, Fondations, Mécènes, ...

Autofinancement : (*Confer, la partie : Un portefeuille de projet équilibrée*)

- Recettes générées : Ventes, droits d'inscription, droits d'entrée, ...
- Autre autofinancement : Cessions (ex : ventes de dons en nature) ...

#### 4.4.3 Analyse contextuelle et difficultés : Dépendance, subventions et bénévolat

Comme souligné précédemment, l'étude des budgets fait apparaître une forte dépendance aux ressources émanant de financement externe et plus précisément des financements publics.

Or, le contexte économique actuel, assombri par la crise, entraîne une baisse des budgets de l'Etat et des Collectivités Territoriales, notamment pour les Conseils Généraux touchés par la réforme de la taxe professionnelle. La conjoncture économique obligeant donc à des restrictions budgétaires et par voie de conséquence à des réductions des dépenses, une forte diminution, déjà amorcée, des subventions devrait pénaliser les secteurs dépendants.

Les montants de subventions sont à la baisse et les conditions d'accès au financement durcies.

En effet, l'octroi de fonds est désormais plus difficile, soumis au passage devant commissions. La volonté des financeurs d'un contrôle des dépenses rigoureux oblige les porteurs de projet à réaliser un travail profond et précis de projection à travers la réalisation de budget prévisionnel de plus en plus détaillé.

Les porteurs de projets collectifs, comme nous le montre nos cas d'étude, n'ont pas forcément les connaissances nécessaires à l'élaboration de plan financier. Des cellules d'assistance publique au montage de projet existent et peuvent être contactées par les porteurs de projets afin de palier à certaines difficultés.

A ces difficultés conjoncturelles s'ajoute une crise des vocations dans le domaine du bénévolat. Le nombre de volontaires engagés durablement dans une action a tendance à diminuer. Or, le bénévolat est pour beaucoup dans la résilience des projets collectifs.

En connaissance de ce contexte, les porteurs de projets collectifs doivent travailler sur la **capabilité du projet à s'auto-pérenniser, à préparer son avenir** tout en respectant ces fondements d'intérêt collectif et d'utilité sociale. La partie suivante : un portefeuille de projet équilibré, apporte des pistes de solutions et traite de l'amalgame entre lucrativité et bénéfice.

#### 4.4.4 Construire un portefeuille de projet équilibré

Lors du travail sur le montage financier, il est nécessaire pour les porteurs de projets collectifs de veiller à ce que le programme soit constitué d'un portefeuille équilibré de micro-projets, de projets.

##### 4.4.4.1 Les dépenses d'un projet collectif : Des dépenses classiques

Un programme issu de projet collectif est composé de projets qui, pour la plupart, sont générateurs de dépenses. Dans les projets collectifs, on retrouve généralement cinq grands types de dépense dont une liée aux participants.

Dépenses directement liées et nécessaires à l'opération : De personnel, de fonctionnement, en prestations externes, liées aux participants à l'opération. Ainsi que les dépenses indirectes de fonctionnement.

Pour couvrir ces dépenses le projet doit, en plus de solliciter les ressources précédemment citées, travailler sur l'autofinancement du projet.

#### 4.4.4.2 L'amalgame entre bénéfice et lucrativité

Les porteurs de projets collectifs doivent veiller à ne pas faire l'amalgame entre bénéfice et lucrativité.

D'un point de vue juridique, la non-lucrativité est l'impartageabilité des réserves, l'impossibilité pour les membres de valoriser leur apport et de prélever une part de la plus-value.

Un projet collectif ne travaille pas à être lucratif, c'est-à-dire à enrichir ses membres mais un projet collectif doit travailler à faire des bénéfices afin de payer les dépenses de ses activités. **Il s'agit pour le projet de dégager un excédent non lucratif, complément des apports extérieurs, pour répondre aux dépenses actuelles, compenser celles du passé et préparer l'avenir.**

Les structures associatives, par nature réticentes à tendre vers une gestion économique de leurs activités, voient ce phénomène se développer en leur sein. Elles sont donc contraintes, par la baisse des subventions, à diversifier leurs activités et à construire des modèles économiques alternatifs ne dépendant pas uniquement de subvention.

#### 4.4.4.3 Construire un projet dégageant des recettes relativement substantielles

Au moment de la budgétisation prévisionnelle de l'opération, il est important que les porteurs de projets décomposent le projet en grandes phases et chaque phase en actions rattachables.

Cette décomposition permet aux porteurs du projet d'avoir le détail prévisionnel, par actions et par phases, des différents besoins en financement et des différentes recettes générées. Elle permet aux porteurs de projets d'avoir une visibilité d'ensemble et ainsi de pouvoir travailler sur la gestion des dépenses, l'alternance ou la combinaison d'actions créatrices de recettes et d'actions « gratuites » ; dans le but de construire un modèle économique global viable, un portefeuille équilibré de projet : Equilibre entre dépenses / recettes, subventions et contributions en nature.

En effet, un projet collectif sera généralement amené à mettre en place des actions à partir desquelles il pourra en retirer des recettes et d'autres où cela ne sera pas le cas.

#### 4.4.4.3.1 Exemple d'action basée sur les projets Mosson et Mèze

- La mise en place d'un jardin partagé, d'une action de groupement de producteurs et de ventes groupées de produits, d'un restaurant d'insertion, sont des exemples d'actions pouvant générer directement des recettes de leurs activités, voire de l'autofinancement.

Remarque : Les porteurs de projets collectifs préféreront les systèmes de paiement de types : cotisations, participations, droits d'entrées et peuvent pratiquer **une discrimination positive par les prix dans une logique redistributive.**

- Les actions comme les journées de mobilisation, les ateliers pratiques, les réunions d'informations thématiques sur la gestion du budget, l'aspect médical de l'alimentation sont des exemples d'actions que l'on qualifiera de « gratuites », génératrices dans leurs activités directes, d'un point de vue strictement financier, uniquement de dépenses. Une nuance est néanmoins à apporter, ces actions gratuites peuvent, aux même titre que les autres actions, bénéficier du « sponsoring ».

#### 4.4.4.3.2 Une démarche : une image

Les porteurs de projets collectifs peuvent mettre en avant la démarche innovante de leurs projets (mode de gouvernance égalitaire et socialement plus responsable, participation de la population, amélioration de la cohésion sociale) et le caractère d'intérêt collectif et territorial du projet, afin de solliciter des sponsors ponctuels ou pour l'ensemble du projet.

L'image que transmettent les projets collectifs et leur capacité, par essence, à toucher un grand nombre de public, peut attirer les entreprises, les institutions financières publiques et privées, à devenir sponsor par exemple d'une journée de mobilisation. Le sponsoring représente chez certaine structure associative plus de 50% de leur financement.



## 4.4.5 Distorsions entre vocations et équilibres financiers, les délais, l'engagement

### 4.4.5.1 Les délais

Il est important que les porteurs de projets aient conscience de l'existence de délais, parfois important (une année voir plus) entre l'accord et le versement des subventions. Délai à prendre en compte dans le calcul, du besoin en fond de roulement et de la trésorerie du projet.

### 4.4.5.2 L'engagement des intervenants

Les porteurs de projets doivent établir un planning des intervenants sur le projet et s'assurer de l'engagement des partenaires et bénévoles (confer : 3.2.41 : Les points de blocages de la collaboration inter-structures « Volatilité des engagements verbaux »).

### 4.4.5.3 Prévenir du risque de distorsions entre vocations et équilibre financier

Les porteurs de projets collectifs doivent veiller à ce que n'apparaisse pas un problème de distorsion entre les vocations sociales, environnementales, économiques du projet et la recherche de l'équilibre financier. La présence d'actions rémunératrices et la recherche d'autofinancement ne doit pas se faire au détriment des vocations du projet. La limite entre recherche de pérennité, d'équilibre financier, d'autofinancement... et maximisation des bénéfices ne doit pas être franchie.

## Conclusion

Les expériences que constituent les différents projets collectifs et leurs analyses ont permis d'élaborer une proposition de guide méthodologique et pédagogique concernant le montage de projet collectif.

L'étude d'un phasage du processus d'ingénierie collective de projet et de sa démarche collaborative et participative a révélé des spécificités et conseils pratiques dont les futurs porteurs de projets collectifs peuvent s'inspirer.

Les principaux sont :

- Créer et fortifier le collectif par l'échange et le partage.
- Etablir des liens de proximité et adapter les vecteurs d'implication des publics et des structures aux contextes afin de créer une synergie autour du projet et d'entraîner une partie du territoire dans une dynamique collective.
- Adapter l'organisation du travail pour permettre la participation du plus grand nombre.
- Construire un modèle économique hybride en veillant à ne pas altérer la vocation d'utilité sociale du projet.

**La limite de cette recherche est induite dans sa démarche expérimentale, la généralisation d'éléments contextuels conduit à nuancer les généralités émises.** En effet, par leur dimension humaine chaque projet collectif est différent et rencontrera des difficultés particulières.

Il serait intéressant, afin de palier à cette difficulté, d'envisager qu'au travers d'un travail collaboratif, les porteurs de projets collectifs partagent leurs expériences dans le but de créer un guide le plus exhaustif possible, pouvant apporter des réponses à chaque particularité et dont la construction serait permanente et collective. Une réflexion sur des critères d'évaluation de la qualité d'une démarche de projet collectif serait souhaitable.

# Bibliographie

## Ouvrages

JOHANSON, R (2007). Source : E. Lamidieu, Dans Piquet, A (2009) - Guide pratique du travail collaboratif.

HENRI F., LUNDGREN-CAYROL K. (2001), Apprentissage Collaboratif À Distance - Pour Comprendre Et Concevoir Les Environnements D'apprentissage Virtuels, Ed. PUQ.

SUBRA, P (1996). Le temps d'une conversion - le Valenciennois (1965-1995).

SUBRA, P (2007) *Géopolitique de l'aménagement du territoire.*

## Documents

PIQUET, A (2009) - Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration. Document destiné au « Groupe Communication » du réseau Isolement Social.  
Lien : [www.a-brest.net/IMG/pdf/Guide\\_pratique\\_du\\_travail\\_collaboratif.pdf](http://www.a-brest.net/IMG/pdf/Guide_pratique_du_travail_collaboratif.pdf)

Groupe Synergie Créateurs, (2006). Document de synthèse des travaux du groupe « accompagnement de projet collectif ».

La Fédération Départementale des Foyers Ruraux de l'Yonne (F.D.F.R. 89), (2011). Document de Soutien aux nouvelles activités économiques collectives.

## Webographie

GARRABE, M (2011). La valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale.  
Lien : [http://michel-garrabe.com/pdf/pdf\\_eco\\_soc/2001\\_01.pdf](http://michel-garrabe.com/pdf/pdf_eco_soc/2001_01.pdf)

CONSEIL D'ETAT, Rapport public 1999. Réflexions sur l'intérêt général.

Lien : <http://www.conseil-etat.fr/cde/fr/rapports-et-etudes/linteret-general-une-notion-centrale-de-la.html>

Direction de l'Information Légale et Administrative 2011 : Article sur la démocratie de proximité.

Lien : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/democratie-proximite.html>

Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires (IAAT) : Guide Méthodologique du travail en commun.

Lien : [http://www.iaat.org/ressources/methodo\\_formation\\_guide\\_methodo.php?id2=22](http://www.iaat.org/ressources/methodo_formation_guide_methodo.php?id2=22)

L'Alliance Coopérative Internationale.

Lien : <http://www.ica.coop/fr/>

Notions et concepts du travail collaboratif : Recueil de citations et liens.

Lien : <http://www.docstoc.com/docs/70362526/E-Learning-Technologies-De-Linformation-Et-De-La-Communication>

# Table des Annexes

**Annexe 1** : Fiche Contact – Mèze, Partie I / II.....II

**Annexe 2** : Fiche Contact – Mèze, Partie II / II.....III



## Fiche Contact - Mèze

I/II

Ce document a pour objectif de nous permettre d'adapter au mieux notre démarche, les outils/logiciels et méthodes de travail collaboratif au collectif.

Les informations communiquées resteront confidentielles et ne seront en aucun cas diffusées et/ou réutilisées.

### PROFIL DU PARTICIPANT

Informations Personnelles	Photo	Nom, Prénom : .....
		Adresse postale : .....
		Téléphone : .....
		Courriel (E-mail) : .....
Informations Professionnelles (actuelles)	Nom de l'organisme : .....	
	Sigle : .....	
	Adresse de l'organisme : .....	
	Statut juridique de l'activité : .....	
	Domaine d'activité et public(s) cibles: .....	
	Adhésion à une ou plusieurs fédérations (Collectivité Locale, Etablissement Public, GIP, Autre (préciser)) : .....	
Votre vision du collectif	Fonction occupée : .....	
	Lieu de fonction : .....	
	Résumé de vos activités : .....	
	Outre les objectifs intrinsèques au projet, voyez-vous d'autres intérêts à participer à ce projet collectif ? .....	



## Fiche Contact - Mèze

II/II

### VOUS & LA DEMARCHE COLLABORATIVE- L'INGENIERIE DE PROJET- LE PROJET

Vous et la démarche collaborative	<b>Au quotidien, vous travaillez généralement :</b> <table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/> Seul</td><td><input type="checkbox"/> en binôme</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> équipe de 3-4 personnes</td><td></td></tr></table> <p>Autre..... .....</p>	<input type="checkbox"/> Seul	<input type="checkbox"/> en binôme	<input type="checkbox"/> équipe de 3-4 personnes	
	<input type="checkbox"/> Seul	<input type="checkbox"/> en binôme			
<input type="checkbox"/> équipe de 3-4 personnes					
	<b>Utilisez-vous des outils de travail collaboratif ?</b> Indiquez votre degré de maîtrise de l'outil de 1 à 10 (avec 1 correspond à « aucune pratique »). <input type="checkbox"/> Fonction de communication (Internet (courriel), Messagerie Instantanée, Forum, Vidéo/Visio conférences...) <input type="checkbox"/> Fonction de coordination (Agenda partagé, ...) <input type="checkbox"/> Fonction de production collaborative (Wiki, Google document, ...) <input type="checkbox"/> Fonction de partage de données (Google Docs, réseau intranet, ...) <b>Êtes-vous disposés à vous familiariser avec de nouveaux outils/logiciels de travail collectif ? (Expliquez)</b> ..... .....				
Vous et l'élaboration de projet	<b>Avez-vous déjà participé à l'élaboration d'un projet collectif et/ou individuel de création d'activité, d'entreprise, etc.</b> <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON <i>Vos connaissances en élaboration de projet, d'ingénierie financière et les méthodes que vous avez utilisées participeront à la conception du projet collectif.</i> Précisions :..... ..... .....				
Vous et le projet	<b>Combien d'heures hebdomadaires ou mensuelles pensez-vous pouvoir consacrer au projet ?</b> Ceci afin de pouvoir adapter les sessions de travail aux obligations professionnelles de chacun en temps, lieu, et outils utilisés. ..... ..... <b>Avez-vous des loisirs pouvant contribuer au projet et futurs ateliers de manière directe ou indirecte ? (ex : passionné(e) de cuisine)</b> ..... ..... .....				