



Charte de Partenariat - Quartier Libre Besançon

Préambule

La MJC de Palente, la MJC Besançon Clairs-Soleils et le Comité de quartier Rosemont Saint-Ferjeux ont souhaité mettre en commun des moyens dans le cadre d'un partenariat sur le territoire de Besançon, dénommé : **Quartier Libre Besançon**

Les trois maisons réaffirment que chacune garde son identité et mène sa politique associative dans le cadre de son projet social et sa contractualisation avec ses partenaires publics. Ainsi, ce partenariat s'inscrit dans le respect de chaque partie prenante.

Les trois maisons gardent l'initiative et leur libre arbitre sur les projets qu'elles ont envie de mettre en commun (que ce soit des activités, des outils ou du fonctionnement). C'est une démarche ascendante vis-à-vis des partenaires externes (le partenariat n'est pas issu d'une injonction externe).

L'enjeu de ce partenariat est son appropriation par tous les salariés et bénévoles des trois maisons pour que naissent et se développent des projets communs.

Le cheminement est une forme de laboratoire d'expérimentation dans un processus de co-construction.

L'interconnaissance entre les maisons est le préalable de ce partenariat.

Ce partenariat est conçu dans un esprit de convivialité tout en étant cadré pour une sécurité et un respect de chacun : conditions nécessaires à la motivation, au dynamisme et à la mobilisation de ses acteurs.

Après une période de construction puis d'expérimentation, les trois maisons ont, en 2013, structuré les modalités de ce partenariat en vue de le pérenniser. Cette charte est issue de ce travail.

Cette charte est un outil de cadrage à destination de tous les membres de ce partenariat. Elle est écrite au regard des valeurs et de la vocation de ce partenariat.

Elle vise à définir les règles et modalités de fonctionnement pour que ce partenariat puisse se dérouler dans de bonnes conditions.

Elle pourra être amenée à évoluer avec l'accord des trois maisons.

Langage commun

La construction du projet a nécessité de se mettre d'accord sur la définition des termes utilisés pour ce partenariat :

- La notion de **mutualisation** sous-tendue par l'idée de partenariat a pu être ressentie comme une injonction visant des économies d'échelle (avec le risque de compression de personnels). Il convient ici de prendre le mot « mutualisation » sous le sens originel de « mutuelle ». Cela induit une notion de coopération : tous contribuent pour s'offrir des services que l'on ne pourrait pas avoir seul (l'union fait la force). La mutualisation a pour conséquence de faire des économies (temps, moyens financiers).

- L'intention d'**harmoniser** ne signifie pas d'uniformiser. Chacun garde ses prérogatives et spécificités.

- Un **projet commun** peut concerner des activités, des outils, du fonctionnement. Un projet est dénommé comme projet commun dès lors qu'il existe une concertation et co-construction par les trois maisons se référant à cette présente charte. Un projet d'une maison ouvert aux autres n'est pas dans le contour défini ici.

- La **co-construction** signifie qu'un espace de concertation réunissant les trois maisons a été instauré pour que toutes les personnes concernées aient pu participer.
- Le **plan d'action** est une feuille de route organisée autour de cinq grands sujets : le financement des projets commun, leur communication, les activités partagées, les moyens humains et logistiques, le partenariat externe.
- La notion d'**activités** est relative à ce qui est destiné au public.
Par exemple : les voyages culturels, écrivain public, ASL, les camps, les sorties famille, les bals folk, etc...
- Les **outils communs** sont des supports pour faire vivre le partenariat ou les activités partagées.
Par exemple : le site internet, le bilboquet, Quartier Libre, postes...
- Le **fonctionnement commun** est relatif à tous ce qui régit le partenariat et qui fait l'objet de la présence charte.
Par exemple : gouvernance, modalités de fonctionnement, modèle économique...

Valeurs

Les valeurs auxquelles se réfère ce partenariat sont :

L'ouverture – La mixité – Le partage

- L'ouverture, la relation à l'autre
 - Défendre des valeurs de citoyenneté et de respect au travers d'une impartialité dans les actions conduites ou encore d'une attitude liant confidentialité et neutralité dans chacune des situations rencontrées.
 - S'appuyer sur la diversité des individus pour faire vivre le brassage interculturel, intergénérationnel, social et territorial.
 - Favoriser le bien-être, le mieux être des individus, telles sont nos priorités. Elles se manifestent par une volonté d'accompagnement, de soutien des projets individuels ou/et collectifs.
 - Etre à l'écoute des besoins des habitants en leur réservant une grande disponibilité par la présence de bénévoles, de salariés, d'élus des associations mobilisées par ce partenariat.
- La mixité, le lien social
 - Animer le vivre ensemble par l'envie d'être acteur dans des actions collectives, dans des moments où la mixité, quelle qu'elle soit, a toute sa place.
 - Soutenir la démarche d'aller à la rencontre de l'autre et lui donner la possibilité d'être acteur.
- Le partage, la coopération, la solidarité
 - Le partage et la coopération sont des valeurs qui se déclinent au quotidien, à l'intérieur comme à l'extérieur de nos "Maisons", par la création de temps d'échanges, d'actions communes, etc.
 - Développer la solidarité par l'entraide, par le fait de se rendre disponible, de faciliter l'émergence de relations entre les individus.

L'ensemble de ces valeurs est le socle du "pourquoi de l'existence" de nos "Maisons", de la naissance de Quartier Libre Besançon. Ces valeurs se doivent d'être partagées et cultivées par l'ensemble des bénévoles et des salariés. Elles nous conduisent à être connus et reconnus comme étant des acteurs clés œuvrant pour l'amélioration de la qualité de vie des habitants.

Vocation du partenariat

Elle a été définie lors d'un séminaire réunissant les bénévoles et les salariés des trois structures les 8 et 9 mars 2013 :

- Être une force de proposition pour se pérenniser et évoluer (dont innover) au service de nos finalités (répondre au mieux aux besoins des bénéficiaires).
Il s'agit donc d'être visible. Être force de proposition implique la notion de «avec» et non pas «contre».
Cet axe est plus particulièrement orienté vers l'environnement (institutions, politiques publiques, partenaires financiers...)
- Nous enrichir mutuellement par nos échanges de savoirs, de compétences, de réflexion, d'actions, de moyens humains, financiers, techniques...
Cet axe est plus particulièrement orienté vers les associations qui composent le partenariat.

- **Être en capacité d'offrir des services harmonisés.**
Ce qui induit le fait de communiquer.
Cet axe est plus particulièrement orienté vers le public accueilli.

Gouvernance du partenariat

Des instances communes ont été identifiées :

- Une **assemblée plénière** réunit deux fois par an tous les acteurs bénévoles ou salarié.es concernés par l'un ou l'autre des projets. Elle permet de créer du lien entre tous, de faciliter l'appropriation du projet global, de faire le bilan du travail et d'impulser de nouvelles orientations.
- Un **comité de pilotage** qui réunit quatre membres de chaque maison légitimés par les Conseils d'administration et instances salariées des trois maisons (président, directeur, administrateur, salarié, représentant du personnel). Il pilote le projet global du partenariat. Il oriente, propose et prend toutes les décisions concernant ses missions et la bonne marche du partenariat.
- Un **CODIR ou COPREDIR** qui réunit les trois directeurs (Codir) ainsi que leurs présidents (Coprédir). Ceux-ci sont garants de la responsabilité de ce partenariat et des conséquences qui en découlent pour la structure dont ils sont responsables. Ils peuvent être amenés à arbitrer des décisions.
- Des **groupes de travail** sont créés dès lors qu'un projet commun est validé au sein du comité de pilotage. Ce sont des espaces de réflexion, de concertation et d'actions réunissant obligatoirement au moins un référent par maison. Ils sont animés par un chef de projet. Ils décident de tout ce qui concerne les projets qu'elles conduisent.
- Un **chef de projet** (bénévole ou salarié) est nommé par le Codir dès lors qu'un groupe de travail est créé. Il est choisi selon des critères de compétences, de disponibilité, de motivation, d'ouverture (connaissance des trois maisons et « réflexe partenarial »). Il coordonne et veille à la conduite et au suivi du projet. Il est en lien avec les référents de chaque maison et est à l'écoute car il est à la disposition du projet commun. Il « abandonne » son identité « de maison » pour se mettre au service des trois maisons, dans le cadre du projet qu'il coordonne. Il anime le groupe de travail. Il peut être amené à arbitrer.

Place des instances de chaque maison et comité de pilotage

- Chaque membre du comité de pilotage est en lien avec sa structure et l'instance dont il est issu (conseil d'administration ou salariés).
- Les membres administrateurs du comité de pilotage (président et administrateur) sont garants du lien avec le conseil d'administration de leur structure.
- Les délégués du personnel ou salariés sont garants du lien avec l'instance salariée de leur structure.
- Chaque maison construit des liens avec les bénévoles.
- Les liens peuvent être formels ou informels, exister au sein de chaque maison ou en interaction entre des membres de plusieurs maisons.
- Le comité de pilotage exerce sa mission au regard de la vocation du partenariat rappelée ci-dessus.
- Les décisions prises sont donc au service de tous.
- Il s'agit de ne pas confondre les décisions assumées par le comité de pilotage et les conséquences de ces décisions qui sont assumées par les parties prenantes. Ainsi, chaque membre participe au comité de pilotage en sa qualité de représentant du conseil d'administration (administrateur) ou de l'instance salariée (délégué du personnel ou salarié) ou porteur de la responsabilité de son association (président, directeur). Chaque membre est légitime pour prendre des décisions dans la mesure où il est mandaté par son instance. Investi de son rôle (président, directeur, représentant du personnel), il participe aux réflexions et prises de décision en cohérence avec ses responsabilités. Ainsi, le comité de pilotage ne se trouvera pas en situation de prendre des décisions qui pourraient mettre en péril ou qui pourraient être dommageables pour l'une ou l'autre des structures ou pour les personnes de ces structures.
- Les décisions ne touchent donc pas à d'éventuelles questions de mutation ou de licenciement. Ce qui a trait à la gestion du personnel relève de la responsabilité des directeurs (sous délégation de leur conseil d'administration).
- Le comité de pilotage décide de manière prépondérante. Néanmoins, il doit veiller à l'appropriation des décisions, orientations, proposition, par les autres membres des structures. Son existence ne se substitue pas à la dynamique globale. Il la nourrit.

Naissance et vie d'un projet commun : étapes

- 1) L'idée de créer un projet commun peut naître dans des espaces informels (rencontres de professionnels et/ou de bénévoles) ou dans des espaces formels (Conseils d'administration, bureaux, réunions d'équipe salariée, groupes de travail, Codir, comité de pilotage...).
- Ces idées sont issues d'opportunités à saisir, d'analyse de besoins, d'innovations, d'intuitions...
- 2) Dès lors qu'une idée émerge, elle est formalisée par ses porteurs qui font des propositions après constat de besoins ou de problématiques et analyse de ceux-ci.
- 3) Le projet est présenté au comité de pilotage par ses porteurs (qui demandent à être invités au comité) ou par l'intermédiaire de l'un ou l'autre des membres du comité.
- 4) Après discussion, échanges et avis donnés, le comité de pilotage valide ou non le projet commun.
- 5) Il informe les porteurs du projet de sa décision, via ses représentants, et apporte éventuellement des préconisations ou des points de vigilance.
- 6) Si le projet est validé, il décide de la création d'un groupe de travail dédié au projet.
- 7) Chaque maison nomme un référent qui sera membre du groupe de travail.
- 8) Le Codir nomme un chef de projet et établit sa fiche de mission.
- 9) Le Coprédir valide la nomination.

Circulation de l'information

Il convient de distinguer plusieurs types d'information.

Informations pour nourrir l'interconnaissance

Elles supposent de la transparence et de la confiance réciproque pour que chaque maison délivre aux autres des informations concernant ses modes de fonctionnement et ses décisions. C'est un préalable pour une interconnaissance facilitatrice du « réflexe partenarial » contribuant à l'émergence de nouveaux projets.

Elles peuvent concerner différents sujets tels que les modalités de comptabilité, de gestion, de plan de formation, d'organigramme, d'effectifs, de matériel à disposition...

Circulation de l'information entre les instances

Chaque équipe de chaque maison a besoin d'être bien informée des projets en cours pour pouvoir mobiliser en amont son public.

Ces informations circulent via les liens entre les différentes instances.

Des procédures sont à mettre en place, en fonction des situations et des besoins.

- Le Comité de pilotage informe les instances et les porteurs de projets des décisions prises en donnant le sens pour faciliter l'appropriation des autres personnes :
- Note d'information sur les sujets traités
- Information orale dans les instances
- Le chef de projet est en lien avec les équipes de chaque maison concernées par le projet qu'il conduit. Il est à l'écoute des besoins et des propositions. Il donne l'information concernant l'activité ou le projet (activités, dates...), il collecte l'information auprès des équipes de chaque maison (nom des inscrits...), il donne des échéances (inscriptions...). Il gère les demandes et les initiatives.
- Le chef de projet rend compte au comité de pilotage ou au Codir de l'avancée des projets, et/ou des difficultés rencontrées ou des problématiques qu'il ne peut pas gérer.
- Les groupes de travail sont en lien avec le comité de pilotage via le chef de projet.
- Le Codir informe le comité de pilotage des réflexions menées en son sein qui ont un impact sur les choix et décisions du comité de pilotage.
- Tout salarié ou bénévole se met en lien avec le chef de projet pour toute demande ou initiative relevant de son champ d'intervention.

Informations pour le public

- Les décisions de gestion des inscriptions doit impliquer en amont les personnels administratifs si nécessaire.
- Les informations et la façon de les délivrer relèvent de chaque groupe de travail (affichage, tracts, bouche à oreille, annonces...)
- En outre, des outils communs sont à disposition des chefs de projets : site, Quartier Libre, Bilboquet. Ils suivent les procédures proposées pour la mise à jour de ces outils.

Processus et modalités de décision

Qui prend quelle décision

	Pleinière	Comité de pilotage	Codir ou Coprédir	Groupes de travail	Chef de projet
Décisions stratégiques	Grandes orientations	Orientations politiques (exemple : la décision de faire un site commun ou d'organiser des séjours) Définition du plan d'action à 3 ans	Arbitre si besoin	Définition des objectifs après analyse des besoins Définition des moyens octroyés au projet commun	Adaptation des moyens avec les objectifs fixés par le groupe de travail Il se réfère au groupe de travail et/ou comité de pilotage
Décisions opérationnelles	----	Validation des projets communs (exemple : les choix budgétaires concernant le site ou le mode de paiement des séjours)	Nomination des chefs de projets	Concrétisation du projet (exemple : le choix des destinations des séjours famille, planning)	Mise en adéquation des moyens avec les contraintes
Décisions fonctionnelles	----	Questions juridiques, financières (exemple : les choix budgétaires concernant le site ou le mode de paiement des séjours)	Questions sociales et tous sujets relevant de leur responsabilité de directeur ou de président	Toutes les modalités de fonctionnement du groupe de travail et des activités menées Définition des indicateurs d'évaluation	Gestion du budget du projet Il se réfère au Codir

Modalités de prise de décision

- La décision est le fruit d'une réflexion co-construite :
- Réflexions, préparation et formalisation des idées dans les espaces informels ou dans les instances ou dans des sous-groupes au sein du comité de pilotage.
- Discussion au sein du comité de pilotage
- Le libellé de l'enjeu de la décision issu de ces différents groupes doit être clairement formulé.
- Il s'agit de discerner le niveau d'enjeu de chaque sujet. Certains sujets peuvent nécessiter d'en référer au bureau ou au conseil d'administration.
- La décision est prise en consensus.

Proposition de définition du consensus : Le consensus est le fait que chacun fasse évoluer sa pensée, ses idées, pour mettre du sens ensemble, avoir une vision partagée. C'est une façon de faire ensemble qui n'est ni rapport de domination ni compromis. Il se distingue du compromis où chacun va faire une concession («compromission») sur sa vision (l'atrophier) pour rejoindre en partie celle de l'autre.

Le consensus s'accompagne du dissensus dans la mesure où il est acceptable et accepté que tous ne soient pas d'accord. C'est la mise en synergie de ces accords et désaccords qui viennent enrichir la vision des personnes et du groupe.

Le consensus suppose que chaque membre se sente libre de sa parole pour faire évoluer sa pensée et créer de l'intelligence collective.

Ainsi, chaque membre est à la fois délégué de sa structure et a pu se nourrir de sa réflexion pour apporter ses idées au comité de pilotage et à la fois doit pouvoir faire évoluer la réflexion tout en étant connecté à sa responsabilité (agir en conscience de soi, des autres et de sa fonction).

Processus de prise de décision

- Après la phase de réflexion,
- le libellé de la décision doit être clairement énoncé.
- Chaque membre se prononce.
- Les objections sont écoutées car elles peuvent enrichir la réflexion
- Lorsque les arguments ont été échangés,
- faire un tour de table pour vérifier l'accord de tous.
- Formaliser la décision dans le compte-rendu.

Consultation, concertation ou participation

Permettre au plus grand nombre de participer implique de distinguer les niveaux de participation attendus pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïtés. Selon les situations, les initiateurs d'une démarche¹ devront préciser si leur demande est de l'ordre de :

- La consultation : l'initiateur de la demande consulte diverses personnes pour étayer sa décision. Il reste libre de prendre en compte ou pas les avis recueillis. Il reste maître de ses décisions.
- La concertation : l'initiateur de la demande organise une réunion de concertation pour réfléchir ensemble et co-construire des contenus. Il reste maître des décisions à prendre.
- La participation : l'initiateur de la demande organise une réunion ad-hoc pour réfléchir et prendre les décisions.

Délégation

Toute personne en charge d'un sujet ou d'un projet peut déléguer tout ou partie de sa mission à une personne en capacité (compétences, légitimité, disponibilité, motivation) de le faire. Elle en informe son groupe de référence.

Situation de blocage et arbitrage

- Si le blocage est au niveau du comité de pilotage : le Coprédireur arbitre.
- Si le blocage est au niveau du Codir et du Coprédireur cela rend caduque un projet commun. Cela ne remet nullement en cause l'ensemble. Si deux maisons veulent conduire un projet, elles peuvent le faire, mais celui-ci ne se réfère pas à la charte.

Conduite de projet

- Le chef de projet a ou acquiert des compétences de conduite de projet.
- L'esprit qui sous-tend la construction, la mise en œuvre et le suivi d'un projet est la co-construction. Elle inclut les trois maisons dans un cadre de concertation et de décision (selon les instances : cf. points précédents) pour des enjeux partagés.

Par ailleurs, les points ci-dessous identifient les incontournables dont un groupe de travail doit s'assurer :

Diagnostic

Après émergence d'un projet et validation par le comité de pilotage, si celui-ci n'a pas fait l'objet d'une analyse préalable des besoins, il revient au groupe de travail de faire un diagnostic (ou le cas échéant de préciser l'analyse) des besoins du public sur les territoires pour adapter au mieux les actions menées.

L'identification des problématiques permet de trouver les réponses adaptées.

La stratégie à mettre en œuvre sera issue de l'écart entre la situation initiale et la situation souhaitée, souhaitable.

Définition de la finalité et des objectifs

La bonne conduite du projet, son évaluation et la mobilisation des personnes sont liées à la clarté de la finalité et des objectifs recherchés.

Après la réalisation du diagnostic, le groupe de travail définit la finalité et les objectifs. Ils sont relatifs aux enjeux détectés. Ils donnent du sens à l'action. Ils disent ce qui est recherché.

Les finalités et objectifs sont en cohérence avec les projets éducatifs et projets associatifs des maisons.

Une finalité est le cap que l'on se donne, l'accomplissement souhaité. C'est le sens de ce que l'on fait, le pourquoi.

L'objectif est le résultat à atteindre. Il est spécifique, mesurable, dans l'action, réaliste et temporalisé (SMART)

Exemples de finalités :

- Permettre aux personnes de s'ouvrir à d'autres cultures
- Permettre aux personnes de sortir de leur quartier
- Veiller à une mixité des publics

¹ Ce peut être le chef de projet, un groupe de travail, le comité de pilotage, le Codir...

- Encourager la participation des ados
- Faciliter la participation du plus grand nombre (quelques soient les ressources)
- Assurer un autofinancement
- etc...

Plusieurs finalités peuvent co-exister, mais attention à ne pas superposer des contraintes pour les personnes.

Exemple :

Les finalités recherchées sont : l'ouverture, la participation du plus grand nombre, la mixité sociale et l'auto-financement.

Les objectifs déclinés en cohérence des finalités sont :

- Proposer des voyages culturels mensuels avec des thèmes variés, à l'écoute des envies et sur des durées adaptées aux capacités des personnes (suite à une analyse des besoins).
- Annoncer le programme sur l'année.
- Demander une participation financière au prorata du coefficient familial et prévoir x places gratuites réservées aux plus démunies, en veillant à couvrir les coûts.

Moyens octroyés et modalités

- Les moyens octroyés et les modalités doivent être en cohérence avec les finalités et les objectifs.

Exemple :

Si la finalité est de sortir du quartier, il convient de prévoir des modalités de transport acceptables en terme de coût et de facilité d'accès et/ou de prévoir un accompagnement par un bénévole ou un salarié de la structure avec qui les personnes participantes sont en confiance.

Si la finalité est d'aboutir à un outil de qualité, il convient de faire appel à un prestataire professionnel (graphiste, web master...) après s'être assuré de la faisabilité financière.

- Si des moyens doivent être assurés par chaque maison : accueil, mise à disposition de salles, de matériels, salarié.es ou bénévoles dédiées à l'activité, intervenants à intégrer dans les réunions d'équipe, le Codir doit en être informé en amont.

Fiche de mission

Le groupe de travail formalise une fiche de mission pour le chef de projet, si besoin avec l'aide du Codir. Cette fiche précise ce qu'il doit accomplir pour mener le projet ainsi que le temps imparti.

Le cas échéant, des besoins et réponses de formation sont à identifier.

Gestion économique

Le groupe de travail et plus particulièrement le chef de projet ont pour préoccupation la gestion financière du projet. Pour cela, il établit un budget prévisionnel et un suivi des comptes.

Il doit bien identifier tous les coûts (externes et internes).

Il doit, autant faire se peut, arriver à l'équilibre économique par l'autofinancement ou prévoir des financements complémentaires (dossier à monter avec l'aide du Codir) ou proposer des solutions pour atteindre l'équilibre (si, par exemple, l'activité ne permet pas d'être autofinancée par les participants).

Il en rend compte au comité de pilotage.

Modalités de fonctionnement du groupe de travail

Il fixe ses propres modalités (rythme de réunions...).

Il est préconisé que :

- Le chef de projet établit un ordre du jour clair et concerté
- Un compte rendu soit réalisé par l'un des membres du groupe de travail.
- Le chef de projet anime le groupe de travail.
- Des procédures soient formalisées sur les liens avec les équipes (par exemple : délais d'inscription, collectes d'infos,...)
- Si nécessité, les personnels administratifs doivent être associés en amont aux décisions d'organisation du projet (gestion des inscriptions, par exemple).

Modalités d'évaluation

- Le groupe de travail fixe au préalable des indicateurs de réussite au regard des objectifs qu'il s'est donné.

Par exemple : nombre d'inscriptions par maison si la finalité est la participation du plus grand nombre et une équité entre les maisons.

- À la fin de l'action ou après une période déterminée en cohérence avec la réalisation de l'action, le groupe de travail analyse les indicateurs (préparation éventuelle par le chef de projet). Il analyse les besoins émergents.

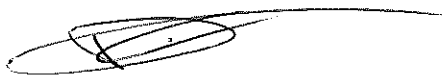
- Il rend compte de cette évaluation au comité de pilotage.

- En fonction de cette évaluation, il reconduit les actions, les réajuste et réintègre les nouveaux besoins émergents.

9

Rene Raff
St Fagan

écrite Petit-Despres -
MJC Clours-Soleil



Jean Louis PHARLAT,
Président MJC Palente

