



Garder la motivation des partenaires

Fiche 4

À qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

À quoi sert cette fiche ?

Elle montre l'importance de bien gérer la participation et la communication au sein d'un projet et propose des outils pour le faire. Pour l'utilisation de chaque outil, elle donne des clés méthodologiques, des points de vigilance et des conseils.

Pourquoi cette fiche ?

Souvent, les projets de développement locaux sont conduits sur des périodes relativement longues (de une à plusieurs années) au cours desquelles des changements politiques, des turn-over, des changements d'orientation, de priorités, ... peuvent être observés. Ces événements peuvent engendrer des périodes de rupture et d'essoufflement de la dynamique.

L'objectif de cette fiche est de montrer quels sont les freins à la participation, de répertorier les principales problématiques rencontrées par un(e) animateur/trice confronté(e) à cette baisse de motivation et de proposer quelques trucs et astuces permettant de redynamiser l'action.



A garder en tête !

Les principaux freins à la participation

Peur (manque de confiance en soi, climat du projet non serein), sentiment d'inutilité du projet, impuissance, isolement, charge de travail.

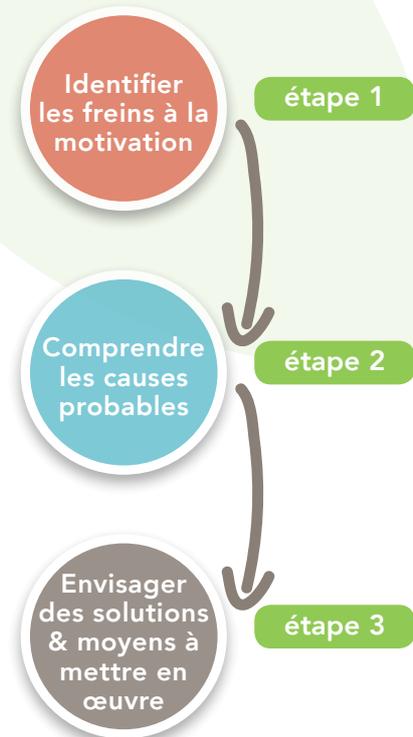
Parfois, comme acteur, on ne veut pas aller sur un projet parce qu'on juge qu'il n'y a que des personnes trop militantes ou trop politisées. D'autres, au contraire, hésitent à s'engager avec des partenaires qu'ils jugent trop éloignés de leur valeurs et de leurs convictions.

Les leviers qui nous font agir ou qui nous motivent (Weber, 1995)

- **des valeurs** : universalisme (respect de la nature), bienveillance (par mon mode d'agriculture, je me sens responsable d'autrui), autonomie, sécurité (le bio est bon pour ma santé), conformité (je fais comme mon voisin, je m'inscris dans une tendance porteuse) ;
- **des émotions** : les émotions positives (joie, curiosité...) sont plus stimulantes que les émotions négatives (colère, tristesse, peur) mais ces deux types d'émotions nous font agir ;
- la rationalité en finalité, comme la recherche de la performance économique ou technique ;
- les habitudes ou les traditions : renouer avec une relation apaisée avec la nature (relation abandonnée durant la période productiviste), faire comme on a toujours fait ou encore se référer aux traditions locales. (Voir la fiche-outil 11 « Les valeurs et les émotions »).

Les bonnes questions à se poser

Quand un projet s'essouffle, avant de baisser les bras, ou de partir directement sur des solutions, il semble nécessaire de se poser un certain nombre de questions. Nous vous proposons d'évoquer plusieurs situations, à travers 3 étapes :



Dans la logique de projet nous sommes de plus en plus incités à privilégier la finalité technique et économique. C'est une vision utilitariste qui a ses limites. Agir pour être cohérent avec ses valeurs, ce que l'on considère comme bien ou mal, agir avec et pour ses émotions, prendre du plaisir, être fier de ce que l'on fait sont des ressorts importants de l'action collective et individuelle. Nous invitons les animateurs/trices à ne pas sous-estimer ces différents ressorts de l'action pour son groupe mais aussi pour lui. Ce sont aussi des sujets sur lesquels on discute.

Des pistes pour faire face aux difficultés : quelques exemples issus d'expériences vécues

Frein identifié	Causes probables	Moyen à mettre en œuvre / suggestion d'outils
Le projet fonctionne à deux vitesses : les animateurs/trices avancent mais tous les partenaires ne suivent pas	Liens faibles entre les élus et les animateurs/trices du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir un lien entre administratifs ou chargés de mission et politiques : on a souvent tendance à sous estimer ce point. <p>Outil proposé : le débat mouvant</p> <p><i>C'est une forme de débat dynamique qui favorise la participation. Les acteurs sont amenés à se déplacer d'un côté ou de l'autre selon qu'ils soient ou non d'accord avec un argument proposé au départ par l'animateur/trice puis par les participants. Il s'agit de comprendre les contradictions, non pas de les résoudre.</i></p> <p><i>Un débat mouvant peut être intéressant avec tout le monde (acteurs techniques et politiques) pour remettre du lien dans un groupe. Un débat mouvant peut aussi redonner du souffle (si à un moment donné, certaines personnes ont l'impression qu'on ne va que dans un sens, qu'il n'y a qu'un élément qui compte. un débat mouvant peut aussi délier les langues et éviter certaines cristallisations).</i></p> <p><i>Dans la rubrique « Pour en savoir plus » nous proposons plusieurs liens présentant la conduite d'un débat mouvant.</i></p>
	Volonté de chacun non clarifiée en début de projet ou perdue en cours de route	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler sur les objectifs du projet. (Voir point sur les motivations après ce tableau).
	Des personnes sont motrices et d'autres le sont moins, plus effacées ou moins motivées	L'animateur/trice doit veiller à ne pas laisser de côté ceux qui sont moins motivés ou moins porteurs. <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des techniques type brainstorming « on donne toutes les idées même les plus farfelues » peut permettre aux gens de se « débrider » pour donner de nouvelles idées. A la fin d'une grosse réunion, faire un tour de table de synthèse ou utiliser un jeu de positionnement (« qu'est-ce que j'ai retenu et quelles sont mes attentes pour la prochaine fois ? »). L'enjeu est de s'appuyer sur des méthodes d'animation qui permettent l'expression de tous.
Difficulté d'animer les projets à plusieurs animateurs/trices ou leaders	Les rôles des uns et des autres ne sont pas toujours clairs	Lors des réunions préparatoires entre animateurs/trices, identifier au préalable le rôle de chacun pour la réunion plénière qui va suivre.
Rupture, fracture au sein de l'équipe projet	Deux visions des choses différentes s'opposent frontalement ou restent non dites : entre bio et conventionnels par exemple ou entre deux façons de penser, procéder...	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver des points d'accroche communs aux deux visions : entrée technique (machinisme agricole ou pratiques à mutualiser) ou entrée économique (modes de commercialisation, résultats économiques...) par exemple. • Avoir des espaces d'échanges entre ces deux publics sur des préoccupations communes.

Des pistes pour faire face aux difficultés : quelques exemples issus d'expériences vécues (suite)

Frein identifié	Causes probables	Moyen à mettre en œuvre / suggestion d'outils
Une animation qui s'essouffle	<p>Climat peu propice aux échanges...</p> <p>...ou qui se détériore</p>	<p>Organiser des moments de convivialité pour entretenir la motivation et l'interconnaissance entre les acteurs</p> <p>Exemple : Organiser parfois des temps de travail sur 2 jours pour avoir un repas convivial le soir, proposer des petits jeux « brise-glace » en début de projet (petits jeux rapides permettant de mieux connaître les autres ou d'avoir d'autres rapports avec eux. Par exemple avec des jeux simples ou d'enfants (répéter chacun à son tour la liste des prénoms qui s'allonge dans un tout de table ; se classer par taille ou date de naissance... (le plus rapidement possible). (voir paragraphe « Pour aller plus loin »).</p> <p>L'animateur/trice doit maintenir un climat de bienveillance dans le groupe (de lui-même envers chaque personne même s'il/elle ne partage pas tous les points de vue et entre les personnes). Exemple : lors d'ateliers « créatifs », rappeler les règles (pas de jugement, pas de moquerie,...) qui permettent aux personnes de se sentir en confiance.</p>
	On reste dans la routine	<p>Ne pas hésiter à mobiliser des outils d'animation variés et permettant de mobiliser l'intelligence collective (méthode des post-it, world café, méthode des contraires...) pour dynamiser les débats collectifs. Veiller au bon dosage de ces outils.</p> <p>Les temps d'échange entre pairs peuvent être très riches et motivants, cela peut redonner du dynamisme (échanges entre gestionnaires, entre cuisiniers, entre producteurs, entre animateurs/trices...)</p>
	L'animateur/trice porte toujours tout seul(e)	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir s'appuyer sur les autres sans les épuiser. • Solliciter davantage les membres de l'équipe-projet en suscitant des travaux en solo, binôme, etc. • Retravailler sur les objectifs du projet (Voir ci-après). • Se répartir les tâches en fin de réunion.
	L'animateur/trice s'essouffle	<p>Un bon moyen pour l'animateur/trice est de mobiliser la méthode des « ateliers de co-développement » avec d'autres personnes du même métier. On peut ainsi échanger avec ses pairs, parler de ses difficultés et de ce qui serait faisable pour avancer. (Voir la fiche-outil 10 « Les ateliers de co-développement »).</p>

Des pistes pour faire face aux difficultés : quelques exemples issus d'expériences vécues (suite)

Frein identifié	Causes probables	Moyen à mettre en œuvre / suggestion d'outils
Frein identifié	Causes probables	Moyen à mettre en œuvre / suggestion d'outils
Impression de ne pas avancer	Avancer en équipe projet ne veut pas forcément dire avancer tout le temps en collectif	Besoin d'avancer collectivement tous ensemble, mais aussi en sous-groupes, parfois à 2 ou 3 personnes, ou encore en solo. Le travail en petit groupe permet à l'équipe d'être plus efficace, cela aide à l'implication de tous et peut-être valorisant pour certaines personnes. C'est donc aussi un moyen de relancer la dynamique de l'ensemble du groupe, sans oublier les temps en plénière pour que tous les partenaires aient la vision globale du projet.
Perte de vision globale du projet, de son utilité	Les délais sont trop longs entre les étapes	Maintenir un relationnel pour ne pas se faire oublier, informer de façon régulière sur les avancées du projet (mails, téléphone, ...)
	Des étapes ou des sous-projets trop déconnectés : on perd de vue le fil et l'objectif du projet	L'animateur/trice et le porteur politique d'un projet doivent bien garder en tête tous les axes du projet et les objectifs fixés. Il leur faut un temps d'avance sur le groupe (<i>telle réunion permettra d'avancer sur ça et ensuite nous pourrons travailler sur ceci pour atteindre tel autre objectif</i>). L'équipe-projet doit également avoir une vision globale du projet. Pour cela, des points d'étape réguliers sont à prévoir : en année 1, atteindre tel point, en année 2 tel autre...etc. Où en sommes-nous aujourd'hui ? Quels sont les résultats atteints quels sont ceux qui restent ? Formaliser ceci par écrit. Cela permet de relancer la dynamique : on voit le chemin parcouru et on voit plus clairement où il faut aller ; cela permet aussi de mobiliser le groupe sur un élément nouveau, qui redonne du souffle.
Toutes les thématiques ne mobilisent pas !	Les sujets n'intéressent pas tous les acteurs	Etre attentifs aux thématiques qui mobilisent les acteurs : penser à proposer des retours d'expériences, c'est une bonne manière d'élargir les centres d'intérêt de chacun. Pour cela, sur des thématiques qui à première vue, ne paraissent pas porteuses, vous pouvez proposer des Groupes d'Interviews Mutuels (ou GMI) : l'animateur/trice invite les participants à se regrouper par trois, avec des personnes que l'on connaît moins puis invite chacun à livrer une expérience vécue en lien avec le thème de la réunion et les deux autres à poser des questions leur permettant de bien saisir ce qui a été vécu. Le temps alloué est de 10 min par personne. L'objectif est que chacun puisse faire le lien entre le thème de la réunion et sa propre expérience, que chacun puisse tirer des enseignements de ses expériences et les transmettre, en facilitant l'expression de chacun.

Régulièrement, identifier les acteurs et les différentes motivations

Des motivations différentes mais un objectif commun

Chacun vient dans un projet avec son entrée, sa motivation (économique, politique, technique, valeur à défendre, etc.). Ces motivations sont différentes mais ce n'est pas gênant ! Il ne faut pas vouloir à tout prix tout mettre dans le « même moule ». Par contre, il y a nécessité de se construire et de viser un objectif commun.

Un des moyens de remobilisation est de repenser régulièrement la question du pourquoi, de la finalité, du sens du projet, des valeurs communes, MAIS aussi des valeurs individuelles. Cela permet aussi d'intégrer les nouveaux partenaires.

Toutes les questions sont la plupart du temps centrées sur le « comment ? ».

Ne pas oublier le « Pour Quoi ? » A partir de là on en déduit le « Qui ? », le « Pour Qui ? », le « Quoi ? » et enfin comment moi, animateur/trice, je peux agir pour faire avancer le projet et quelles sont les limites que je dois m'imposer pour ne pas dépasser mon rôle et éviter de porter à tout prix le projet. Pour cela essayez de :

- a** Distinguer les motivations de chacun, le sens que chacun donne au projet qui peut être différent de l'objectif affiché du projet. A faire au début du projet et au moins 1 fois par an ;
- b** S'appuyer sur le sens et les valeurs du projet qui devraient dépasser et fédérer les acteurs et les structures.



Et si finalement le projet n'a plus lieu d'être ?

Si les participants n'ont plus d'attente par rapport au projet et qu'ils l'expriment (après avoir fait le tour des freins possibles sous-jacents : manque de vision, revu l'animation, etc. (cf. tableau ci-dessus) et après avoir fait le point sur les objectifs de chacun, alors il ne faut pas hésiter à faire une pause ou à repartir sur un nouvel objectif plus fédérateur.

Pour en savoir plus

Référence bibliographique citée : Weber, M., 1995. Economie et société, tome 1 : Les Catégories de la sociologie. Paris: Plon/Pocket. (1^{ère} ed. 1922), 410 p.

Quelques ressources sur différentes méthodes participatives :

- www.education-populaire.fr/methodes-en-vrac : un très bon tour d'horizon pour choisir la méthode la plus adaptée à vos besoins.
- <https://www.kbs-frb.be/fr/Virtual-Library/2006/294864> : Fondation Roi Baudoin, Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur
- http://ic.fing.org/files/guide_cooperation_7.pdf : 30 minutes pour mieux comprendre par vous-même ce qui se passe dans un groupe
- <http://outils-reseaux.org/DebatMouvant>
- <http://www.scoplepave.org/pour-discuter>
- <http://www.scoplepave.org/pour-s-ecouter>
- <http://ese.urhaj-idf.fr/Permettre-l-expression-des-avis.html>
- <http://keezam.fr/sejours-colonies-vacances/jeux-activites/pour-faire-connaissance/>

Rédaction : Claire Brachet, Maud Roussel, Laetitia Fourrié, Philippe Fleury, Céline Cresson, Julie Grenier.

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** Olivier Bories, Amélie Bresson, Hélène Brives, Bruno Colange, Mariana Corrales, Laurence Espagnacq, Mohamed Gafsi, Julie Grenier, Bernard Mondy, Areski Prioux, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Natacha Sautereau, Michel Streith, Agnès Terrieux et Stéphanie Tutin.

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : <http://projet-abile.blogspot.com/>

Contacts

Céline Cresson, ITAB - celine.cresson@itab.asso.fr

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - pfleury@isara.fr

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE 4, « Garder la motivation des partenaires », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 8p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjivanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).

Crédits photos : Commission Européenne et C. Cresson, ITAB.

