

# Etude collective amont « Agir avec le vivant »

## RAPPORT DE MISSION

23 mars 2026

### Aurore Bimont x Lénaïk Le Poul x Adrien Nachury

Pour AJE, Concept, l'Ecole Normale Sociale et Frères des Hommes

#### PRÉSENTATION DU DOCUMENT

*« Nous sommes collectivement écrasés par un monde hégémonique, régi par les lois de l'économie, où les plantes, les animaux, les milieux de vie et une quantité toujours croissante d'humains se retrouvent assignés à la catégorie des objets que l'on exploite, que l'on use jusqu'à la trame, sans la moindre retenue ni le moindre devoir de réciprocité »*

*(Ethnographies des mondes à venir, Philippe Descola et Alessandro Pignocchi, Seuil, 2022 - cette phrase ouvrait les termes de référence de l'étude)*

L'étude amont collective « Agir avec le vivant » a réuni durant toute l'année 2025 quatre organisations de la société civile, en France et au Sénégal: Frères des Hommes (FDH) Concept, l'Ecole Normale Sociale et Action-Jeunesse-Environnement. Elle a été soutenue par le F3E et appuyée par trois consultant-e-s.

Elle avait pour objectif d'identifier des axes novateurs pour susciter et accompagner l'engagement citoyen des jeunes dans les deux pays et de préfigurer la création d'un projet collectif ambitieux autour de la thématique du vivant : "Agir avec Vivant" pour faire le lien de manière concrète et sensible entre justice sociale et écologique.

Elle a donné lieu à de nombreuses productions. Les principales d'entre elles sont présentées en fin de document. L'objectif ici n'est pas de les résumer mais de rendre intelligible le processus et d'en tirer des enseignements qui pourraient être utiles à des acteurs de la société civile qui souhaiteraient s'engager sur ces thématiques ou dans ce format d'études-actions.

## I. PRÉAMBULE : CE QUI A BOUGÉ

Un des résultats de l'Étude Amont Collective « Agir avec le Vivant » qui doit être signalé avant toutes choses est que les hypothèses de départ ont été largement remaniées à l'issue du processus. C'est une bonne nouvelle : les choses bougent ! La méthode crée cela et c'est positif.

Le processus repose donc sur l'acceptation de l'incertitude voire de la remise en cause des certitudes : on apprend plus qu'on ne confirme ce qu'on croyait savoir. Cela permet de construire une logique d'action plus sensible, plus ouverte, fondée sur l'expérience des personnes auxquelles on s'adresse.

Pour rendre intelligible cette trajectoire et ce qu'elle produit, il nous a semblé important de rappeler d'où nous sommes partis et de laisser un peu de place à l'étonnement de l'arrivée. Il sera ensuite temps d'analyser les apprentissages, que ce soit sur les enjeux thématiques, les objectifs de résultats et la méthode elle-même.

### 1.1 POINT DE DÉPART ET LES CHEMINS TRACÉS AU DÉMARRAGE

Les termes de référence de l'étude (décembre 2024) la présentaient comme « une première étape pour tenter d'apporter des réponses à la problématique suivante : comment créer ou contribuer à des espaces d'actions de changement social par et avec les jeunes en faveur de l'environnement, du vivant pour faire société autrement ? ». Il s'agissait à la fois d'arriver à recréer une volonté collective d'action chez les jeunes en favorisant le « co-faire avec » pour donner plus de force à l'engagement, d'accompagner les jeunes dans leur envie d'agir en faveur du vivant et de la transition écologique et d'arriver à recréer du lien social en favorisant la rencontre, l'alliance entre personnes issues de trajectoires différentes

Elle s'inscrivait par ailleurs dans le [cadre des Études Amont Collectives portées par le F3E](#) dont l'objectif est de donner aux Organisations de la Société Civile (OSC) qui s'y engagent un cadre méthodologique et des moyens pour construire des collectifs à travers l'action, d'approfondir des sujets clés pour elles et de faire émerger des projets.

Au démarrage de l'étude, nous avons donc traduit ces intentions en une volonté de faire émerger un projet d'actions de changement social suscitant l'engagement citoyen des jeunes avec toutes les formes du vivant, commun aux 4 OSC, s'appuyant sur leurs complémentarités et renforçant leurs capacités respectives.

En portant un regard rétrospectif sur l'étude, les 4 OSC s'accordent pour dire que la principale question était celle de savoir si la question du vivant allait entraîner leurs publics. Et la motivation la plus forte : mieux se connaître, hybrider les méthodologies, partager des expériences, tester des outils. Les objectifs tournés vers les résultats (aboutir

à un projet commun) étaient au moins aussi forts que ceux tournés vers la coopération entre des OSC aussi proches que différentes.

Pour y aboutir, un chemin très clair avait été tracé avant même le démarrage de l'étude et auquel nous nous sommes tenus pendant toute sa durée :

- Une phase de diagnostic participatif (de janvier à juillet 2025), permettant d'identifier des pistes d'action et les complémentarités des acteurs : ateliers participatifs avec les publics des OSC, diagnostic organisationnel, benchmark d'autres acteurs de changement sur les thématiques de l'étude.
- Une phase de construction de projet (septembre 2025 - janvier 2026) avec l'élaboration d'une Théorie du changement et d'un cadre logique.

## 1.2 CE QUE L'ÉTUDE A PRODUIT : RÉUSSITES

Avant d'aller du côté des apprentissages sur les enjeux spécifiques de l'étude, il nous semble important de faire apparaître ce que les OSC ont perçu comme étant les grands bénéfiques, attendus ou inattendus, de l'étude. Nous préférons donc parler ici de réussites (plutôt que résultats) en les retranscrivant telles qu'elles ont été formulées par les principales actrices de l'étude (l'équipe-projet, composée de deux salariées pour Frères des Hommes et d'une salariée pour chacune des OSC Concept, AJE et l'ENS).

Le principal aboutissement tient justement à la constitution d'un collectif soudé entre les 4 OSC, qui a reposé sur un engagement et une mobilisation suivie et continue sur un an de ses représentantes. Elles ont identifié spontanément ce qui peut a posteriori être présenté comme des conditions ou des critères de réussite d'une étude amont collective et de la construction d'un projet en consortium :

- La facilité à atterrir sur une vision commune : construite lors d'ateliers collectifs en présentiel à Paris, à l'issue de 6 mois de travaux de diagnostic qui avaient généré autant d'apprentissages que d'incertitudes, son émergence rapide et sa clarté sont apparues comme une très bonne surprise et comme le signe d'une synergie très forte entre les quatre organisations.
- La fluidité et l'horizontalité des relations (entre les organisations mais aussi avec les consultant.e.s) : facilitée par les missions croisées et des espaces d'échanges nombreux et réguliers, elle s'est traduite par la fabrication d'un vocabulaire commun. Le rôle des consultant.e.s en soutien à la facilitation s'est avéré à ce titre important, et le « match » entre OSC et consultant.e.s, la place qu'elles occupent dans le processus, est une condition de réussite.
- L'importance de l'action : le test d'outils concrets a eu une place centrale ; l'étude est en elle-même un espace d'expérimentation et de croisements méthodologiques, qui a permis aux organisations de vérifier et de mettre en pratique la solidité de leur alliance. La mobilisation de leurs publics au travers de ces actions a aussi renforcé le sentiment d'importance et d'utilité du travail mené.

A l'inverse, la formalisation du travail collectif sous forme de cadre logique s'est avérée, en tout cas tel qu'elle a été abordée (ateliers en visio), un frein à la réussite par son côté très contraignant et fastidieux. Cela rejoint la question du passage de l'étude (« diagnostic »)

aux résultats (« projet »), qui représente un véritable défi pour des organisations qui se lancent dans ce type de démarches et qu'il est important d'anticiper.

## 2. APPRENTISSAGES

Quels apprentissages tirer du processus ? Qu'est-ce qui a fonctionné ? Qu'est-ce qui a moins bien fonctionné ? Est-ce les OSC sont arrivées là où elles voulaient arriver et de la manière dont elles l'avaient imaginé ? Est-ce que tout le monde a occupé une place dans laquelle il s'est senti bien ?

Voilà les questions auxquelles nous allons essayer de répondre ici. Nous repartons des grandes interrogations qui ont servi de fil rouge à l'étude, et nous nous efforçons de faire apparaître ici des éléments qui peuvent être capitalisés au-delà des parties prenantes de l'étude et donc de ne pas rentrer dans des enjeux trop spécifiques au projet « Agir avec le vivant » lui-même.

### 2.1. Thématiques

#### 2.1.1 Le vivant : définir ? ne pas définir ?

Le vivant était au cœur de l'étude mais était aussi un objet incertain au départ. Un des enjeux de l'étude était donc de trouver un moyen d'approcher cette notion, à la fois dans sa dimension théorique (une définition commune, un angle, une façon de le désigner – la nature, le non-humain...) et dans sa dimension opérationnelle (une stratégie de préservation du vivant – l'agroécologie par exemple, un groupe qu'il faudrait particulièrement mobiliser sur cette question – les jeunes non scolarisés, les filles des quartiers populaires...) ?

Pour ne pas bloquer la réflexion ou empêcher l'émergence d'idées, le choix a été fait de ne pas définir strictement la notion en amont des premiers ateliers participatifs avec les publics des OSC. Cela a permis aux participants d'y projeter leur vécu (social, psychologique, environnemental) et aux OSC d'accepter des définitions très différentes du vivant sans que cela ne remette en cause la pertinence de la notion. Au contraire, celle-ci s'est avérée très mobilisatrice et a été appropriée très facilement par des publics très divers (France et Sénégal, jeunes et moins jeunes, quartiers populaires et milieu rural, etc.). Le vivant est apparu comme une notion qui parle à tout le monde.

Nous en retenons l'idée qu'il y avait un enjeu à ne pas préjuger des difficultés de compréhension ou à vouloir être trop cadrant. Les ateliers participatifs en France et au Sénégal ont joué un rôle clé à ce titre. Ils nous ont convaincus qu'il faut accepter de laisser ouvert le champ pour faire émerger des idées qui correspondent au vécu et à l'expérience des publics-cibles, que c'est une force pour l'action. Nous pensons que c'est sans doute ce « flou » conceptuel qui a permis in fine d'aboutir, relativement facilement, à une vision commune.

## **2.1.2 Les jeunes : cibler un public précis ?**

L'étude se présentait comme centrée sur la jeunesse et l'identification des freins et leviers à l'engagement des jeunes sur la question du vivant. Même si elle avait pour objet « Une démarche participative pour susciter l'engagement citoyen des jeunes avec toutes les formes du vivant » une réserve se manifestait néanmoins dès les termes de référence : « A noter que nous ne souhaitons pas viser uniquement les jeunes dans le futur projet en consortium car il nous semble fondamental d'encourager davantage de rencontres « inter » (ex : intergénérationnelles, interculturelles...) pour renforcer la dimension collective et sociale de l'engagement. ».

Cela ne nous a pas empêché, au départ, de nous donner comme objectif de cibler un public précis et clairement délimité. Là aussi, la mise en action, lors des ateliers participatifs avec les publics des OSC autour de la notion de vivant, nous a mis face à notre propre ambivalence. Par exemple, pour les ateliers participatifs en France, voilà la description des différents groupes mobilisés : des bénévoles de Frères des Hommes (pas tou.te.s jeunes), des jeunes migrants en alphabétisation, des étudiantes en 1ère année de formation pour devenir assistant.e social.e, des jeunes de 14 à 18 ans vivant dans le 18ème arrondissement.

La réflexion s'est donc vite élargie à une dimension intergénérationnelle et les ateliers consacrés à la construction Théorie du changement ont remis au premier plan l'enjeu de faire dialoguer des « publics éloignés » les uns des autres. Ce qui semblait cohérent aussi avec le fait de faire coopérer 4 OSC agissant sur des territoires et auprès de publics aussi différents. Le projet s'est ainsi déplacé de la question des jeunes vers celle de l'intergénérationnel, ce qui a aussi été vu comme une proposition innovante à faire aux bailleurs.

Ce qui aurait pu apparaître comme un frein (ne pas circonscrire l'étude à un public précis) s'est donc avéré être une approche plus cohérente avec les ambitions de transformation sociale des quatre OSC.

## **2.1.3. Rapports de domination et alliances avec le vivant**

L'angle « Déconstruire les rapports de domination » était un angle très fort de l'étude : derrière les deux notions de vivant et de jeunesse, cet enjeu pointait. Il pouvait sembler aussi très théorique (cf. la phrase de Philippe Descola et Alessandro Pignocchi qui ouvrait les termes de référence et rappelée en introduction de ce document), mais le lien s'est fait très facilement. Les questions de domination (homme/nature, économie/société, etc.) ont émergé des échanges sans avoir besoin d'être imposées, et les OSC ont donc pu les traduire dans leur vision commune en ayant confiance dans le fait qu'il s'agissait d'une perspective mobilisatrice et parlante pour les premier.ère.s concerné.e.s.

Là où une approche très descendante et didactique aurait donc pu sembler utile a priori, avec un schéma bien construit des liens entre exploitation du vivant et rapports de domination, l'expérience nous a montré qu'il fallait faire confiance au processus dès lors

qu'on organisait la participation comme un espace permettant de rattacher les notions conceptuelles au vécu des participants. Cela s'est traduit notamment par la notion « d'alliance » (agir avec le vivant = alliance avec le vivant, faire alliance d'autres espèces au service des communautés locales et de l'environnement), importante pour les OSC, et qui a surgi dans les ateliers participatifs.

En revanche, même si la question du genre a été prise en compte notamment dans l'animation des ateliers participatifs et que cela a produit des effets, il est difficile de dire qu'elle a pris la place qu'elle aurait pu (ou dû) prendre dans l'étude. Il aurait sans aucun doute fallu lui réserver une attention et une approche méthodologique plus spécifiques.

## 2.2 Résultats

### 2.2.1 "Aboutir à un projet d'actions"

L'objectif le plus matériel de l'étude était de faire émerger un projet d'actions de changement social suscitant l'engagement citoyen des jeunes (et des moins jeunes donc) avec toutes les formes du vivant ; que celui-ci se traduise, de façon très matérielle, en un projet d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI).

Cela a amené les 4 OSC à décider que l'étude devait déboucher sur la production d'une théorie du changement et d'un cadre logique. Cette étape de rédaction du cadre logique s'est avérée très contraignante et très fastidieuse pour finaliser l'étude (lourdeur du processus et de la coordination). Même s'il a permis d'atterrir sur des éléments très concrets, on peut interroger la pertinence du cadre logique comme objectif de production finale, quand celui-ci n'est pas directement relié à la demande d'un bailleur. Cela dit, l'objectif d'aboutir à un « projet d'actions » a été un fil conducteur important et vraiment utile. Il a permis de ne pas en rester à la dimension exploratoire de l'étude et de répondre à l'inquiétude qu'elle ne débouche sur rien de concret.

A noter aussi qu'il a été apaisant pour les OSC de construire un plan d'action en le détachant de la question du financement et en s'interrogeant sur ce qui pouvait être activable sans ressources nouvelles, avec l'idée que le projet n'a pas nécessairement besoin d'être mis en œuvre dans sa globalité pour exister, qu'il peut déjà prendre forme au travers de quelques activités et premières initiatives.

### 2.2.2 "Construire un consortium et/ou un "espace d'échange de pratiques"

Un des enjeux des études amont collectives est de donner aux OSC des moyens pour construire des projets collectifs, de renforcer l'interconnaissance pratique et d'approfondir les partenariats à travers l'action.

Au début de l'étude, s'est donc posée la question du niveau de formalisation de ce partenariat : est-ce qu'il fallait construire un « consortium » ? ou seulement mettre en place un « espace d'échange » (de pratiques, d'expériences, etc.) ? Cela interrogeait le niveau d'engagement auquel les OSC étaient prêtes au-delà de l'étude.

Elles se sont d'emblée positionnées sur une volonté commune de construire « un collectif souple » de réflexion et d'action mobilisant une communauté de salarié.e.s, bénévoles, allié.e.s, premiers/premières concerné.e.s. L'étude s'est avérée être le bon espace pour tester ce collectif et le mettre en pratique à travers toutes les modalités déployées (réflexion stratégique, actions concrètes auprès des publics des OSC, animation et activation d'un réseau de partenaires, etc.). L'étude a permis de renforcer la coopération entre les OSC, avec une répartition des rôles et des responsabilités sur un certain nombre de tâches à partir de la phase finale, tout en étant soutenues pour démarrer par un acteur tiers (l'équipe de consultance).

En revanche, cela ne s'est pas traduit par la mise en place d'un modèle socio-économique ou d'une structure de gouvernance, alors que cela figurait parmi les objectifs de l'étude. Il y a là sans doute un niveau d'ambition à ajuster.

## 2.3 La méthode / Le processus

L'étude amont collective « Agir avec le vivant » a été un processus d'un an, avec de nombreuses phases et étapes, très mobilisant pour les participant.e.s et en particulier l'équipe projet. C'est donc un parcours, avec des cheminements, des hauts et des bas, des variations d'intensité. Nous proposons ici un regard réflexif sur ce parcours pour tenter d'identifier ce qui a fonctionné, ce qui peut créer des difficultés, et ce que nous recommandons de reproduire.

### 2.3.1 L'étude : modalités, temporalité

Comme déjà évoqué plus haut, la méthodologie était déjà très cadrée en amont : une phase de diagnostic (diagnostic participatif, diagnostic organisationnel, benchmark) suivie d'une phase d'appui au montage de projet (théorie du changement et cadre logique).

Tout.e.s les participant.e.s ont bien ressenti le passage du diagnostic à la conception d'un projet opérationnel comme un seuil critique qui change la dynamique et l'engagement requis. Il y a là en effet un paradoxe qui avait été signalé au démarrage de l'étude : d'un côté, il s'agit bien de faire une « étude », d'explorer, de chercher ; de l'autre, des résultats tangibles sont attendus : des idées d'actions, un livrable final (cadre logique).

La question s'est posée a posteriori de savoir s'il était pertinent que ce soit les mêmes personnes qui soient mobilisées sur ces deux phases, à la fois parce qu'elles exigent peut-être des compétences et des capacités différentes, mais aussi pour maintenir le bon niveau de disponibilité et d'engagement sur un temps long (un an). Globalement, même si les représentantes des OSC mobilisées par l'étude se sont parfois senties sous pression du temps à certaines étapes, elles ont estimé que leur présence sur l'ensemble du processus permettait d'assurer continuité et cohérence entre les deux phases et que la durée d'un an était nécessaire pour construire un projet robuste et ancré en interne dans chaque organisation.

### **2.3.2 La place de chaque OSC : horizontalité, complémentarités**

Dans le contexte d'un projet de solidarité internationale qui se donnait notamment comme objectif de contribuer à la déconstruction des rapports de domination Nord/Sud, un des enjeux de l'étude était d'assurer une horizontalité exigeante entre les 4 OSC et de faciliter l'expression de chaque OSC de sa singularité dans la compréhension des enjeux et la proposition d'idées d'actions.

Les OSC ont manifesté tout au long de l'étude une forte confiance réciproque et des affinités évidentes, renforcées par les missions croisées en France et au Sénégal. La fluidité des relations entre les organisations et les consultant.e.s a été vue comme une des clés de la réussite de l'étude, traduite par la construction d'un vocabulaire commun et l'émergence aisée d'une vision partagée. Nous voulons penser que l'approche retenue (située, exploratoire) qui visait à chercher le commun et pas le consensus a pu contribuer à cette fluidité et à mettre le collectif en capacité de créer du commun malgré les spécificités

Toutefois, les OSC ne disposent pas ni des mêmes ressources ni des mêmes compétences, et l'étude ne relevait pas d'enjeux équivalents pour elles (pour Frères des Hommes en particulier, « Agir avec le Vivant » correspond à un vrai tournant stratégique). On a donc pu s'interroger sur la pertinence qu'il aurait pu y avoir à mieux spécifier les rôles et les responsabilités au départ. Mais les OSC, parce qu'elles ont malgré tout toutes pu maintenir un très haut niveau d'engagement dans le processus, ont plutôt vu un bénéfice à ne pas avoir défini un cadre formel de répartition des tâches en amont. Celui-ci a pu s'ajuster au cours de l'étude grâce à la confiance et à la solidarité régnant dans l'équipe projet.

La modulation du niveau de responsabilité / implication de chaque OSC en fonction de ses moyens / compétences / intérêts peut donc plutôt être vu comme un résultat de l'étude que comme un aspect à définir en amont. Sous réserve, encore une fois, d'un très haut niveau d'affinité entre les membres de l'équipe projet, dont les conditions doivent donc être réunies et permises.

### **2.3.3 La dimension participative (jeunes, partenaires, etc.)**

« Une démarche participative » (pour susciter l'engagement citoyen des jeunes avec toutes les formes du vivant) : voilà comment était écrite l'étude dans les termes de référence. Nous avons alerté en amont sur le risque de « fatigue collaborative » que peut créer ce type de dispositifs et, peut-être plus encore, sur le risque de déception quand on fait peser trop d'attentes sur lui (idées, solutions, etc.).

L'étude a été prise dans cette ambivalence, entre la volonté permanente de faire avec et l'inquiétude voire la réticence à mélanger des publics différents. Mais les valeurs des OSC et la cohérence avec le programme élaboré et les principes d'action au coeur des approches de transformation sociale (faire dialoguer des "publics éloignés", "faire alliance") ont permis de maintenir cette exigence et ce sont des processus participatifs

intenses qui ont été mis en place à différents moments clés de l'étude : 8 jours d'ateliers participatifs autour du vivant avec les publics des OSC en France et au Sénégal, mise en relation avec une quinzaine d'organisations partenaires (benchmark), mise en réseau de publics (volontaires, bénévoles) et de partenaires (OSC, bailleurs, réseaux) pour élaborer et partager la théorie du changement d'Agir avec le vivant.

Nous en retenons l'idée que l'étude a su résister à la tension qui existe parfois entre la volonté de faire avec et le pragmatisme qui pousse souvent à faire sans. À chaque fois, parce que les attentes étaient bien positionnées et l'animation extrêmement précise dans son déroulé, cela a fait considérablement avancer la réflexion. Par exemple, la vision et la mission d'Agir avec le vivant ont « surgi » à l'issue d'ateliers participatifs qui auraient pu être vus comme une perte de temps par rapport à un processus où elles auraient été élaborées « en chambre » mais, sûrement, au prix d'une élaboration théorique beaucoup plus douloureuse.

Cela dit, cette dimension participative avait sans doute été sous-estimée en termes de temps et de charge de travail. C'est donc un aspect qu'il faut, sans hésiter, bien valoriser dans ce type de processus, pour qu'il ne repose pas sur le surinvestissement des principaux acteurs (chef.fe.s de file et consultant.e.s) et par souci de cohérence avec le sujet de l'étude (des modes d'organisation et d'échanges qui prennent soin du vivant... et de l'humain !).

### **2.3.4 L'accompagnement et la cohérence des modalités d'accompagnement avec la thématique**

La consultance mobilisée pour cette étude a eu une charge de travail importante et qui a été reconnue par les OSC comme essentielle à l'animation et à la structuration du collectif (apports méthodologiques, réflexion stratégique, rédaction de documents, coordination, etc.). Au début de la mission, les attentes avaient été formulées en ces termes : « On a besoin de quelqu'un qui nous fait réfléchir : cela ne veut pas dire qu'on ne sait pas faire nous-mêmes. » Le positionnement est donc relativement complexe parce que la consultance additionne des rôles d'accompagnement, de facilitation, et de production. Il y a donc un enjeu très fort à bien clarifier les rôles et les attentes respectives. Là aussi, les questions d'affinité ont joué un rôle clé et doivent être pris en compte (interconnaissance, débriefs, canaux de communication, etc.).

En revanche, il a été difficile de tenir l'ambition d'aligner les modalités de l'accompagnement avec les objectifs de l'étude (agir avec le vivant). Des exercices de reconnexion au vivant (mobilisation du corps, des émotions) avaient été imaginés mais l'animation en distanciel a rendu complexe leur mise en œuvre. C'est un sujet qui pourrait faire l'objet d'une étude en soi !

### 3. ENSEIGNEMENTS MARQUANTS : DEUX “PÉPITES”

Nous voulons ici revenir sur deux temps de l'étude qui ont été particulièrement marquants : les ateliers participatifs avec les publics des OSC au démarrage, et les ateliers « théorie du changement » dans la seconde phase d'élaboration du projet. Il nous a semblé utile pour d'autres acteurs engagés dans ce type de démarches de chercher à identifier ce qui nous avait marqué, ce qui pouvait être reproduit, mais aussi, bien sûr, ce qui pouvait être amélioré.

#### 3.1. Ateliers participatifs

L'organisation d'ateliers participatifs par AJE, Concept, l'ENS et Frères des Hommes d'abord au Sénégal avec différents publics de jeunes (et de moins jeunes) a été la première réalisation de l'étude. L'étude a en effet été lancée en janvier et les ateliers ont eu lieu en février au Sénégal (puis en mars/avril en France). Elle a donc démarré par la construction et la mise en œuvre de ces ateliers, qui ont réuni des publics très différents au Sénégal (jeunes des quartiers populaires de Dakar, jeunes en milieu rural à Toubacouta) et en France (bénévoles de Frères des Hommes, étudiants en travail social, élèves de la classe passerelle (parcours de migration) et collégiens à l'École normale sociale).

Leur animation s'est appuyée sur un kit d'animation construit par la consultance et enrichi lors de deux ateliers préalables avec des acteur.ice.s de terrain et du siège des 4 organisations. L'objectif qui leur était donné était exploratoire : ouvrir la réflexion des jeunes, notamment sur l'idée de vivant, et faire émerger des envies d'agir. Il n'y avait pas d'objectif de résultat, si ce n'était d'enrichir l'étude “Agir avec le vivant” de la parole des premier.ère.s concerné.e.s.

Des représentantes de chaque organisation étaient présentes et actives dans l'animation dans tous les ateliers. Ils ont donc été aussi l'occasion de missions croisées, avec des déplacements de FDH et de l'ENS au Sénégal, d'AJE et de Concept en France.

Ces ateliers ont marqué les esprits par l'engagement et la mobilisation des jeunes, et ont été un point de référence tout au long de l'étude, pour au moins trois raisons.

##### 3.1.1 L'installation du vivant comme notion mobilisatrice

La notion de vivant a circulé avec une grande facilité pendant tous les ateliers, et avec tous les publics ou presque (petit bémol pour les collégien.ne.s et les bénévoles âgés). Ils ont assis la notion à l'intérieur des OSC alors qu'elle était plutôt une source d'inquiétude de départ (va-t-elle mobiliser ?).

Plutôt qu'une définition, c'est un cadre de réflexion qui s'est élaboré autour de cette notion du vivant, avec des récurrences fortes de termes clés (ce qui naît/croît/meurt, alliances, interdépendances). Un cadre bien plus ouvert que “l'écologie”, “l'environnement” ou même le “non-humain”, et qui a permis autant d'appropriations que de publics et de contextes. Les OSC sont donc ressortis de ces ateliers avec une confiance renforcée

dans la notion, et le sentiment d'une grande cohérence avec leurs ambitions de transformation sociale.

Les ateliers participatifs ont notamment clarifié le lien entre vivant et rapports de domination. Le vivant a pu être exploré comme l'expression d'un rapport de domination en soi. Facilité par l'animation prévue, la question du vivant a en effet très vite mobilisé le vécu et l'expérience des participant.e.s, qui ont pu la rattacher à des enjeux sous-jacents (racisme, sexisme, colonisation...)

Cela nous est apparu comme un enseignement majeur de ces ateliers. Pour les mouvements écologiques, la mobilisation des jeunes / des quartiers populaires / du grand public, est souvent prise sous l'angle du récit (« quel récit pour mobiliser ce type de publics ? »). L'étude Agir avec le Vivant a fait le choix subversif de mobiliser sans récit ! L'enjeu n'était pas d'élaborer une manière de présenter le vivant susceptible de susciter l'adhésion des jeunes mais de construire la question avec eux en leur posant deux questions dès le départ : "1/qu'est-ce que le vivant pour vous ?" "2/de quoi dépendez-vous pour vivre ?" Cette manière de faire s'est avérée extrêmement mobilisatrice et inclusive, déconstruisant toutes les idées préconçues qui pouvaient exister sur l'engagement des jeunes autour de cette question. Pour mobiliser, il n'est donc peut-être pas nécessaire de calibrer un récit mais plutôt de faire émerger un cadre commun et ouvert.

### **3.1.2 L'identification de leviers à l'engagement des jeunes**

En mettant les jeunes en situation de rattacher la question du vivant à leur vécu, à leurs expériences, à leurs représentations, et ainsi de prendre conscience de leur place dans le vivant et de leurs liens avec le vivant, des leviers d'engagement se sont dessinés :

- Il ne s'agit pas forcément de faire naître des engagements sur la question du vivant : on peut s'appuyer sur les engagements préalables des jeunes dans des associations ou des groupes.
- La dynamique collective, la dynamique de groupe, est une des clés de l'engagement.
- L'engagement des jeunes se construit dans le rapport à l'action : leur engagement n'est pas forcément à court terme (engagement "post-it" : hypothèse de l'étude), ils sont au contraire prêts à s'engager dans un temps long, mais ils attendent qu'il se traduise par des résultats manifestes : "qu'est-ce que ça transforme tout de suite ?". L'engagement des jeunes est apparu comme un engagement à la recherche d'efficacité.

### **3.1.3 Le mode d'élaboration**

Le mode d'élaboration itératif des ateliers et leur positionnement très tôt dans l'étude ont été identifiés par les OSC comme une des clés par leur impact. Ils ont permis d'asseoir la volonté de travailler ensemble des 4 OSC et d'aller au-delà même de l'étude et du projet futur qui pourrait en naître. Ce sentiment de collectif a été permis par le faire ensemble, des missions de terrain, la préparation et l'animation d'ateliers : les OSC ont véritablement "co-opéré".

Les ateliers ont notamment permis l'hybridation des méthodologies, à la fois des méthodologies déjà incorporées par certaines OSC et diffusées aux autres (l'« arbre à problèmes », la Recherche Action Participative) et de nouvelles méthodologies (terrain de vie, futurs souhaitables) découvertes et explorées pour la première fois avec l'étude. Dans l'animation, l'importance du langage visuel et la capacité d'adaptation sont deux des aspects principaux sur lesquels les OSC se sont trouvés un terrain commun.

Les ateliers ont permis aux OSC d'élargir, d'enrichir et d'expérimenter leur compréhension de la notion de "vivant". Ils n'ont pas été que des ateliers pour les publics, mais bien des ateliers avec : un espace d'apprentissage pour les OSC elles-mêmes et les animateur.trice.s, qui a donné lieu à beaucoup de "déplacements" sur la question du vivant (notamment le lien entre problèmes sociaux et problèmes écologiques)

Pour capitaliser sur ces ateliers, les OSC ont manifesté le besoin de plus de débriefs, de temps et d'espaces d'échange et de réflexivité. Deux grands temps de débrief avait été organisés par la consultance a posteriori et une synthèse produite, mais c'est dans la temporalité même des ateliers que ces temps auraient été nécessaires.

## **3.2 Ateliers "Théorie du Changement"**

A l'issue de la phase de diagnostic (janvier-juillet 2025), une deuxième phase a démarré en septembre dont l'objectif était d'atterrir sur un projet d'actions ECSI. La première étape a été l'organisation d'ateliers "Théorie du changement" pendant 4 jours complets en septembre, à l'ENS (Ecole Normale Sociale) à Paris. Ils ont réuni en présentiel les cheffes de file de chaque OSC et, en distanciel, les équipes de gouvernance et les équipes terrain des 4 OSC, des bénévoles et des volontaires des 4 OSC, des partenaires et acteurs externes au projet (associations, réseaux, bailleurs).

La préparation, l'animation et la restitution des ateliers était prise en main par deux consultant.e.s, mais dans une logique de co-construction et de participation impliquant de manière très active les cheffes de file des OSC.

L'objectif (tenu) de ces ateliers était d'aboutir à la stabilisation d'éléments qui allaient permettre de construire la logique d'intervention d'un programme « Agir avec le Vivant » dans lequel les 4 OSC pouvaient se reconnaître et souhaitaient s'engager : vision, mission, changements visés, publics cibles, stratégie d'intervention et plan d'action.

Au-delà des résultats, les ateliers ont permis deux grands enseignements :

### **3.2.1 Le pari possible d'une participation large et décloisonnée**

Les ateliers ont été construits avec la volonté de les ouvrir au maximum que la théorie du changement ne soit pas fabriquée "en chambre" mais en impliquant toutes les parties prenantes (OSC, partenaires, bailleurs, alliés, publics...).

Cela faisait écho à des questions venues de la phase de diagnostic et, plus globalement, des pratiques ECSI : comment assurer participation des premiers/premières concerné.e.s ? comment ne pas construire un projet sans eux/elles ? Mais l'enjeu était aussi d'enrichir le projet de regards critiques, de nouveaux points de vue, d'idées,...

Le choix a donc été fait de construire avec l'équipe projet (cheffes de file des OSC) des propositions alternatives de vision / mission sur la base du diagnostic, puis de les mettre en discussion avec toutes les parties prenantes lors d'ateliers participatifs (sur le format d'un world café).

Les invitations ont été largement diffusées par les OSC et la participation a été massive (plusieurs dizaines de participant.e.s à chaque atelier). Cela n'a pas manqué de susciter quelques inquiétudes : est-ce que cela ne nous fait pas perdre du temps ? est-ce qu'on n'irait pas plus vite en travaillant plus en équipe resserrée ? est-ce que des publics aussi différents peuvent être réunis dans un même espace ? est-ce qu'il ne vaudrait pas mieux prévoir des ateliers par types de publics ? Par « chance », les aléas (un mouvement de grève en France qui a empêché de tenir un atelier présentiel qui n'aurait été, forcément, ouvert qu'aux organisations parisiennes ; des invitations en visio si largement diffusées que les personnes prévues n'étaient pas toujours celles qui étaient là) ont levé les dernières inquiétudes et ont permis la tenue de véritables « forums hybrides ».

Ce processus s'est avéré extrêmement bénéfique pour l'étude, pour plusieurs raisons :

- Il a permis de constater un intérêt très fort pour le projet de la part participant.e.s pourtant très variés, là où les OSC redoutaient un peu de scepticisme à ce stade encore très préliminaire d'élaboration du projet. Cet intérêt s'est traduit par la participation importante mais aussi par l'expression même d'une forme de reconnaissance à être impliqué et sollicité.
- Cela renforcé la confiance des OSC dans la pertinence de la proposition « Agir avec le vivant », levé des doutes. Cela donc a plutôt facilité l'émergence de la théorie du changement (voir ci-dessous) bien plus qu'elle ne l'a ralenti.
- L'animation participative (il ne s'agissait pas de présenter un projet bien ficelé, mais de faire contribuer les participant.e.s, de les mettre au travail !) a permis la collecte d'idées, de ressources, d'initiatives à explorer et même de manifestations d'intérêt pour participer au projet. Au sens le plus fort du terme, ce type de processus sert donc aussi à la constitution et à l'animation d'un réseau d'acteurs avec des niveaux d'engagement ou de participation qui peuvent être variables mais complémentaires et tous utiles.
- De manière plus pragmatique mais non moins importante, cela a aussi permis de montrer aux personnes qui avaient déjà été sollicitées (lors des ateliers participatifs notamment) que leur contribution avait produit des résultats, que le projet avançait. C'est donc aussi une manière de répondre aux risques de « fatigue participative ».

Les ateliers « Théorie du changement » nous ont donc renforcés dans notre conviction de faire le pari de la participation. En revanche, il faut être conscient du travail important que

cela demande (organisation logistique, animation, restitution, suivi et information post-ateliers).

### **3.2.2 L'atterrissage sur une vision commune**

En lien avec le point précédent, une des surprises pour les OSC des ateliers « Théorie du changement » a été le sentiment de facilité à atterrir sur une vision commune, alors que le point de départ était assez nébuleux dans la mesure où la phase de diagnostic avait, comme il se doit, autant assis des certitudes que levé des incertitudes.

Pour transformer cette surprise en enseignement reproductible, on peut identifier quelques facteurs :

- L'importance des affinités : se rencontrer, passer du temps ensemble (4 jours), partager les difficultés matérielles, faire face aux aléas (grève). C'est ce qui conditionne la qualité du collectif et qui, à travers le vécu commun, lui permet de se construire, notamment, un vocabulaire commun.
- Le processus participatif (voir plus haut) : même s'il est exigeant, même s'il peut sembler du temps perdu, il est un facteur majeur de réassurance et de confiance au-delà des enrichissements concrets (« inputs ») qu'il apporte.
- La qualité des méthodologies et de l'animation : un temps non négligeable doit être consacré à la construction d'un cadre et d'un déroulé précis d'animation. Les réunions ne fonctionnent pas !

La facilité d'atterrissage sur la théorie du changement peut être mise en regard avec, au contraire, le sentiment de difficulté à aboutir à un cadre logique. Cela tient sans doute à plusieurs facteurs (notamment la contrainte de l'animation en ligne, les ressources que cela demande ou la coordination à quatre acteurs) mais peut-être qu'il a surtout manqué une étape. On est en effet passé d'une étape 1 « diagnostic/inspiration de pratiques externes » à une étape 2 « co-construction d'une vision » puis à une étape 4 « formalisation du projet dans des cadres existants » en sautant (ou en voulant aller trop vite sur) une étape 3 « co-construction d'un projet concret ».