



Post évaluation du programme SENS

La naissance d'une pépinière

SOMMAIRE

Introduction : du centre de ressources à la pépinière	p 4
<u>I. Méthodologie de la post-évaluation</u>	p6
I.1 Un outil d'inspiration extérieur : le benchmark	
I.2 Définition des objectifs poursuivis et propositions de contenus pour les trois ateliers	
<u>II. Des premiers éléments de posture à la proposition d'agencement de la future pépinière</u>	p9
II.1 Des vœux pour la future pépinière	
II.2 Posture, identité et positionnement	p10
a. Eléments de posture	
b. Un positionnement restant à approfondir	
II.3 Proposition d'agencement des fonctions de la pépinière	p14
<u>III. Mise en œuvre du changement (intégration de la dimension temporelle)</u>	p 17
III.1 Appropriation du projet de pépinière 2.0 par l'équipe	
III.2 Plan d'action et chronogramme	
ANNEXES	p 21
Annexe n°1 : Résultats du Benchmark ou les premiers éléments de posture	p 22
Annexe n°2 : Typologie des publics de la pépinière	p 25
Annexe n°3 : Métaphore pour l'appropriation du concept de pépinière 2.0 : l'office du tourisme	p 26

Sigle (par ordre alphabétique)	Signification
AEJ	Associations étudiantes et de jeunes
EADSI	Education au Développement et à la Solidarité Internationale
ECS	Education à la Citoyenneté et à la Solidarité
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations
SB	Starting Block
SENS	« Sensibiliser ENSEMBLE »
SI	Solidarité Internationale
WEF	Week-end national de formation (programme SENS)

Introduction : du centre de ressources à la pépinière

L'association Starting Block a entamé un grand travail de restructuration dans son ensemble et en particulier de son programme SENS. Celui-ci a fait l'objet d'une évaluation externe en 2010. Les évaluatrices proposaient deux stratégies¹. La première, finalement retenue et résumée sous l'appellation de « **stratégie de pôle ressources** », préconisait de :

« renforcer la mutualisation, les échanges sur les pratiques, la valorisation et le partage des innovations apportées aux outils par les AEJ », ainsi que la dimension « lieu d'apprentissage coopératif »².

Une **phase de post évaluation** a été mise en place à partir de décembre 2010, afin d'accompagner l'équipe élargie du programme SENS à l'amorce de la **conduite du changement** et à l'**agencement de ce pôle ressources** à partir des activités du programme SENS.

La post évaluation doit tenir compte de **tous les travaux en cours** (schéma directeur, stratégie de communication...), et le Délégué général sera garant de la **cohérence globale** de ces travaux. Starting Block en est à la fin de la première année de son plan triennal et peut encore infléchir sa mise en œuvre si cela s'avérait nécessaire.

La proposition de la consultante proposait d'explorer la **piste d'une « pépinière »** en lieu et place de centre de ressources, afin d'éviter le risque « de créer ou de donner l'image d'une sorte de bibliothèque institutionnelle et figée »³. Cette « pépinière d'innovation citoyenne et solidaire » avait pour intention de proposer les mêmes fonctions qu'un centre de ressources, mais avec l'idée de s'adresser à un public en ayant l'image et la forme d'une structure actuelle, dynamique, ouverte sur l'extérieur, en un mot « centrifuge ».

C'est donc ce concept qui a retenu la faveur de Starting Block et du F3E. La consultante a alors accompagné la structuration du changement jusqu'à sa présentation à l'assemblée générale du réseau SENS le 25 mars 2011.

Le postulat proposé par la consultante est bien qu'un centre de ressources est **AU SERVICE** de ses publics auxquels il **OFFRE** des **RESSOURCES**, qui peuvent être de 3 niveaux :

- Ressources mises à disposition (par exemple des outils téléchargeables sur internet)
- Ressources nécessitant l'implication d'une ou plusieurs personnes (animation, formation...)

¹ Voir la synthèse du rapport d'évaluation.

² Voir les termes de références de la post-évaluation.

³ Voir l'offre technique et financière d'Estelle Hédouin pour la post-évaluation du programme SENS, novembre 2010.

- Ressources d'échanges et de mutualisations des savoirs et des savoir faire.

La post évaluation devra donc amener l'équipe élargie de SENS à penser ses activités en termes de ressources offertes à un public dédié, qui a des demandes particulières.

Il faudra également tenir compte (sans pour autant leur accorder une importance disproportionnée) des **activités du programme SENS en dehors du réseau** (prestations, formations enseignants...). Ces activités doivent également être réfléchies comme des « ressources » venant enrichir « l'offre » de la future pépinière.

De plus, il s'agit bien de se donner les moyens d'accompagner les AEJ **dans la durée**. La réflexion collective menée en ateliers devra aborder les **leviers d'action possibles** afin de favoriser les retours, les partages d'outils et d'expériences, en un mot, pour **encourager la capitalisation et les mutualisations**.

La question de la **relation avec les partenaires** et en particulier avec les centres Ritimo doit aussi être abordée afin de ne pas faire doublon ou ajouter de la confusion pour les AEJ.

La mutation en « centre de ressources », qui a pris la forme d'une pépinière, est finalement assez **naturelle pour le programme SENS** et correspond à une structuration formelle d'un ensemble d'activités développées de façon plus ou moins informelle. Il s'agit donc d'une maturation nécessitant une étape d'agencement et de stabilisation d'un même discours. La post évaluation a tenu compte de cette « continuité dans le changement » et ne cessera de rappeler qu'**il s'agit moins de nouvelles activités que d'un nouvel agencement des mêmes activités**.

I. Méthodologie de la post-évaluation

La méthodologie proposée a voulu respecter cette démarche de « continuité dans le changement », notamment en s'appuyant sur l'implication des ressources humaines directement concernées par cette évolution du programme SENS. Il a donc été recommandé d'associer l'équipe opérationnelle aux ateliers de réflexion collective.

Le rôle de la consultante a été conçu, en accord avec le groupe de pilotage de la post évaluation, comme un rôle d'accompagnement méthodologique afin de structurer aussi loin que possible dans le temps imparti, l'évolution vers une pépinière.

Il s'est avéré rapidement qu'un rôle d'aide à l'appropriation du changement par l'équipe serait également nécessaire, afin de :

1/ formaliser ses propres activités

2/ les « penser » comme des ressources pour d'autres personnes ou dans d'autres circonstances.

I.1 Un outil d'inspiration extérieur : le benchmark

Les termes de références proposaient une démarche méthodologique assez cadrée, autour de **deux ou trois ateliers de réflexion collective**, assez soutenus, compte tenu de la disponibilité des participants.

A cela, la consultante a proposé d'alimenter la réflexion en travaillant à partir d'un **benchmark** d'autres centres de ressources dans d'autres domaines, et en particulier à partir de leur site internet, compris comme une vitrine de leur structuration et comme le reflet de leur posture à l'égard de leurs publics.

Pressentant que l'une des façons les plus concrètes de travailler l'agencement de la pépinière serait autour d'une réflexion sur son arborescence d'activités proposées à travers l'outil internet, il a été proposé au groupe de travail d'aller explorer en binôme plusieurs sites pour comparer, délimiter ce qu'on souhaiterait ou non pour la pépinière et surtout pour se rendre compte d'un discours en terme d'offres de ressources.

→ Le **benchmark** avait ainsi pour objectif de s'inspirer d'exemples de pôles ressources en dehors du seul milieu étudiant ou de la problématique de l'ECS pour voir comment sont agencées les activités entre elles et vis-à-vis de l'extérieur et d'alimenter les échanges dans les ateliers.

→ Les réflexions nées autour du benchmark sont résumées **en annexe**. Elles ont nourri les **premiers éléments de posture souhaités pour la pépinière**, en complément d'un autre exercice d'animation du brainstorming « la pépinière à 1 million d'euros »⁴.

⁴ Lors de cet exercice, il s'agissait de libérer les esprits de la contrainte des moyens financiers, afin de se représenter, un par un puis collectivement, la pépinière « idéale », en répondant à la question, « si demain, je devais construire une pépinière avec 1million d'euros, elle serait... ».

I.2 Définition des objectifs poursuivis et propositions de contenus pour les trois ateliers

Les réunions de préparation des ateliers de travail avec l'équipe du programme SENS ont rappelée la nécessité de clarifier deux dimensions structurelles de la future pépinière :

1/ **les publics** de celle-ci, très souvent agglomérés sous le vocable globalisant de « partenaires ». Ce travail a donné lieu à une schématisation de la typologies de publics auxquels devra répondre la pépinière (voir en **annexe**).

2/ **toutes les activités** auxquelles d'une part s'adonnaient l'équipe, même de façon informelle (veille par exemple) ou non structurée, et d'autre part, toutes celles que devrait proposer la future pépinière pour être en phase avec les attentes de ces publics.

Afin de travailler dans la continuité du programme SENS, le travail d'accompagnement s'est efforcé tout au long du processus, de toujours partir au moins de l'une de ces deux composantes structurelles, **publics et/ou activités**, et d'établir surtout un lien entre les deux, lien qui a été appelé « **ressources dédiées** » : le produit d'une activité de la pépinière devient une ressource dédiée à un public bien identifié au préalable.

Ainsi, il a été proposé que la problématique transversale de la pépinière soit exprimée ainsi :

Que chaque expérimentation devienne une ressource dédiée

Concrètement, il s'agit de faire en sorte, en retravaillant la valorisation et la mutualisation du cœur d'activités de la pépinière : (outils, formations, animations) de les transformer en ressources pour une tierce personne.

Enfin, aux questions « dédiée à qui » et « dédiée à quoi », le travail de post évaluation a également cherché à répondre à la question du **mode d'alimentation en ressources de la pépinière** notamment par les associations du réseau, afin qu'elles s'approprient aussi cette pépinière et ne soient pas qu'en position de « consommation » des ressources mais bien en co-production.

Ainsi trois sources d'alimentation ont été identifiées :

- par l'équipe elle-même : qu'une activité informelle, ponctuelle et individuelle devienne formelle, reproductible et structurée sur un mode collaboratif
- par les membres du réseau : espaces-temps de contribution à la réflexion et à la production pédagogique, de mutualisation et d'échanges, de co-décision..
- par la veille extérieure

Les **objectifs attendus** des trois temps forts de réflexion collective⁵ étaient clairement d'aboutir à une définition :

- de la **posture de la pépinière**
- des **offres/activités** de la pépinière en réponse aux besoins/attentes des publics identifiés
- d'un **plan d'action** de mise en œuvre du changement

Outre l'amorce du changement, l'objectif sous-jacent de cette structuration des activités conduites par l'équipe du programme SENS s'est avéré être aussi le **besoin de garde-fous** pour circonscrire les activités (consolidation), tout en gardant l'expérimentation. Il s'agit de définir un cadre général, qui permettra de refuser de façon légitime de répondre à certaines demandes extérieures, afin de se recentrer sur la qualité du cœur d'activité de la pépinière, sur les espaces de mutualisation et sur sa lisibilité pour l'extérieur.

Ainsi, le contenu des trois ateliers a été défini comme suit, en suivant une démarche de « déconstruction » des activités actuelles, par une prise de recul et une mise en évidence du caractère informel de bon nombre d'entre elles, pour ensuite réamorcer un travail de « reconstruction », en réalité de réagencement en terme de ressources dédiées à des publics ciblés.

Proposition de contenus pour les ateliers

→ Atelier 1 : **Le réalisé à changer**

Adéquation de l'offre (travail de formalisation des activités actuelles) avec la **demande** des publics identifiés (typologie reconstruite) et étude de la « concurrence » (benchmark et étude d'une présentation en terme de ressources).

→ Atelier 2 : **Le dédié et le souhaité**

Mise en perspective activités/publics c'est-à-dire en termes de **ressources dédiées** de la pépinière.

→ Atelier 3 : **Le faisable**

Appropriation du changement et **plan d'action** de la mise en œuvre du changement (intégration de la dimension temporelle)

⁵ Ateliers auxquels ont participé deux membres du Conseil d'Administration, le Délégué général, la coordinatrice du programme SENS, les salariées et les volontaires du programme.

II. Des premiers éléments de posture à la proposition d'agencement de la future pépinière

Si le travail autour du benchmark n'avait pas paru évident aux premiers abords au groupe de travail, il s'est avéré très fécond pour l'échange des points de vue, et pour la définition collective de ce que l'équipe élargie souhaitait et ne souhaitait pas pour la future pépinière⁶.

II.1 Des vœux pour la future pépinière

Voici résumés les principaux vœux exprimés et après le symbole →, l'idée sous-jacente reformulée et conservée pour le futur agencement :

- Lieu d'accueil convivial (confortable, accueillant, avec une salle de documentation) avec une véritable capacité d'accueil physique → Expression d'un complexe sur les conditions d'accueil actuelles et sur l'image que cela renvoie. Processus en cours.
- Dimension humaine toujours présente, contrairement aux sites du benchmark très désincarnés. D'où par exemple l'importance de trouver les contacts facilement sur le site, et d'être joignable (contraire d'une « holding déshumanisée »)
- Pépinière très interactive.
- Pépinière où les gens viennent « semer » → échanges
- Pépinière toujours dans le mouvement (surtout pas « poussiéreuse », figée) voire itinérant → à la rencontre de, aller au devant de son public → valorisation active
- Une pépinière avec beaucoup de ressources humaines, notamment pour formaliser et capitaliser à partir du foisonnement d'idées et d'initiatives dans les associations étudiantes, qui n'ont pas le temps ou pas la compétence → offre de service d'aide et d'accompagnement méthodologique
- Aller voir et faire remonter les initiatives → rôle d'observatoire et de banque d'initiatives à essayer

⁶ Voir l'annexe n°1 sur les résultats du benchmark.

- Pépinière pas que pour le réseau : rôle aussi de pôle pédagogique et de création d'outils pour d'autres acteurs de terrain, dont les écoles.
- Pépinière qui préserve ses contacts avec le terrain et les espaces de rencontres au sein du réseau, avec les bénévoles et avec les personnes intéressées : ex : Doc'actions ou les soirées liées à la vie de l'association

Et inversement, l'équipe élargie a également défini ce que ne serait pas la future pépinière, à savoir :

- La pépinière ne sera pas :
 - ni un centre de ressources EAD
 - ni un centre de ressources que pour l'Ile-de-France
 - ni une agence prestataire
 - ni un relais d'information de toute association étudiante, tout sujet confondu.

II.2 Posture, identité et positionnement

a. Eléments de posture

De ces premiers « vœux » et comparaisons avec d'autres centres de ressources, ainsi que du travail sur les activités actuelles de l'équipe SENS, ont pu émerger les premiers éléments de posture de la pépinière, essentiels à la définition de son agencement final et surtout à celle de son identité et de son positionnement à l'égard de son public. Il s'agissait de qualifier la façon de faire, la « patte » de Starting Block afin de comprendre comment cette pépinière allait s'adresser à ses publics.

En cela, les ateliers ont soulevé un grand nombre de questions quant à la relation de la pépinière au réseau et à l'ensemble de l'association Starting Block. La supervision par le délégué général de la cohérence globale de tous les « chantiers » entamés par Starting Block prend tout son importance.

- Ainsi l'équipe élargie a insisté sur **des éléments quasi identitaires que devra incarner la pépinière** : celle-ci sera un lieu de production, un lieu d'échanges et un portail qualitatif circonscrit aux 3 champs suivants :
 - méthodologies
 - Education à la citoyenneté et à la solidarité
 - Milieu étudiant

Cette pépinière devra proposer un univers toujours **en mouvement**, mais non « bouillonnant », ce qui pourrait donner une image non professionnelle de ses savoir faire. Le **dynamisme et l'humain** sont des notions clés de cette pépinière. Tout public devra

pouvoir être accueilli dans de bonnes conditions. L'idée est d'offrir un espace **didactique et interactif**, à l'image de la façon de faire qui a toujours été celle du programme SENS. Il s'agit d'être (et de se montrer) dans l'**accompagnement**, dans la **co-construction**, de la demande à son traitement. L'idée a également émergé de faire de la **valorisation active** comme on fait de l'**éducation active : animation des ressources mises en avant**. On retrouve cette démarche dans la conduite de l'activité de documentation : plutôt que de viser l'exhaustivité, il s'agit d'offrir un filtre, un point de vue qualitatif, à la manière d'un portail, et ainsi de faire de la diffusion active, sélectionnée.

L'idée générale est de présenter un **centre de ressources « vivantes », animées** (et non figées) : retour d'expériences, témoignages, photos, personnes ressources, outils, initiatives... et cette posture doit se retrouver dans le circuit d'alimentation de la pépinière, en permettant à qui le souhaite de laisser un commentaire, une proposition, d'échanger, d'enrichir un outil...

L'importance de la **transversalité et de l'horizontalité** a été maintes fois rappelée. Enfin, la pépinière se veut **force de proposition** et porteuse d'une **expertise de terrain**, fondée sur des actions menées et sur des expérimentations d'outils par Starting-Block. Le lien avec le terrain est non seulement une source d'alimentation directe et continue pour la pépinière, mais c'est aussi ce qui fait la spécificité, la force et la légitimité de l'association.

En résumé, la pépinière sera **riche, vivante, active, actualisée et diversifiée, en deux mots, elle se définit comme une PEPINIERE ANIMÉE**.

b. Un positionnement restant à approfondir

Un consensus s'est rapidement dégagé sur la posture souhaitée pour la pépinière. En revanche, si le groupe de travail a unanimement reconnu la nécessité de rendre lisible et compréhensible la posture, il se donnera plus de temps pour travailler en profondeur la question du positionnement politique, qui ne peut être séparée des travaux de réflexion en cours sur l'identité même de l'association. De façon corollaire, la place de la pépinière dans l'association devra être éclaircie.

La question de la **légitimité de Starting Block** à proposer des ressources pour les autres associations étudiantes a été à nouveau posée. Le fait même que cette question soit encore posée en interne confirme l'urgence de restructurer l'ensemble de l'association et de stabiliser son discours.

Or trois sources de légitimité sont pourtant bien identifiées :

1. l'expertise de terrain (animations, formations...)
2. l'expertise de l'équipe et des bénévoles
3. ces deux sources étant reconnues par les associations membres du réseau SENS qui ont DEMANDE à Starting Block de mettre son expertise à disposition, en devenant un centre de ressources (voir les comptes-rendus d'assemblée générale) .

Derrière cette question de la légitimité d'une pépinière au sein de Starting Block, se profile l'enjeu de la place de Starting Block dans le réseau, et réciproquement, des liens entre les associations du réseau SENS et la pépinière. Cette question se traduit par exemple dans le fait de garder ou non la voix de Starting Block dans les assemblées générales du réseau, au même titre que les autres associations. Un débat sera nécessaire sur la place du réseau **dans la gouvernance de la pépinière** et l'offre spécifique de la pépinière envers les membres du réseau (par exemple l'offre d'une formation par plate-forme et par an).

De même, le groupe pose la question de la **place des bénévoles dans la future pépinière** : ils doivent pouvoir trouver leur place comme personnes ressources, mais aussi comme des « usagers » apprenants de la pépinière, comme les bénévoles des autres associations étudiantes, s'ils le souhaitent. L'une des solutions avancées pour que les bénévoles se retrouvent dans cette évolution du programme SENS, passe par la mise en valeur de leur expertise de terrain. **TERRAIN et BENEVOLES sont notamment les deux gardes fous de la pépinière contre le risque de devenir une agence prestataire et ce qui marque le mieux son âme associative, auquel le groupe de travail rappelle son attachement.** Concernant la place des bénévoles de Starting Block dans la pépinière, il faudra également se demander s'il faut (et si oui, lesquels) leur consacrer des espaces d'échanges particuliers.

Il est décidé que les questions d'organisation du réseau (notamment cette place des bénévoles et la question du vote à l'AG) viendront dans un second temps, et découleront des choix faits autour de la pépinière. Il faudra trouver un format décisionnel qui convienne à la pépinière et au réseau. D'autre part, Starting Block ne se résumera pas à la pépinière !

Autre composante cruciale du positionnement, le groupe de travail s'est rapidement demandé si on devait parler d'une **pépinière au niveau de Starting Block ou (seulement) au niveau de SENS**, étant donné qu'il s'agissait bien d'un processus de post-évaluation du programme SENS.

A ce stade, il est apparu qu'on réfléchissait bien autour de la pépinière SENS, mais sans s'interdire d'en imaginer l'évolution au sein de l'association Starting Block, notamment vis-à-vis du second programme, Handivalides. **A terme, il est plus que probable qu'elle devienne la pépinière Starting Block.** Si aujourd'hui, on travaille bien autour du programme SENS, on verra à terme comment elle impacte le reste de l'association, et comment, par extrapolation, on pourra lui donner toute sa dimension Starting Block.

C'est en quelque sorte une façon **d'aborder le changement global de l'association par le programme SENS** : Aujourd'hui, il existe une forte distinction identitaire entre Starting Block et SENS en externe, mais en interne aussi puisque par exemple les bénévoles sont attachés à l'un des deux programmes mais rarement aux deux. L'idée, selon le Délégué général, est bien de faire de cette ambiguïté identitaire le point de départ du changement, et donc de ne pas cloisonner le changement au seul programme SENS, puisqu'il impactera à terme sur l'ensemble de l'association. La démarche vise à amorcer la restructuration globale par le nouvel agencement des activités de SENS au sein la pépinière, et en le faisant de façon suffisamment ouverte, pour développer les outils communs de demain, au niveau de l'association entière.

→ **Recommandation** : A terme, l'évolution pourra passer par la définition d'un « tronc commun » avec Handivalides, dans la façon de construire, de modéliser et de présenter les outils et les ressources, à partir du travail sur la pépinière. Formation, animation, conception d'outils sont les mêmes cœurs d'activités dans les deux programmes, qui évoluent de plus dans le même champ large de l'éducation active à la citoyenneté et à la solidarité.

Ce « tronc commun » pourra être le **savoir faire formalisé et reconnu de Starting Block en ECS**, que l'association proposera de décliner en programme(s) thématique(s) dont Handivalides, mais pourquoi pas demain dans le sport (valeurs sportives proches des valeurs citoyennes) ou sur le thème de l'intégration et de la diversité, etc. Les thèmes et les publics sont différents, d'un programme à l'autre, mais aussi d'une initiative à une autre. Et dans les deux cas, si les démarches pédagogiques sont adaptées, il existe néanmoins **une « patte », un savoir faire et un savoir être propres à Starting Block**, qui sont communs et mis au service (fonction de la pépinière) des publics de l'association, en tant que ressources. C'est cette « patte » qu'il faudra demain caractériser et rendre identifiable pour l'extérieur.

Ce passage d'outils à ressources dédiées (=réutilisables par d'autres dans des circonstances éventuellement différentes) nécessite un traitement qui est le travail sous marin de la pépinière, dans lequel s'exprimera aussi **la façon de faire Starting Block**. A ce stade, se poser la question de la pépinière SENS ou de la pépinière Starting Block est en réalité un faux débat et ne fait que reproduire la distinction de départ entre le programme et l'association. **La future pépinière se développera AU SEIN de Starting Block et sera une vitrine des savoir faire de l'association, autant qu'un espace d'échanges pour les associations membres du réseau SENS.**

→ Pour mémoire, chantiers à venir :

- Définition de la valeur ajoutée de Starting Block et de sa marque de fabrique, appuyées par l'expertise de terrain
- Ecriture d'un texte fondateur, faisant référence à des écoles de pensées scientifiques, en particulier dans le champ de l'éducation active

II.3 Proposition d'agencement des fonctions de la pépinière

Les ateliers ont permis de conduire un travail de déconstruction/reconstruction à partir de la mise en lumière des activités

- d'une part, conduites à ce jour par l'équipe élargie du programme SENS, même de façon informelle,
- et d'autre part, à présenter au sein de la pépinière afin de répondre aux attentes des publics identifiés.

La liste de fonctions a ainsi été arrêtée, puis travaillée et hiérarchisée jusqu'à obtenir la proposition d'agencement finalisé par le schéma ci-après. Ces fonctions ont servi de base au travail collectif en ateliers.

Liste des fonctions de la pépinière « avant » agencement :

- Création d'outils
- Formation
- Agenda
- Documentation / diffusion / Publication
- Temps d'échanges
- Interventions sur demande / sollicitation
- Animations terrain
- Réseaux / Partenariats / personnes ressources « activables »
- Appui et accompagnement
- Mise en réseau, animation, coordination
- Prêt d'outils
- Veille d'outils pédagogiques / observation d'initiatives de terrain
- Accueil

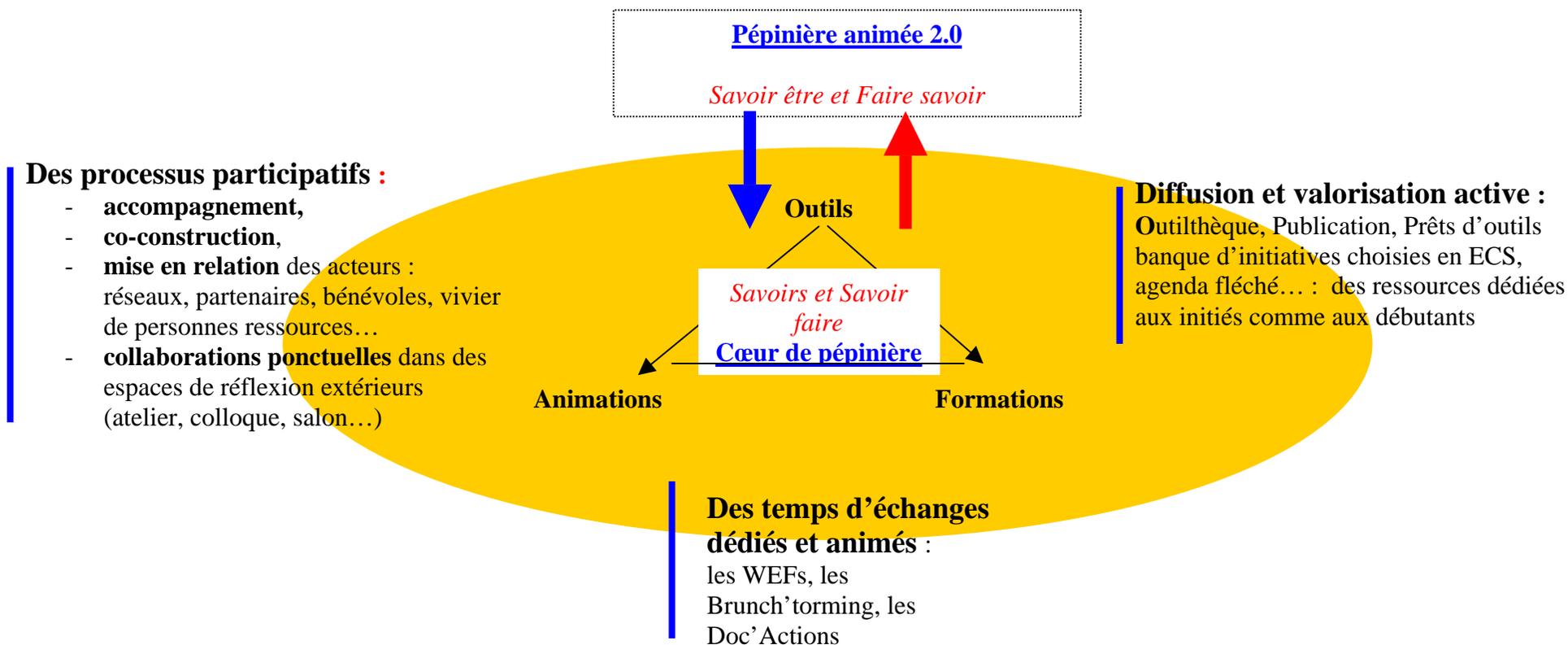
Les fonctions suivantes ont été considérées comme transversales,

- capitalisation & valorisation = **SAVOIRS & SAVOIR-FAIRE**
- mutualisation & socialisation = **FAIRE SAVOIR**

Elles viennent en réalité **QUALIFIER** la **FACON** de traiter l'information dans la pépinière afin de la transformer en **RESSOURCE DEDIEE**

- 1- ce qui vient du terrain
- 2- ce qui vient des réseaux
- 3- ce qui vient d'une réflexion interne

Proposition d'agencement final de la pépinière au sein de Starting Block



Proposition de définition de la posture et de la démarche de la pépinière :

Pépinière : Des interventions en direct sur des terrains d'expérimentations diversifiés

Des contenus pédagogiques dédiés, conçus sur mesure, remis à jour et toujours réadaptés à un contexte particulier : le vôtre, qu'il corresponde à un besoin d'animation ou une envie de formation.

Et parce que notre démarche est l'accompagnement sur mesure, en lien avec le terrain, nous veillons à vous associer à la co-construction de notre ou de votre intervention, sur votre terrain et face à vos publics.

Une démarche 2.0 : faire de chaque expérience une ressource à partager au sein de la pépinière 2.0

Chaque expérience devient une ressource vivante de la pépinière, partagée avec tous les membres de notre réseau, et tous nos partenaires. Nos processus participatifs, nos choix de diffusion et de valorisation active, et nos temps d'échanges sont autant d'outils collaboratifs pour faire grandir les idées et se développer les initiatives.

C'est notre savoir-être, notre conviction et notre méthode : **partager pour « mieux savoir »**.

En réalité il s'agit d'une seule et même pépinière, qui vit et s'alimente de deux façons : par le terrain, et par les échanges entre les personnes.

Pour une appropriation plus illustrée des « niveaux » de ressources proposées par la future pépinière animée 2.0, voir la métaphore développée en **annexe n°3**.

III. Mise en œuvre du changement

III.1 Appropriation du projet de pépinière 2.0 par l'équipe

La dernière étape de la post évaluation s'est donnée pour objectif d'intégrer la dimension temporelle dans la projection du changement et de définir de façon plus affinée les étapes nécessaires en fonction du niveau de développement de chaque activité. Malheureusement, cette étape n'a pu être conduite aussi loin qu'envisagée précédemment, étant donné le temps consacré au cours du 3^{ème} atelier à l'appropriation du futur agencement de la pépinière par l'équipe -temps incontournable et conditionnant la suite.

De plus, comme on l'a vu la définition du positionnement final de la pépinière dépend de l'avancement sur les valeurs et l'identité de Starting Block, de même que ses outils dépendront concrètement de l'avancement du « chantier » du site internet de l'association conduit en 2012, puisque par exemple la valorisation active ou le moteur de recherche pour les ressources pédagogiques mises à disposition existeront concrètement sur le futur site Internet. Le fait même d'avoir un ou plusieurs sites Internet comme aujourd'hui n'est pas tranchée à ce jour, mais cette question n'est pas neutre sur la lisibilité extérieure de l'agencement global de l'association Starting Block.

En réalité, **il s'agit moins de développer de nouvelles activités dans la future pépinière que d'un nouvel agencement des mêmes activités.**

Les échanges sur la l'appropriation du changement par l'équipe ont également permis de faire émerger des besoins de compétences supplémentaires pouvant se résoudre notamment par :

- la création d'un poste de communication dédié à la future pépinière cumulant les compétences d'écriture journalistique - contenu web et de documentaliste pour s'occuper notamment de toute la partie diffusion et valorisation actives
- l'emploi d'une personne (volontaire, bénévole...) sur la création d'outils proprement dite.

III.2 Plan d'action et chronogramme

La post évaluation identifie trois grandes étapes pour implanter la pépinière au sein de Starting Block :

- A/ construire le **discours de la pépinière**, c'est-à-dire stabiliser l'expression de sa posture, de son ambition et des ressources qu'elle propose, et plus tard, de ses liens avec Starting Block et le réseau. De la lisibilité de son discours dépendra la compréhension de ses activités pour l'extérieur.
- B/ construire les **instruments de la pépinière** : il s'agit d'identifier, en fonction des activités qu'elle propose les moyens de les réaliser, notamment en définissant les démarches et les outils nécessaires (par exemple : mode d'emploi du centre de documentation physique, définition des conditions d'accueil, définition des temps d'échanges, moteurs de recherche nécessaires ...).
- C/ construire la **communication extérieure de la pépinière** : travailler une stratégie de communication (présentation au réseau, aux bénévoles, aux bailleurs, aux partenaires...) de l'annonce de son lancement (événement d'inauguration ?), jusqu'aux objectifs de communication, en passant par la définition des documents de présentation par activités, publics...

L'avancement concomitant de nombreux chantiers est à la fois un gain de temps pour l'association Starting Block et une contrainte car les chantiers sont aussi interdépendant

s. Ainsi, le plan d'action de la post évaluation propose d'aligner l'agencement de la pépinière sur deux jalons importants de la restructuration globale de l'association, afin de travailler:

- d'une part **la posture et le discours de présentation de la pépinière** en parallèle de **l'identité de Starting Block** (visuel, valeurs...)
- et d'autre part **l'agencement et les instruments de la pépinière** (moteurs de recherche, nouveau classement...), en parallèle de la refonte du site **Internet de Starting Block**

Ce sont en effet les deux jalons indiqués par le groupe de travail comme fixés dans le temps (en rouge dans le chronogramme).

CHRONOGRAMME RECOMMANDE

Etape 1/ Prévoir les outils de la pépinière (pour commencer rapidement)

- Identifier les **activités déjà réalisées** (ex : les WEFS) mais qui nécessitent une formalisation plus explicite et détaillée à travers un travail de présentation.
- **Stabiliser le vocabulaire** sur les activités et sur les publics (par exemple : partenaires, publics, structures prescriptrices...) afin qu'il devienne un vocabulaire partagé.
- **lister les outils et les documents spécifiques à modifier/à créer par activité** (ex : moteur de recherche, mode d'emploi de l'outilthèque)
- **identifier les changements à opérer sur l'organisation de l'information sur le serveur** (ex des trames de formation à classer différemment, base de données à revoir ou à créer)
- **commencer le travail d'illustrations** en constituant une **liste d'exemples d'animation ; de formations ; d'organisations** avec lesquelles vous avez déjà travaillées = valorisation de l'actif

Etape 2/ Travail de communication sur la posture et la démarche de la pépinière, générale et pour chaque activité

- **définir un niveau de fonctionnement souhaité pour chaque activité**, c'est-à-dire, répondre pour chacune d'entre elles : « jusqu'où souhaite-on aller dans l'offre de telle activité et pour quel volume ? ».
- **Caractériser la façon de conduire chaque activité** : gratuité ou prestation ; animation individualisée ou collective ; accueil physique ou gestion en ligne...
- Définir des **objectifs** stratégiques : pour qui, pour quoi, sur quelle voilure ?
- Définir des **moyens** : Ressources Humaines nécessaires ; Budget ; Temps ; Freins au changement (complexité, manque d'espace, difficultés logistiques ...)
- amorcer le **travail de communication** en terme d'offre de ressources et sur la posture de la pépinière à travers un catalogue de formations, une description des démarches de la pépinière, une description des temps d'échange...
- se nourrir des exemples de l'étape 1

Etape 3/ Réalisation des instruments de la pépinière en parallèle du site internet de Starting Block

- indiquer dans le cahier des charges du site Web les instruments nécessaires pour la pépinière

	2011										2012											
	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1/ Prévoir les outils de la pépinière																						
Lister les outils et les docs à modifier/créer																						
Stabiliser le vocabulaire																						
Réorganiser l'information sur le serveur																						
Lister des exemples d'animations, de formations...																						
Travail d'illustrations																						
2/ Travail sur posture et présentation des ressources de la pépinière																						
Définir niveau de fonctionnement																						
Caractériser façon de faire, objectifs et moyens pour chaque activité																						
Travail de communication offres et posture																						
Jalon 1 = AG de Start : identité visuelle, valeurs...																						
3/ Réalisation des instruments de la pépinière																						
Jalon 2 = Livraison du site web de Start																						

ANNEXES

ANNEXE n° 1 : Résultats du Benchmark ou les premiers éléments de posture

Ci-dessous les sites retenus pour le benchmark et la répartition par personne ou binôme :

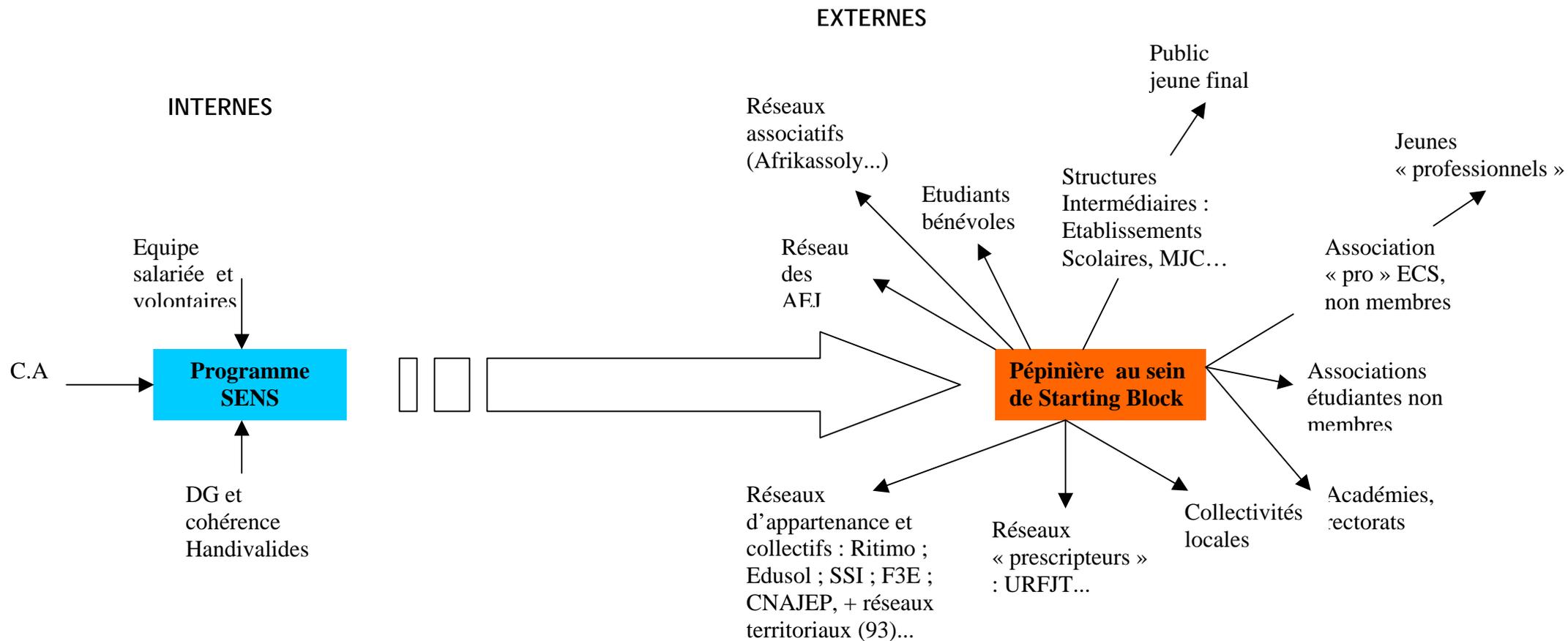
Avisé	http://www.avise.org/
Atelier	http://www.atelier-idf.org/
Ile-de-France - Centre de ressources de la Div	http://i.ville.gouv.fr/ http://www.crdsu.org/c_5_212_Les_centres_de_ressources_politique_de_la_ville.html
Ritimo	http://www.ritimo.org/
Réseau éducation santé Rhône-Alpes	http://www.craes-crips.org/ind/m.asp

	Idées à conserver pour la pépinière	Idées à rejeter
Environnement du site / image du centre de ressources	<p>Couleurs, convivialité, dynamisme, ouvert à un public plus large</p> <p>Richesse icônographique pour incarner le monde étudiant et illustrer les initiatives de terrain</p> <p>→ Curseur à trouver entre un univers en mouvement, coloré mais qui reste professionnel et crédible (donc non « bouillonnant »)</p> <p>→ univers dynamique et humain</p> <p>→ idée d'être accueilli par des personnes derrière l'écran</p>	<p>Site « vieillot », fonctionnaliste, impersonnel, administratif, froid, sans photo, dédié à un public très spécifique, pas accueillant, sans âme → univers statique et déshumanisé</p>
Éléments facilitant la navigation	<ul style="list-style-type: none"> - « Panier » permettant de garder la mémoire des pages intéressantes - « Panier » boîte à outils évolutive - « Jargonette » (CF site de l'Atelier) - contacts faciles à trouver et photographies des membres de l'équipe pour présenter un visage humain. - Facilité des images et des pictos (double modalité de navigation en plus du texte) → idée d'avoir un site DIDACTIQUE et INTERACTIF, à l'image de ce qu'on est et de ce qu'on fait. Site cohérent avec la démarche + vitrine de la façon de faire. → Etre dans l'ACCOMPAGNEMENT, dans LA CO-CONSTRUCTION du parcours de consultation du 	<p>Ne pas perdre l'internaute dans la navigation en lui proposant trop de liens.</p> <ul style="list-style-type: none"> - pas d'articulation - pas de hiérarchisation de l'information - trop dense

	<p>visiteur de la pépinière</p> <ul style="list-style-type: none"> - lisibilité de l'information par niveau - idée de travailler avec des bulles quand la souris se déplace - Espace « en savoir plus » qui propose des liens vers des sites extérieurs, d'autres pages complémentaires ou des documents à télécharger 	<ul style="list-style-type: none"> - trop de texte - arborescence compliquée
Ton éditorial	<p>Jeune, convivial, humain, décalé, militant Néanmoins crédible et professionnel, qualitatif Mise en avant de l'âme associative Idée d'être toujours en chantier collectif, dans la co-construction</p>	<p>Jargon et acronymes Institutionnel Déshumanisé</p>
Éléments de contenu	<ul style="list-style-type: none"> - page d'accueil très importante pour situer tout de suite qui on est, nos valeurs et notre posture. - espace contacts qui permet d'identifier l'équipe - site mis à jour régulièrement, notamment par la valorisation d'initiatives de terrain, grâce à des focus changeant en 1^{ère} page. → idée de faire de la valorisation active, comme on fait de l'éducation active : animation des ressources mises en avant. - Idem pour l'activité « documentation » : aspect centre de docs relativisé pour une activité de « diffusion animée » (mais peut-être difficile de dater les informations) - Veille transformée en ressource dédiée - Présentation par action ou fonction intéressante pour valoriser les savoir-faire et les compétences - Observatoire des initiatives en ECS dans le milieu étudiant (observation de terrain et capitalisation pour essaimage) → observatoire de terrain - Ressources bibliographique : Consultation sur place mais référencement en ligne - Agenda : fonction à développer ultérieurement - Idée d'une webographie organisée <p>→ idée d'être un centre de ressources « vivantes », animées (et non figées) : retour d'expériences, témoignages, photos, personnes ressources, adaptation sur mesure à la demande...et idem dans l'alimentation de la pépinière : permettre à ceux qui utilisent</p>	

	<p>l'outil de laisser un commentaire, une proposition...</p> <ul style="list-style-type: none"> - newsletter à proposer, sans inonder les gens - idée de remettre en avant d'anciens outils dans une rubrique « vintage » 	
Éléments de positionnement	<p>Positionnement politique clair dès la première page Dimension associative doit être compréhensible au premier regard Importance de la transversalité, de l'horizontalité</p>	<p>Identité de la structure difficile à trouver.</p> <p>Contacts introuvables</p>
Éléments de posture	<p>Portail ; Accompagnement à mettre en avant = Pépinière riche, vivante, active, actualisée et diversifiée : portraits, outils, initiatives = PEPINIERE ANIMEE</p>	

Annexe n° 2 : Typologie des publics de la pépinière



Annexe n° 3 : Métaphore pour l'appropriation du concept de pépinière 2.0 : l'office du tourisme

Niveau 1 : mise à disposition d'une kyrielle de dépliants sur toutes les activités proposées dans la région. Le touriste rentre, choisit tout seul ses dépliants et s'en va. (mise à disposition des outils sur Internet)

Niveau 2 : Le touriste rentre, et fait sa demande à la personne de l'office, en exposant sa problématique : je reste 1 semaine, j'ai 3 enfants de tels âge, on voudrait leur faire découvrir des sports, mais aussi faire des activités culturelles. Que pouvez-vous nous proposer qui soit adapté à leur âge?
==> traitement d'une demande particulière, par une RH de l'office du tourisme, qui fait un diagnostic et propose une trame d'animation touristique pour la semaine, en faisant appel aux associations partenaires. Elle répond à la demande dans la co-construction, en proposant différents choix possibles. (cœur d'activité)

Niveau 3 : Office du tourisme animé 2.0 =

1/ organisation d'un apéro-découverte des spécialités régionales avec les producteurs du coin et les associations qui proposent des activités : temps d'échanges convivial et possibilités pour les touristes de s'inscrire tout de suite à des activités pour la semaine, de se rencontrer etc.

2/ chaque semaine, valorisation d'un nouveau "parcours touristique" qui propose aux touristes un programme d'activités et de découvertes culturelles, sportives, gastronomiques etc... pour la semaine. (=valorisation active avec focus, interview, portraits, témoignages des touristes précédents...)