

# Lj+ LECTURE JEUNESSE

## Guide pratique



**BIBLIOTHÈQUES  
& PUBLICS SCOLAIRES T.1  
LE PARTENARIAT**  
Sonia de Leusse-Le Guillou

# **BIBLIOTHÈQUES & PUBLICS SCOLAIRES T.1**

## **LE PARTENARIAT**

**GUIDE PRATIQUE**

## COMMENT CE GUIDE PRATIQUE A-T-IL ÉTÉ CONÇU ?

Ce *vade-mecum* soutenu par le ministère de la Culture a été réalisé à partir des questions récurrentes posées par les stagiaires lors des formations de l'association Lecture Jeunesse, centre de formation continue à destination de plusieurs milliers de professionnels (bibliothécaires, enseignants, animateurs...) et bénévoles. Il repose également sur une enquête portant sur deux dispositifs.

Le premier est « Rendez-vous en bibliothèque », projet expérimental du ministère de la Culture aux partenariats multiples (PACA, Hauts-de-France, Centre Val de Loire...) qui vise à « repenser les accueils de classe pour en faire des occasions d'ancrer la bibliothèque comme un lieu culturel à part entière, que l'on fréquentera toute sa vie et pas seulement pendant les temps scolaires ». Le second, « Lectures pour tous », est un partenariat entre la DRAC Île-de-France, les académies de Créteil et de Versailles, la Bibliothèque nationale de France et la Maison des écrivains et de la littérature. Programme d'éducation artistique et culturelle interdisciplinaire, il s'agit d'un parcours pour « développer et approfondir les partenariats entre les établissements scolaires du 1er et du 2e degré et les bibliothèques d'un même territoire, en articulation avec les dispositifs existants ». Ce projet s'appuie sur une thématique proposée par la Bibliothèque nationale de France et un corpus d'œuvres littéraires. Un parcours de lectures est alors développé à travers au minimum 5 ateliers artistiques et culturels sur le temps scolaire ou périscolaire.

L'enquête effectuée par Lecture Jeunesse a utilisé les documents de présentation des projets (documents cadres, fiches d'intentions...), les bilans écrits des acteurs de terrain qui lui ont été transmis (PACA, Hauts-de-France, académie de Versailles et quelques structures autres), et s'appuie sur un à deux entretiens avec chacune des institutions porteuses de projet (DRAC, agences du livre, association, académies, BnF...), des enseignants et des bibliothécaires, soit un total de 25 entretiens en 2019 (15 bibliothécaires et enseignants, 10 représentants institutionnels et associatifs d'Île-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Centre-Val de Loire, Hauts-de-France).

Relevant les atouts et les difficultés du partenariat exposés par les personnes interrogées, cette enquête sur des actions ayant eu lieu en 2018 et 2019 a servi de support à ce guide pratique à l'intention des professionnels et des bénévoles souhaitant développer un projet au service d'un jeune public.



Avec le soutien  
du ministère de la Culture

# SOMMAIRE

<b>COMMENT CE GUIDE PRATIQUE A-T-IL ÉTÉ CONÇU ?</b> .....	2
<b>EXEMPLES D'OBJECTIFS *: ÉNONCÉS ET PREMIERS COMMENTAIRES</b> .....	4
<b>EN BREF</b> .....	5
<b>DES OBJECTIFS DÉFINIS</b> .....	6
Le moyen n'est pas la fin .....	6
Ne pas confondre action et objectif .....	6
Des conditions de réussite à chaque action .....	6
Des objectifs différents selon les partenaires .....	6
Deux types d'objectifs .....	7
Des objectifs au bilan .....	7
<b>AVEC QUI ?</b> .....	7
La recherche de partenaires .....	7
Un indispensable dialogue .....	7
La collaboration .....	8
L'élaboration du projet avec les bénéficiaires .....	8
La séduction de la rencontre et la course au « faire » .....	8
Les types d'apports .....	9
<b>COMMENT ?</b> .....	9
Le temps « invisible » et l'anticipation .....	9
La circulation de l'information .....	10
Deux destinataires principaux .....	10
<b>LES INCONTOURNABLES</b> .....	10
À quoi sert un coordonnateur ? .....	10
Pourquoi des « référents » ? .....	11
L'outil indispensable : la convention .....	13
La formation .....	13
<b>LA RESTITUTION</b> .....	14
<b>LES BILANS/L'ÉVALUATION</b> .....	14
Les indicateurs .....	14
<b>POUR ALLER PLUS LOIN</b> .....	16
<b>ANNEXES</b> .....	17
<b>LES ÉTAPES CLÉS</b> .....	18
<b>UN EXEMPLE DE CONVENTION</b> .....	20

Issu des expériences des acteurs participant aux dispositifs « Rendez-vous en bibliothèque » porté par le ministère de la Culture ou « Lecture pour tous » mené par les académies de Versailles et de Créteil en partenariat avec la DRAC Île-de-France, ce petit guide pratique est un outil synthétique pour apporter des repères et soutenir les acteurs de terrain dans leur initiative. Il est accompagné d'un second *vade-mecum* centré sur les visites de classes en bibliothèque.

**Un projet qui mobilise des partenaires ne s'improvise pas. Il se prépare et repose sur quelques clés de réussite pour ne pas seulement juxtaposer des intervenants et des idées mais les articuler : c'est en travaillant conjointement que le fond, comme la forme du projet, correspondent aux objectifs et aux contributions possibles de chaque structure, et concordent bien avec les besoins des bénéficiaires.**

**Pour ne pas créer un projet hors-sol, il est fortement recommandé d'effectuer au préalable un diagnostic des besoins des bénéficiaires et un état des lieux de l'existant : quelles sont les attentes éventuelles des bénéficiaires ? Quels sont leurs besoins estimés ? Comment les satisfaire et avec quels moyens ?**

**Pour répondre à ces dernières questions, il sera utile de recenser les projets récents ou en cours de son établissement, les organismes partenaires ou l'ayant été, les réseaux auxquels est affiliée la structure porteuse du projet, les publics cibles connus. Construire sur ces bases permet de gagner du temps, de reposer sur des collaborations parfois déjà éprouvées, et d'éviter des dispositifs artificiels éloignés de la réalité du terrain.**

## LA FINALITÉ DU PROJET

### EXEMPLES D'OBJECTIFS \* : ÉNONCÉS ET PREMIERS COMMENTAIRES

« Placer la lecture au cœur de l'éducation artistique et culturelle » : cet objectif institutionnel doit ensuite se décliner en questions et en actions. Pourquoi la lecture doit-elle faire partie de l'éducation artistique et culturelle ? Comment mon établissement peut-il répondre à cet objectif ? Quel public viser et pourquoi ? Avec qui collaborer ? Selon les réponses à ces questions, se déclinent des actions.

« Pour une bibliothèque familière, identifiée, fréquentée, que l'on s'approprie » : cet objectif concerne la structure. Les objectifs pour les bénéficiaires apparaîtront plus clairement en réponse à la question : pourquoi tel public devrait-il « s'approprier » la bibliothèque ? Pourquoi est-ce important que la bibliothèque lui soit familière ?

« Créer les conditions d'un dialogue entre Éducation nationale et lecture publique ; développer et formaliser des partenariats » : si l'on comprend la volonté de rapprochement de deux institutions aux visées complémentaires, on n'a cependant pas les objectifs du projet ; le partenariat est une modalité de réalisation, pas une finalité.

« Organiser une restitution » ; « valoriser les projets mais aussi la structure porteuse » : il semble que la programmation événementielle ait pris le pas sur le contenu du projet.

« Rencontrer des auteurs pour favoriser la lecture » : la rencontre d'auteur est un moyen et non un objectif. Les bénéficiaires du projet peuvent rencontrer des écrivains sans jamais lire ni développer de goût pour la lecture.

« Sensibiliser à/développer la lecture » : il s'agit bien d'un objectif, mais ses finalités sont multiples. Un libraire visera par exemple à accroître ses ventes ; un enseignant souhaitera que ses élèves acquièrent des compétences pour exercer leur esprit critique ; un bibliothécaire cherchera à promouvoir la littérature jeunesse ; un parent voudra que la lecture se substitue au « temps passé sur les écrans », etc. Selon la finalité choisie, les critères de sélection des livres seront différents : si l'on valorise la lecture de distraction, on pourra orienter vers la romance ou des magazines *people*. Si la finalité est la découverte de l'histoire littéraire, il faudra choisir d'autres supports.

\* Objectifs énoncés par des acteurs de terrain et des représentants d'institutions lors d'entretiens téléphoniques (mai-juin 2019).

## EN BREF



**Il faut bien distinguer la finalité du projet, ses objectifs opérationnels pour la structure et ceux pour le public bénéficiaire.**

Exemple. Finalité du projet : « créer une culture commune »

Objectifs opérationnels : « faire lire des classiques et des textes littéraires aux adolescents » ; « montrer la diversité des formes d'expression »

Objectif pour les jeunes bénéficiaires : « analyser et comprendre les représentations du monde »

Objectif pour la bibliothèque partenaire : « instaurer un lien avec des adolescents qui ne fréquentent pas l'établissement pour leur faire découvrir les ressources diversifiées du lieu »

Exemple de déclinaison en actions :

Action 1 : lecture orale des mythes à la bibliothèque, au CDI, en classe

Action 2 : découverte au musée de tableaux reprenant des scènes des mythes lus

Action 3 : atelier d'écriture créative à la bibliothèque

Action 4 : ateliers plastiques de création d'une illustration de héros mythologique

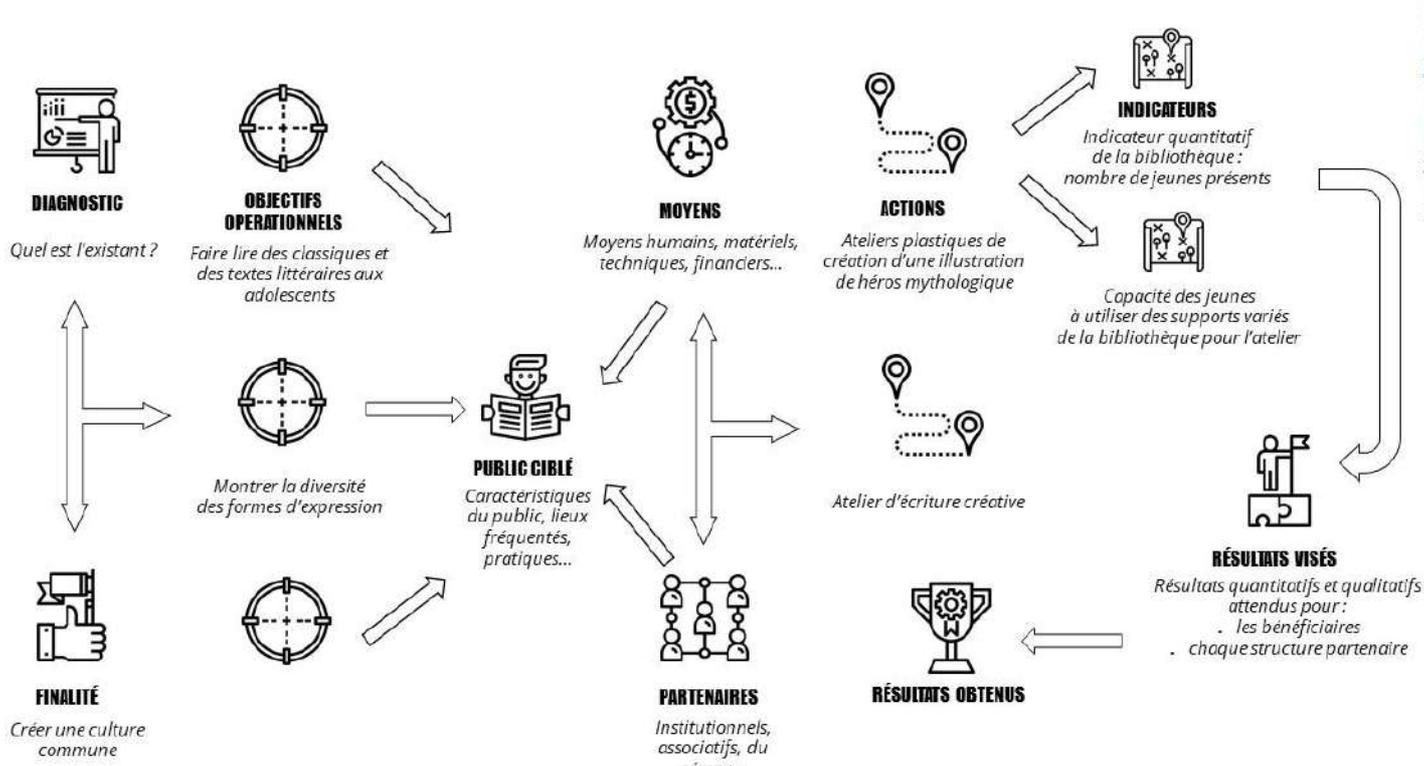
Exemple de résultat attendu pour les jeunes : Repérer et comprendre des symboles

Exemple de résultats attendus pour la bibliothèque : fréquentation à x reprises du lieu par les jeunes au cours de l'année (quantitatif) ; faire découvrir les ressources diversifiées du lieu (qualitatif)

Exemple d'indicateur quantitatif (structure) : nombre de séances et nombre de jeunes présents à la bibliothèque

Exemple d'indicateur qualitatif (structure) : capacité des jeunes à utiliser des supports variés de la bibliothèque lors des ateliers

Exemple d'indicateur qualitatif (bénéficiaire) : utilisation pertinente des symboles ou capacité d'invention de nouveaux symboles dans les illustrations



Les étapes du partenariat (ill. 1)

## DES OBJECTIFS DÉFINIS

**Si ce premier point peut paraître évident, il est pourtant important de le mentionner : tout projet doit avoir des objectifs. Lorsque ce projet est en partenariat, il est primordial de les formuler clairement. Or l'action prime parfois sur les objectifs, soit parce qu'ils ne sont pas assez définis en amont, soit parce qu'ils sont oubliés à mesure que l'action avance - la logistique et l'organisation prenant le pas sur les raisons pour lesquelles on conduit l'action.**

## LE MOYEN N'EST PAS LA FIN

Rappelons également que le partenariat en lui-même n'est pas un objectif, mais le moyen de le réaliser : la volonté de collaborer de deux institutions ne suffit pas à créer un projet. « Monter un projet en partenariat avec un établissement scolaire », « se rapprocher de » la bibliothèque, du musée de sa ville etc., ne sont pas des fins en soi. Ces collaborations doivent servir le projet, et non l'inverse.

## NE PAS CONFONDRE ACTION ET OBJECTIF

Si le partenariat n'est pas un objectif mais un moyen, c'est aussi le cas de l'action. « Faire des ateliers d'écriture », « faire des comités de lecture », « faire venir un auteur » ne sont pas des objectifs en tant que tels. Ce sont des moyens possibles pour les mettre en œuvre.

Une même action peut servir des objectifs différents.

*Exemple. Un atelier d'écriture sur le même thème peut servir un but thérapeutique ou viser à travailler son style rédactionnel.*

*Un même objectif peut être suivi avec des actions différentes.*

*Exemple. Pour « donner le goût de lire », on peut engager des jeunes dans des jeux scéniques, leur faire entendre des textes lus à voix haute, les emmener au théâtre, c.*

## DES CONDITIONS DE RÉUSSITE À CHAQUE ACTION

L'action compte moins que ses conditions de réussite : emmener des jeunes au théâtre, leur lire des textes à voix haute, les engager dans des jeux scéniques ne suffisent pas, en tant que tels, pour « donner envie de lire ». Ce sont les conditions dans lesquelles ces actions sont mises en place (quand, comment, avec qui, pourquoi...) qui sont déterminantes. Une même action menée dans des contextes différents (temps de préparation, objectifs ou cadre plus ou moins définis...) n'obtiendra pas les mêmes résultats.

## DES OBJECTIFS DIFFÉRENTS SELON LES PARTENAIRES

Qu'il soit monté par une ou plusieurs structures, un projet doit avoir des objectifs définis pour être efficient. C'est d'autant plus important dans le cas d'une action menée par plusieurs établissements - chacun pouvant avoir des politiques, des « missions », des objectifs différents.

Ainsi,

- le cumul de trop d'objectifs risque de faire piétiner le projet et de rendre difficile sa réalisation. Qui trop étire mal embrasse.
- Des objectifs non énoncés par chacune des parties peuvent entraîner la démotivation générale ou, au contraire, un cumul d'actions sans cohérence globale. On navigue à vue.
- Des termes mal définis peuvent occulter des objectifs divergents ou, à l'inverse, opposer des conceptions pourtant voisines. On frôle le quiproquo.

Ainsi, l'opposition, souvent caduque, de la « lecture-plaisir » - notion par ailleurs empliée de présupposés et à mettre en question - qui serait portée par la bibliothèque (Culture) et de la « lecture contrainte » qui serait véhiculée par les établissements scolaires (Éducation nationale) entretient des représentations figées des deux instances. Or le travail de celles-ci peut, sur le terrain, se révéler proche ou complémentaire.

Il est donc nécessaire de définir ses objectifs, d'une part, de les énoncer aux partenaires d'autre part. C'est cette étape qui permet de dépasser les représentations pour passer à la construction commune d'un projet. On peut alors circonscrire les actions et recenser les engagements de chacun.

Deux questions clés à se poser :

- Quand les partenaires ont des objectifs différents, décide-t-on d'unifier l'ensemble ou de juxtaposer les objectifs de chacun ?
- Explicite-t-on bien aux jeunes bénéficiaires les objectifs du projet et ce qu'ils font, à mesure que celui-ci avance ?

## DEUX TYPES D'OBJECTIFS

« Donner le goût de lire aux adolescents » et « utiliser les collections de la bibliothèque » ne relèvent pas de la même nature d'objectifs. Le premier objectif, que nous appelons « externe », concerne le public ciblé. Il se traduit par les bénéfices que le projet vise à lui apporter ; c'est la raison pour laquelle le projet est conçu. Qualifions le second d'« objectif interne ». Il s'agit d'un objectif – souvent quantitatif – qui s'applique à la structure elle-même.

*Exemple. Accroître les inscriptions, le taux d'emprunts de la bibliothèque, le nombre de livres lus dans l'année en classe...*

*Des dizaines de livres peuvent avoir été empruntés sans avoir été lus. Des dizaines de textes peuvent avoir été lus en classe sans goût particulier des élèves pour la pratique de la lecture.*

*L'augmentation des emprunts est donc un objectif secondaire du projet : celui-ci peut avoir donné le goût de lire certains livres à des jeunes sans entraîner d'augmentation du taux de rotation des collections de la bibliothèque ou du CDI. Le projet peut donc avoir atteint totalement ou partiellement ses objectifs envers le public ciblé, sans que ceux de la structure ne soient remplis. Et inversement.*

Il est donc important de toujours s'interroger sur la nature de ses objectifs : n'ai-je pas oublié le public visé ? Ce projet vise-t-il à apporter un bénéfice à un public ou à valoriser l'établissement dans lequel il a lieu ? Si les deux objectifs peuvent coexister, ils doivent néanmoins être distingués. « Faire venir les adolescents à la bibliothèque ou au CDI » est-il un objectif si l'on ne s'est pas demandé pourquoi on souhaitait qu'ils viennent ? Même question lorsqu'on veut « faire lire les jeunes » à la bibliothèque comme à l'école : pourquoi veut-on qu'ils lisent ? – cette question ayant notamment une incidence sur le choix des livres qu'on leur proposera.

## DES OBJECTIFS AU BILAN

Il peut paraître déroutant d'aborder les bilans juste après les objectifs. Pourtant, c'est à partir des objectifs qu'on peut déterminer des indicateurs permettant de mesurer la concordance entre les résultats (quantitatifs et qualitatifs) attendus et ceux obtenus. Le choix et la formulation des indicateurs sont un excellent test : si l'on peut aisément définir un indicateur quantitatif et qualitatif, c'est que l'objectif est clair et opérationnel.

## AVEC QUI ?

### LA RECHERCHE DE PARTENAIRES

Une fois les objectifs définis, c'est le moment de les traduire en actions : quelle est la meilleure façon d'atteindre ces objectifs, de quelles ressources mon territoire dispose-t-il pour compléter les apports de ma structure ?

L'étape préliminaire est celle du recensement et de la prospection : quelles sont les structures du territoire les plus évidentes à solliciter, c'est-à-dire celles de proximité ou relevant de champs professionnels liés à l'établissement porteur du projet ? Au-delà de ce premier cercle, quels sont les autres types de structures ou de réseaux pertinents, non pas par rapport à l'activité de l'établissement porteur du projet, mais par rapport au projet en lui-même et au public ciblé ?

*Exemple. Le projet d'une bibliothèque pour développer la lecture d'adolescents qui ne fréquentent pas d'eux-mêmes le lieu pourra se faire en partenariat avec un établissement scolaire de proximité (cette alliance Éducation nationale/lecture publique est la plus évidente) de façon à toucher des jeunes lecteurs et non lecteurs. Mais il peut aussi se faire avec un centre d'animation ou avec des associations sportives locales, d'aide aux devoirs scolaires etc., si les jeunes y sont présents.*

### UN INDISPENSABLE DIALOGUE

Il ne suffit pas de recenser les partenaires possibles. Il faut ensuite les rencontrer. Ce temps incompressible de rendez-vous est peu pris en

compte dans les calendriers d'actions. C'est pourtant cette étape qui permet aux partenaires :

- de se découvrir en tant que structures et de comprendre la finalité, le fonctionnement de chacune, ses priorités et ses contraintes,
- de se connaître en tant que personnes,
- et donc, d'éviter des malentendus éventuels.

## LA COLLABORATION

Après s'être rencontrés et avoir exposé leurs objectifs et le public visé, les structures acceptent de travailler sur un projet commun : le partenariat peut commencer. En s'inscrivant dans la même finalité que le projet proposé, le partenaire y apporte ses compétences et ses ressources propres.

L'élaboration collégiale du projet est importante pour identifier les besoins, déterminer le rôle de chaque structure et s'assurer d'une vision commune du projet. Pour que le partenariat fonctionne :

- chacun doit y trouver un intérêt pour la politique, les missions, les finalités visées par sa propre structure.
- Il ne doit pas y avoir redondance mais complémentarité dans les apports.
- Chacun doit se voir comme un collaborateur et non comme un concurrent ou un prestataire.

Il est donc nécessaire de connaître son partenaire (missions, fonctionnement, atouts, contraintes, réseaux...) et l'étendue de ses actions.

Des réunions de travail doivent ensuite être planifiées pour préparer les séances ou les ateliers avec le public cible de l'action d'une part, et avec les artistes éventuellement sollicités d'autre part. Le contenu des rencontres et des séances doit s'élaborer ensemble : l'aspect méthodologique ou organisationnel est le plus facile à finaliser. L'articulation des séances entre elles et les modalités de collaboration entre l'artiste, l'enseignant, le bibliothécaire et les autres partenaires éventuels sont les plus importantes et les plus délicates à déterminer conjointement.

## L'ÉLABORATION DU PROJET AVEC LES BÉNÉFICIAIRES

« Rendre les jeunes acteurs », « élaborer avec eux » le projet, sont souvent perçus comme une condition de réussite ; c'est même parfois devenu une injonction. Cela peut être un atout phare, ou

devenir une difficulté majeure. Cette mise à contribution des destinataires ne s'improvise pas. En effet, elle requiert des objectifs par séance et un savoir-faire pour que le projet puisse évoluer : à quelle étape solliciter les jeunes, de quelle manière, comment les faire travailler et décider collectivement ; le cas échéant, comment arbitrer leurs propositions ? Comment y répondre ensuite ? Le calendrier du projet en lui-même doit tenir compte de cette élaboration collective : responsabiliser les destinataires, reconnaître l'intérêt de leurs avis et de leurs propositions, encourager leur créativité et leur prise de décision nécessitent du temps. Enfin, si l'on donne carte blanche aux jeunes, il faut s'assurer d'avoir les ressources (financières, humaines, techniques, etc.) de sa réalisation.

Que le projet soit conçu par/avec les jeunes, ou préparé sans eux, sa réussite dépend de leur connaissance des enjeux et des objectifs de ce qu'ils font. Comprennent-ils bien ce qu'ils font ? Le leur a-t-on bien expliqué en amont et à chaque séance ? S'assure-t-on qu'ils peuvent mesurer les évolutions, la progression de leur travail ou de leurs acquis ?

## LA SÉDUCTION DE LA RENCONTRE ET LA COURSE AU « FAIRE »

La rencontre d'un artiste (écrivain, comédien, danseur, peintre...) n'est pas providentielle : elle ne génère pas en elle-même de goût pour la lecture, pour l'écriture ou pour l'art en général. La tenue d'un ou de plusieurs ateliers, qu'ils soient menés par des enseignants ou par un artiste, n'est pas non plus systématiquement un « déclencheur de lecture » ou d'écriture. Pour passer de la consommation d'ateliers à l'implication des bénéficiaires, il est nécessaire d'avoir :

- des objectifs définis par séances,
- une élaboration conjointe du contenu (entre les partenaires et l'artiste, ou entre les partenaires, l'artiste et les bénéficiaires),
- la compréhension par les bénéficiaires du rôle des rencontres ou des ateliers avec l'artiste présent.

L'enjeu est donc de transformer une programmation artistique ou une série d'ateliers en « parcours ». Chaque atelier ou chaque action, avec ses objectifs propres, est alors une étape qui mène aux objectifs plus larges du projet. Bénéficiaires et encadrants doivent pouvoir

apprécier les étapes clés pour mesurer le chemin parcouru.

Voici quelques questions à se poser sur le rôle de l'artiste dans un projet :

- Quelle est sa place ? Veut-on rencontrer une personne ou une œuvre ? La rencontre d'auteur sera-t-elle un show à l'anglo-saxonne avec signature de livres, une lecture d'extraits de l'œuvre par son auteur, une interview... ? Comment faire la jonction entre l'homme (auteur, traducteur...) et l'œuvre<sup>1</sup> ?
- En quoi aurait-il un apport spécifique ?
- Comment intégrer un auteur au dispositif ou créer un projet autour de sa présence ? Pour quels bénéfices ?

## LES TYPES D'APPORTS

Selon les partenaires, les apports peuvent être de nature et de volume variés.

*Exemples : Contribution en personnel : une bibliothèque peut libérer un agent de quelques heures de service au public pour qu'il les consacre au suivi du projet et à l'organisation. Participation financière : une institution ou un mécène finance tout ou partie du projet. Prêt en nature : un musée met à disposition son auditorium pour une restitution. Expertise : une association sélectionne des ressources sur un public cible...*

Il faut donc distinguer les apports matériels, techniques, logistiques, des apports conceptuels, éducatifs, pédagogiques et ne pas confondre partenaire et prestataire de service.

## COMMENT ?

### LE TEMPS « INVISIBLE » ET L'ANTICIPATION

Tout projet en partenariat demande du temps. Si l'investissement qu'il réclame est conséquent, il permet de mener des actions d'envergure et de longue durée. La partie « invisible » du projet, ses coulisses, sont parfois plus chronophages que les étapes avec les jeunes eux-mêmes : il s'agit du temps de préparation en amont (prospection,

dossiers de subvention ou de demande d'heures supplémentaires, réunions à l'extérieur...), de création de contenus éventuels, de pilotage tout au long du projet (organisation, logistique...), de bilans avec les jeunes et avec les partenaires.

Peu visible, la période préparatoire occupe cependant beaucoup. Il est nécessaire d'y consacrer un temps conséquent. Plus on prépare le projet en amont, mieux il se passe.

Ce temps souvent « invisible », non quantifié, doit bien être pris en compte dans le calendrier général car il a une incidence sur le planning et les besoins humains, par exemple.

Quelques étapes de la phase préparatoire :

- Définition des objectifs et élaboration d'une trame de projet (avec les bénéficiaires ou sans eux, selon le projet)
- Définition des besoins
- Rétro-planning et prospection
- Rencontre des partenaires
- Élaboration commune de l'action et des modalités de collaboration
- Ajustement des besoins matériels, humains, financiers...
- Rédaction d'une charte
- Conception d'un calendrier commun des séances avec les jeunes et des réunions de travail entre adultes encadrants
- Présentation du projet aux jeunes bénéficiaires

Le partenariat exige de croiser les agendas de professionnels d'institutions et de structures différentes, dont chacun a ses contraintes propres. La première étape est de les identifier. La seconde, de s'accorder sur des créneaux et des modalités de réunion pour le pilotage du projet. Pourquoi planifier cet aspect organisationnel ? Pour éviter que le temps personnel ne vienne pallier un manque de disponibilité pour préparer, mener ou finaliser le projet (demande préalable d'heures supplémentaires pour les enseignants ; modification des plannings ou personnel supplémentaire en soutien au projet pour les bibliothécaires...).

La plupart des meneurs de projet confirment que l'anticipation et un lancement tôt dans l'année scolaire favorisent sa réussite. Le calendrier de l'année (séances avec les bénéficiaires et réunions de pilotage) tiendra compte des événements et des

<sup>1</sup> Voir la bibliographie annexée.

empêchements de chaque structure, des vacances, des voyages et des examens scolaires. Il sera réajusté régulièrement.

## LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

La communication interne et externe est essentielle pour la réussite du projet.

- Ma structure connaît-elle le projet que je mène ? Ai-je bien informé les autres services, équipes, enseignants... ?
- Des adaptations de calendriers, plannings, etc., sont-elles possibles pour favoriser son déroulement ?
- Ai-je clairement expliqué à mes partenaires le fonctionnement de ma structure et mes obligations ?
- Ai-je bien informé l'ensemble des partenaires de tel ou tel changement ? etc.

Dès la phase préparatoire, les partenaires doivent s'accorder sur la façon dont ils échangeront entre eux sur le projet.

- À quelle fréquence et où les réunions auront-elles lieu ? Quels partenaires réunit-on systématiquement, occasionnellement ? Pour quel ordre du jour ?
- Y a-t-il un « référent » qui centralise toutes les informations et les diffuse aux destinataires selon leur objet ?
- Sans référent, qui envoie l'ordre du jour et les informations pratiques sur la réunion ?
- Comment transmettre aux autres partenaires des bilans de séances avec les bénéficiaires du projet ? Privilégie-t-on un bref compte rendu par mail qui peut s'envoyer à plusieurs destinataires, un appel téléphonique – dans ce cas, qui en fait le compte rendu si nécessaire pour les autres encadrants ou l'artiste qui collabore au projet, par exemple ? Une précision sur le « bon usage » du mail : lors d'un envoi avec de nombreux destinataires en copie, il est nécessaire de bien préciser ce dont on a besoin en retour, et de quel interlocuteur. Le risque est sinon de déresponsabiliser l'ensemble des destinataires qui attendent des autres un traitement des informations contenues dans le message.
- Qui transmet les informations entre les réunions et les séances, sous quelle forme ?

Non élucidées, ces questions, qui peuvent sembler annexes ou évidentes, freinent l'avancée du projet. Une information peu claire, peu diffusée, est source de quiproquo et de travail en doublon. Une surcharge d'informations (mails, appels téléphoniques trop nombreux) noie les données importantes et déresponsabilise chacun. Dans les deux cas, le projet en pâtit.

Plus l'information circule auprès d'interlocuteurs identifiés, plus l'organisation du projet est fluide.

La communication externe pourra être gérée par le même référent ou par une autre personne. Celle-ci prendra en charge la transmission d'informations pertinentes aux institutions du territoire ou nationales susceptibles d'être intéressées par l'initiative. Elle relayera également les étapes ou les éléments du projet à diffuser sur les réseaux de communication partenaires (presse locale, radio, réseaux, web...), dans le respect des lois en vigueur et selon les conditions définies entre les partenaires dans la convention.

## DEUX DESTINATAIRES PRINCIPAUX

Les enfants ou les adolescents bénéficiaires du projet ainsi que leurs parents doivent également être bien informés en amont et tout au long de l'action.

La préparation du projet doit donc inclure les questions : qui les informe, à quelle fréquence, comment ?

Les bénéficiaires doivent bien comprendre le projet dans sa globalité pour s'y impliquer. Les partenaires conviennent du degré de précision adéquat : si les jeunes doivent savoir la finalité du projet ou son déroulement, ce qui est sécurisant, il est inutile de les perdre dans un discours introductif trop long. L'enjeu est d'être persuasif et concis sur l'intérêt du projet, le cap à suivre, les grandes étapes.

## LES INCONTOURNABLES

### À QUOI SERT UN COORDONNATEUR ?

Le coordonnateur est le pivot du projet. Il peut être un professionnel extérieur à l'univers de l'Éducation nationale ou à celui de la lecture publique (personnel d'une ARL, salarié ou bénévole

d'une association, indépendant...) ou désigné comme tel au sein d'une des structures partenaires. C'est un « facilitateur » qui permet aux acteurs de terrain de gagner du temps. Il peut :

- Formaliser le partenariat
- Prospecter, mettre en relation avec d'autres partenaires
- Identifier au sein de chaque structure partenaire ou institution sollicitée, l'interlocuteur pertinent
- Être force de proposition pour faire évoluer le projet
- Coordonner, animer les réunions
- Mettre en lien les partenaires avec des artistes pertinents (expertise, carnet d'adresse...)
- Assurer la gestion administrative (sollicitations des intervenants, documents administratifs, contrats, paies...)
- Gérer la logistique
- Garantir le respect du calendrier
- (Re)cadrer si besoin le projet autour des objectifs ciblés initialement,
- Gérer les imprévus,
- Centraliser les informations,
- Assurer la communication entre les partenaires, la fluidifier si besoin,
- Évaluer le projet, proposer comment faire les bilans et les restituer, etc.

Lors du recensement des besoins (humains) à inclure dans le budget prévisionnel, il faut se demander si l'on peut attribuer une proportion du budget global à ce poste. Il décharge les acteurs de terrain et leur apporte des compétences, une expertise, un réseau relationnel qu'ils n'ont pas forcément. Son travail est complémentaire et enrichit celui des autres acteurs de terrain.

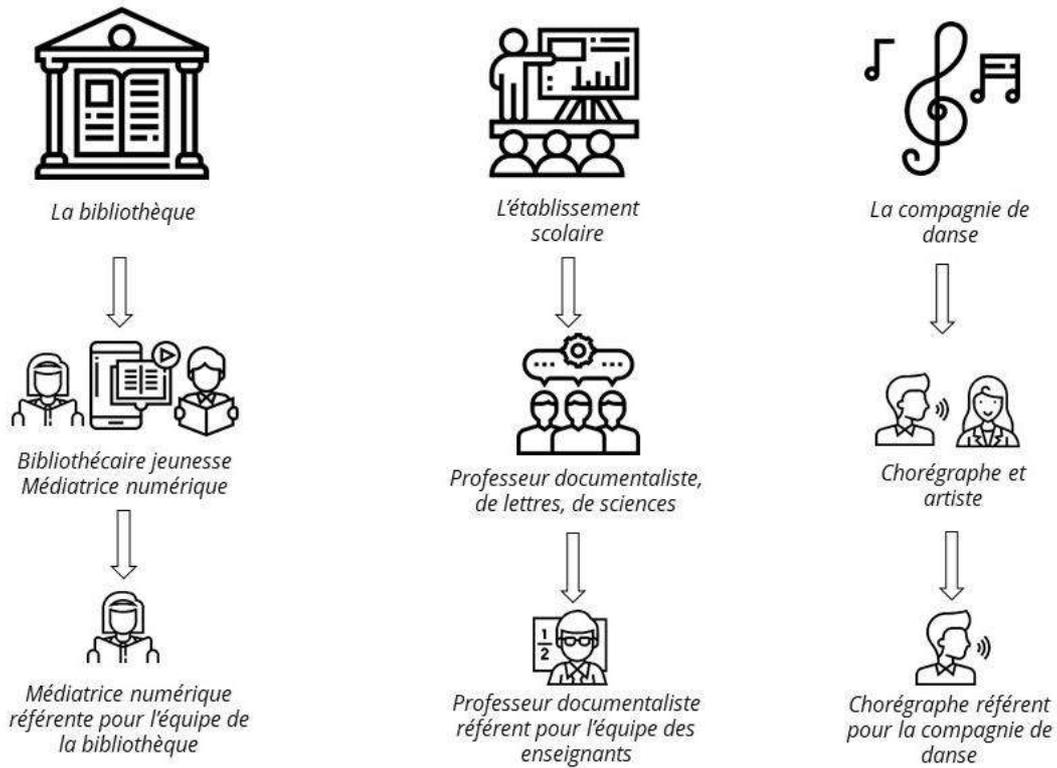
## POURQUOI DES « RÉFÉRENTS » ?

Si l'ampleur du projet ne permet pas de rémunérer un coordonnateur extérieur, il est déterminant de désigner un « référent » du projet par structure. Ces référents doivent être identifiés par l'ensemble des partenaires du projet : ce sont eux qui centralisent les informations en interne pour les

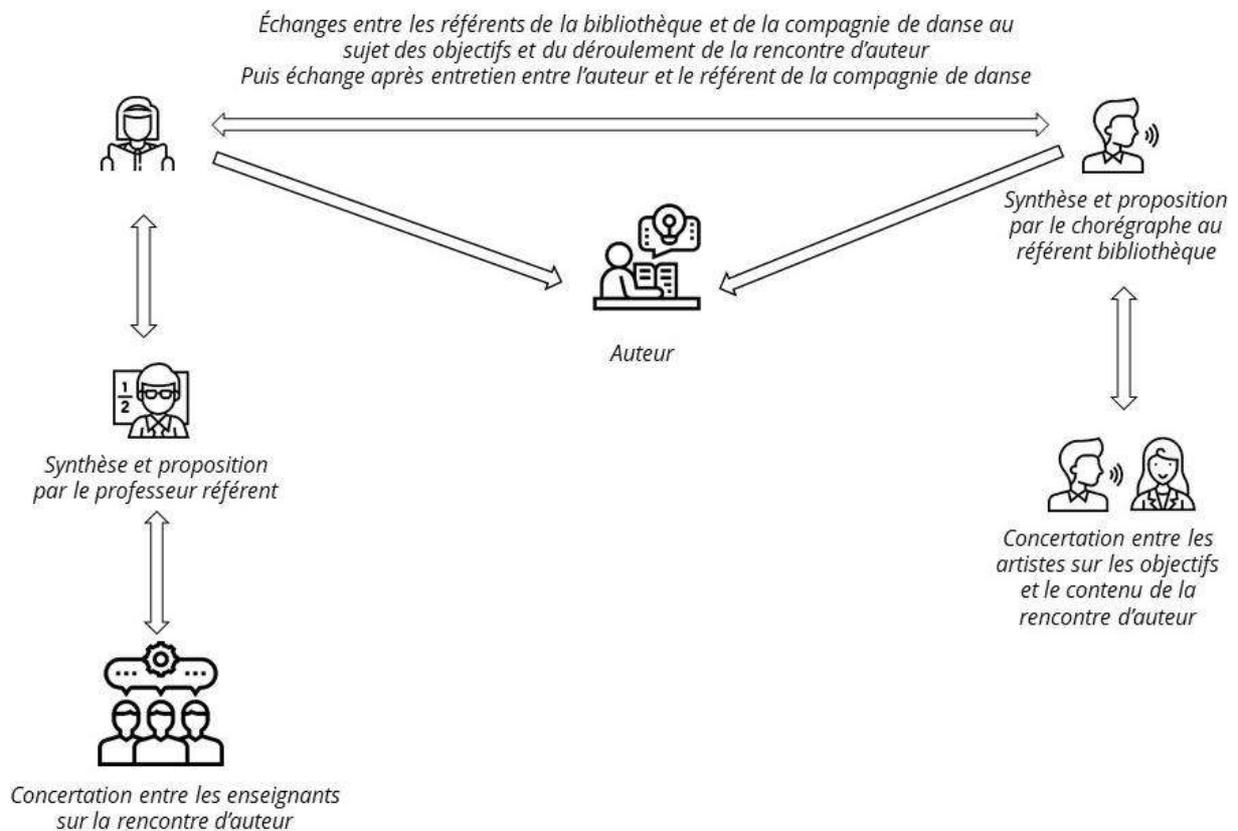
diffuser aux autres collaborateurs à l'extérieur. C'est à eux que s'adressent les partenaires pour toute demande ou transmission d'informations.

Au sein de sa structure, le « référent » ou « porteur » du projet, assure les mêmes fonctions que le coordonnateur. Les partenaires doivent déterminer ensemble la répartition des tâches de chaque « référent ».

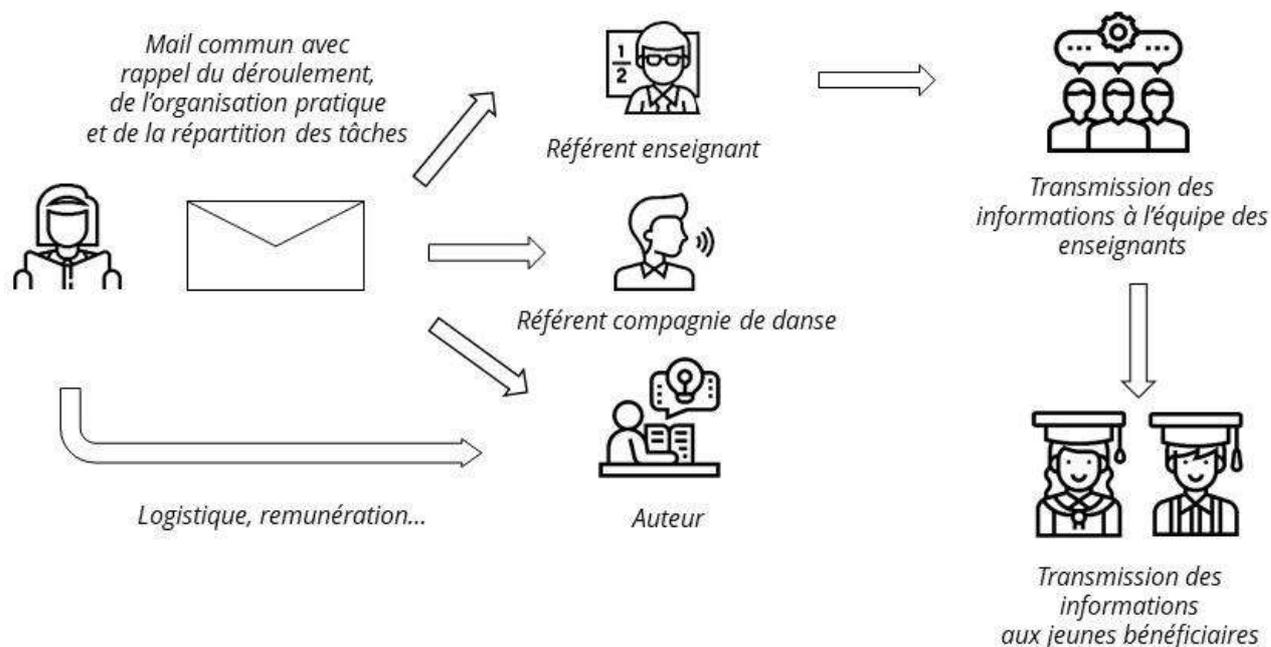
*Exemple. Une action en partenariat mobilise deux agents d'une bibliothèque (un bibliothécaire jeunesse et une médiatrice numérique), trois enseignants de collège (professeur documentaliste, de lettres, de sciences), deux artistes d'une compagnie de danse. La bibliothèque partenaire, le collège et la compagnie devront donc chacun, en interne, désigner un « référent » porteur du projet. La médiatrice numérique, le professeur documentaliste et le chorégraphe ont été nommés « référents » au sein de chaque structure (ill.2). C'est à eux que les autres partenaires s'adresseront pour toute demande ou information. Chacun des référents est responsable de tâches spécifiques : la « référente bibliothèque » a pris en charge la proposition et l'organisation de la venue d'un auteur qui participera à une séance avec les jeunes. Pour bien articuler cette rencontre avec le travail mené en classe par les danseurs, la « référente bibliothèque » prend contact avec le « référent de la compagnie ». Il est convenu d'un échange téléphonique entre le « référent de la compagnie » et l'auteur, à qui la « référente bibliothèque » donne les informations et les coordonnées du « référent de la compagnie ». La « référente bibliothèque » fait ensuite un bilan de cet échange au « référent collège », qui discute avec les autres enseignants. Il synthétise leurs suggestions pour les restituer à la « référente bibliothèque » qui pourra ainsi en faire part à l'auteur et au « référent de la compagnie » avant la séance avec les jeunes (ill. 3). Elle finalise l'organisation de la séance en envoyant un mail à chaque référent avec un bref rappel du contenu et des informations pratiques. Informé par le « référent collège », l'enseignant qui animera avec l'auteur et les danseurs la séance avec les élèves peut prévenir les jeunes et leur expliquer l'objectif de la rencontre à venir. La « référente bibliothèque » mène seule la gestion administrative de la rencontre, en éditant le contrat et en rémunérant l'auteur (ill. 3).*



Les référents au sein de chaque structure (ill. 2)



La concertation (ill. 3)



La circulation de l'information (ill. 4<sup>2</sup>)

## L'OUTIL INDISPENSABLE : LA CONVENTION

Les modalités du partenariat doivent être inscrites dans une convention ou charte. Ce document est le garant du bon fonctionnement du projet: il rappelle qui sont les partenaires et leurs représentants, précise les objectifs du projet, sa durée et son calendrier, la nature – budgétaire ou non – et le volume des contributions de chaque partie, les éléments importants relatifs au projet, les modes de communication et le recours en cas de litige. La convention a le même rôle qu'un contrat de travail: elle définit le cadre de la collaboration et les engagements réciproques des parties. Signé et détenu en un exemplaire par chacun des partenaires, c'est le document récapitulatif de référence du projet. Il engage les structures (collèges, bibliothèques, musées...) au-delà des personnes.

Si sa rédaction puis sa signature peuvent prendre du temps, celui-ci ne sera pas perdu: en énonçant qui sont les acteurs, leurs visées et les modalités d'exécution des objectifs, il évite les malentendus ou les oublis. Il permet d'anticiper, de pouvoir rappeler le cadre à tout moment de l'année, quand les partenaires sont pris par l'action. Celle-ci prend une autre dimension: elle ne repose plus

uniquement sur la bonne entente informelle de deux ou plusieurs personnes. Elle implique les établissements eux-mêmes, offrant ainsi une garantie aux personnels actifs sur le terrain.

Sa préparation, sa rédaction et sa circulation lors de la signature, en interne puis d'un établissement à l'autre, diffusent de l'information sur le projet et le font connaître. La convention peut être un outil pour sortir des personnels de leur isolement éventuel au sein de leur structure en les aidant à présenter et à valoriser leur projet auprès de leurs collègues et de leur hiérarchie.

En entérinant le rapprochement de plusieurs structures, ce document officiel facilite la poursuite du partenariat en cas de départ de personnels.

## LA FORMATION

En plus d'une bonne connaissance des instances partenaires (objectifs, champs d'action, fonctionnement, interlocuteurs identifiés en leur sein), il est recommandé d'avoir des notions de gestion de projet (méthodologie, outils, suivi financier et logistique) et de savoir travailler en équipe. De même, évaluer un projet à partir d'indicateurs s'apprend. La formation développe ces compétences qui seront éprouvées sur le terrain: « Concevoir et gérer un projet » ou

<sup>2</sup> Pour ces 3 illustrations: images d'Eucalyp, www.flaticon.com

« Comment travailler en partenariat » sont des stages de formation continue pour se donner les « bons outils » et les « bonnes pratiques » et ainsi permettre aux acteurs de terrain de gagner du temps, de la confiance en eux, et de bien identifier les priorités du projet. Ils donnent des clés pour concevoir, suivre, évaluer un projet et développer des relations pérennes avec des partenaires (voir le catalogue de formation de Lecture Jeunesse).

## LA RESTITUTION

Elle est souvent perçue comme un passage obligé sous forme d'événement final. Ouverte à un plus large public que celui du projet, elle peut créer une tension entre la volonté de présenter un « résultat » séduisant et le peu de temps disponible pour préparer l'événement. Elle ne doit pas se substituer aux objectifs de départ pour devenir le but premier de l'action. L'enjeu de cette étape est de parvenir à rendre compte du chemin parcouru. Or, il est difficile de restituer le parcours de jeunes dans un événement final qui concentre beaucoup de souhaits. Il est donc nécessaire de bien clarifier ce que les adultes et les jeunes qu'ils ont suivis attendent de cette manifestation.

- Pourquoi l'organise-t-on ? Doit-elle rendre compte du chemin parcouru, exposer des créations réalisées dans l'année, être un temps de réunion festif... ?
- À quel public est-elle destinée : les parents pour leur montrer le travail de leur enfant, les jeunes eux-mêmes, d'autres jeunes, des publics différents... ? Pourquoi ceux-ci seraient-ils intéressés ?
- Quelle forme cette restitution prendra-t-elle ? Est-ce un événement, un article, une vidéo... ?
- Qui l'organisera et avec quel budget (ceci aura été vu au préalable lors de la rédaction de la convention et de la désignation des apports et des tâches de chaque partenaire) ?
- Un budget transport est-il prévu ? La mobilité des jeunes et de leurs encadrants est une question centrale à régler lorsqu'il s'agit de les faire participer à un événement : qui en a la charge ?

La restitution doit s'inclure dans le projet pour y trouver sa place et ne pas se rajouter en fin de course à des agendas remplis. Elle risque sinon de décevoir les encadrants essouffés par son organisation ; de se faire sans les jeunes ou avec peu d'entre eux, plus détachés du projet.

## LES BILANS/L'ÉVALUATION

Les bilans mesurent l'écart entre ce qui était envisagé et ce qui a été réalisé.

Ils permettent :

- aux jeunes de prendre conscience de leur progression, des difficultés surmontées, des compétences développées, de leurs apports réciproques...,
- de mettre en commun les différentes perceptions de la réception du projet par les bénéficiaires,
- de réunir les partenaires et de resserrer leurs liens, de dédramatiser les éventuelles difficultés rencontrées,
- d'analyser les atouts et les faiblesses du projet pour l'améliorer lors de sa reconduction,
- d'en tirer des enseignements, des compétences et des modes de fonctionnement utiles pour des projets à venir,
- de mesurer les moyens déployés au regard des résultats,
- d'évaluer le respect des délais et la partie organisationnelle et logistique.

Les bilans seront écrits ou oraux, selon le type d'informations souhaitées.

Dans le cas de bilans écrits, un formulaire à compléter sur internet (création et diffusion gratuites) permet de gagner du temps. Son traitement plus simple facilite l'analyse. Le bilan oral peut se faire à plusieurs reprises dans l'année, aux étapes clés par exemple, avec le groupe de bénéficiaires qui participent au projet et/ou avec les partenaires.

## LES INDICATEURS

Élaborés à partir des objectifs, les indicateurs permettent de mesurer les résultats de l'action. Ils servent à évaluer le projet et à en rendre compte. Les partenaires doivent s'accorder sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs communs. En plus, chaque structure partenaire peut ajouter des indicateurs qui lui sont propres, selon ses « objectifs internes ».

Les indicateurs quantitatifs sont les plus faciles à instaurer. Ils permettent de mesurer des écarts entre un volume, un nombre visé, et celui qui a été atteint.

*Exemple. Un projet qui a pour objectif de s'adresser à un certain nombre d'enfants pourra facilement*

comparer l'estimation initiale et le public bénéficiaire réellement touché. Si « l'objectif interne » est « l'utilisation des collections de la bibliothèque ou du CDI », on calculera l'augmentation du taux de rotation des titres, le nombre d'emprunts... « Faire venir plus d'adolescents à la bibliothèque ou au CDI » pourra se mesurer par le nombre de jeunes fréquentant le lieu à telle période, le nombre de nouveaux inscrits, etc. Cela ne renseignera cependant pas sur les raisons pour lesquelles ils sont venus ni sur les objectifs qualitatifs du projet (pourquoi voulait-on qu'ils viennent dans ces lieux ?).

À l'inverse des critères quantitatifs, les indicateurs qualitatifs s'élaborent moins mécaniquement : ce sont des outils de mesure qui portent sur les changements de pratiques, de posture, d'attitude ou de représentations des jeunes, grâce aux actions mises en place dans le projet. Or, le baromètre le plus souvent utilisé pour témoigner de la réussite d'un projet est le taux de satisfaction des jeunes et des partenaires. Celui-ci est jaugé selon « l'enthousiasme » apparent des bénéficiaires ou des encadrants, leur « motivation », leur venue ou leur absence à tel ou tel événement non obligatoire, leur relation affective aux intervenants. C'est le ressenti des encadrants ou leur observation informelle de quelques séances avec les jeunes qui orientent ce baromètre. Quand des questionnaires sont soumis aux bénéficiaires, des items comme « j'ai adoré/aimé/apprécie le projet » (ou des réponses à des questions fermées : « le projet t'a-t-il plu ? oui/non ») légitiment le projet, voire sa reconduction. S'il est important de savoir si les bénéficiaires l'ont apprécié, cela n'indique ni pourquoi, ni ce qu'il visait : la satisfaction des bénéficiaires n'est pas corrélée aux objectifs d'une action.

*Exemple. Un projet qui a pour but de « donner le goût de lire à des enfants » pourra avoir été très apprécié, une rencontre avec un auteur et une séance à la bibliothèque, enthousiasmantes, sans pour autant modifier le rapport des enfants à la lecture, ce que le projet visait initialement. Cela ne signifie pas qu'il a été inutile ; il n'a pas atteint les objectifs visés, mais il a peut-être eu d'autres bénéfices que ceux escomptés. On peut alors les analyser.*

Pour déterminer un indicateur, il faut se demander comment mesurer l'objectif opérationnel que l'on s'est fixé. Quels types de données collecter pour en rendre compte ? Puis on analyse les écarts

éventuels entre les résultats attendus et ceux obtenus.

*Exemple. Des indicateurs différents seront déterminés selon que l'on cherche à mesurer :*

- si le projet a été mené tel qu'il avait été décrit,
- la façon dont il a été réalisé (modalités de fonctionnement et d'organisation),
- ses effets sur les bénéficiaires,
- ses effets sur les structures partenaires,
- ses effets sur les professionnels et/ou les bénévoles qui l'ont mené...

On utilisera des moyens adaptés aux éléments que l'on veut évaluer auprès de chaque public :

- des bilans oraux,
- des entretiens individuels,
- des entretiens collectifs,
- des questionnaires à remplir (sur papier, formulaires numériques),
- des dessins ou des schémas sur lesquels le répondant peut se positionner,
- un cahier de bord dans le cas d'évaluations plus approfondies...

*Exemple. Numook, un projet partenarial de Lecture Jeunesse pour développer la lecture et l'écriture à travers la création collective d'un livre numérique par des adolescents.*

*Objectif 1 : modifier le rapport des jeunes à la lecture*  
*Résultat attendu : motivation des jeunes pour la lecture*

*Indicateurs éventuels (leur pertinence dépend des actions effectivement conduites) : évolution du comportement dans tel atelier selon des critères définis ; fréquentation du CDI entre les séances ; apport d'un livre ou d'un magazine de son choix lors d'un atelier ; prise de parole à un atelier de lecture ; propos déclaratifs des jeunes..., etc.*

*Outils : observation in situ et questionnaires aux jeunes.*

**Un projet en partenariat doit permettre d'atteindre à plusieurs des objectifs qui ne pourraient pas être satisfaits individuellement – ou de façon moins efficiente.**

**Chaque structure partenaire doit trouver un intérêt dans la collaboration pour s'y engager et circonscrire le champ de son intervention. L'enjeu est de parvenir à maintenir tout au long du projet les bénéficiaires au cœur de l'action, sans que celle-ci, ou une production finale, ne priment sur la façon dont elle est conduite. Les moyens doivent rester au service des objectifs.**

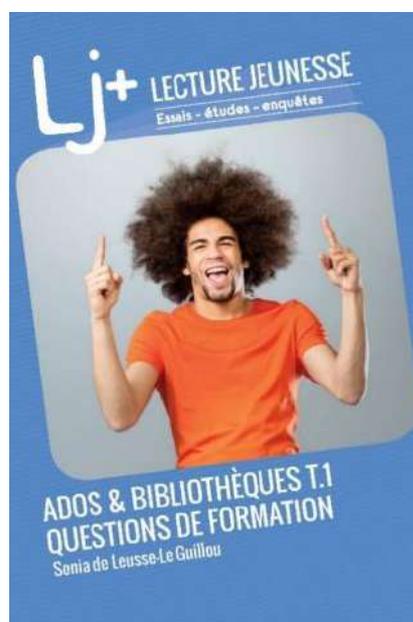
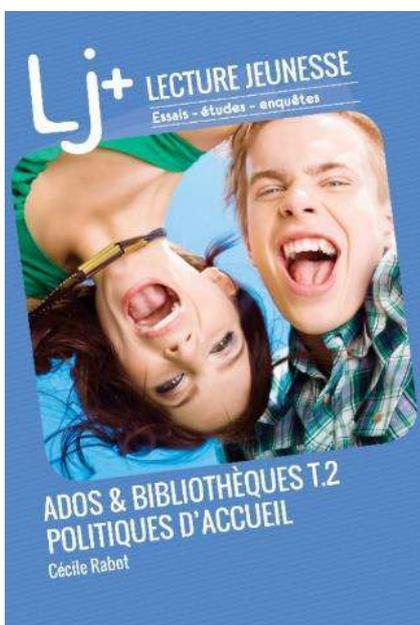
Si le projet n'est pas reconduit, le partenariat, lui, peut s'avérer pertinent pour d'autres actions en cours ou à venir.

L'habitude de faire circuler l'information entre les porteurs de projet de chaque établissement a été prise : elle facilite les échanges et permet de repérer à l'avance les projets à venir susceptibles de mobiliser les uns ou les autres.

## LES QUESTIONS CLÉS

QUOI ?  
POURQUOI ?  
QUAND ?  
OÙ ?  
AVEC QUI ?  
COMMENT ?

## POUR ALLER PLUS LOIN



<http://www.lecturejeunesse.org/ljplus/>

# ANNEXES

## LES ÉTAPES CLÉS



### Diagnostic

Quels sont les besoins du public bénéficiaire ? Quelle est la situation des projets ou des partenariats existants ? Quels sont les objectifs ?



### Rétro-planning

Quand le projet doit-il finir ? Le calendrier s'élabore à partir de cette date jusqu'à la phase de prospection.



### « Balisage du terrain » : les partenaires éventuels

. Repérage

Quels sont les établissements scolaires, les bibliothèques, les associations, les centres d'animation, de loisirs (prendre contact avec la mairie, la maison des associations...) proches de ma structure ? Quels partenaires spécifiques puis-je repérer sur mon territoire (Politique de la Ville, associations professionnelles, artistes, salles de spectacle, etc.) ?

. Rencontre(s) avec les partenaires éventuels

*Attention : le partenariat ne se substitue pas au travail en équipe (équipe des secteurs adulte, ado, jeunesse de la bibliothèque ; concertation/montage du projet en lien avec d'autres enseignants – arts plastiques, sport, technique, etc.).*



### Définition des besoins

Quels sont les moyens humains et matériels requis par chaque partenaire pour mener à bien le projet ?



### Conception commune du projet (objectifs du partenariat)

Quels sont les types de partenaires sollicités (artistes, professionnels, associations, parents d'élèves, institutions...) ?

Quels sont les objectifs retenus ?

Quels sont les contraintes et les apports respectifs des partenaires ?

Sur quelles modalités repose le partenariat :

La conception commune du contenu des séances ?  
L'animation d'ateliers (partage de compétences, de frais, allègement du calendrier, etc.) ?

Le regroupement de jeunes d'horizons divers ?

Quel est le budget de l'action et qui la financera ? (Faut-il demander des subventions, des heures spécifiques ou supplémentaires ? Peut-on rémunérer un coordonnateur extérieur ?...)

L'action s'inscrit-elle dans la politique culturelle de la bibliothèque ou dans le projet d'établissement ?

Plus largement, s'inscrit-elle dans la politique culturelle de la ville ?



### Conception des indicateurs

À partir des objectifs, quels indicateurs quantitatifs et qualitatifs communs peut-on concevoir pour mesurer l'écart entre les résultats attendus et ceux qui seront obtenus ?

Quels indicateurs quantitatifs ou qualitatifs spécifiques ma structure a-t-elle besoin d'ajouter ?

Quels outils utiliser pour la collecte de données ?

À quels moments clés faut-il collecter les données des indicateurs (l'inclure dans le calendrier) ?

Qui analysera les résultats ?



### Si l'on inclut la participation des jeunes bénéficiaires

À quelle étape intégrer les bénéficiaires et pourquoi ?

Comment collaboreront-ils à la conception du projet ?

Qui sera en charge de leur collaboration ?



### Élaboration d'un calendrier commun

Quelles sont les dates à proscrire (vacances ou voyages scolaires, événements chronophages pour l'un des partenaires, journées pédagogiques...) ?

Quelles sont les dates des séances avec les jeunes ?

Quels sont les créneaux de réunion de pilotage ?

Quels sont les créneaux communs pour des réunions de préparation du contenu des séances avec les bénéficiaires ?

*Attention : les calendriers des différents partenaires ne sont pas soumis aux mêmes contraintes.*

*Éventuelle démobilisation des jeunes si l'action comprend des séances trop éloignées dans le temps.*



### **Circulation de l'information**

Qui sera le « référent » du projet au sein de la structure pour transmettre les informations pertinentes en interne et auprès des partenaires ? Comment l'information doit-elle circuler en interne (réunions, mails, appels...)?

Quel type de communication externe privilégier : sur quels formats (papier, numérique) ; auprès de quels relais (radio, presse locale...)? Pour quels types d'informations ? Sur quel budget ?

*Attention : penser d'emblée à s'inscrire dans un réseau (territorial, professionnel, etc.) pour faire remonter l'information sur le projet vers la BDP, l'académie, les associations ou regroupements professionnels, etc.*



### **Rédaction d'une charte**

Rédaction et signature d'une charte ou d'une convention reprenant le descriptif du projet (son calendrier, sa finalité, les résultats attendus), la nature et le volume des engagements de chaque structure.



### **Présentation du projet et de son avancée**

. Aux jeunes bénéficiaires :

Comment présenter le projet pour s'assurer que les bénéficiaires ont bien compris les objectifs ?

Comment les impliquer ?

Qui présentera le projet (un enseignant, un bibliothécaire, les deux, plusieurs enseignants...)?

Où le présenter et dans quel format (en groupes, demi-groupes, au CDI, à la bibliothèque...)?

À quelles étapes clés de l'année prévoir des temps de bilan et de présentation des séances à venir ?

. Aux parents :

Comment informer les parents (vote du projet au conseil d'administration de l'établissement, réunion de parents d'élèves, documents écrits...)?

À quelle fréquence ?

Quelle(s) structure(s) et qui en son sein assurera la transmission d'informations (à l'oral ou à l'écrit) ?

. En interne :

À quelle étape présenter le projet et son avancée à ses collègues et à sa hiérarchie ?

À quel moment (réunion de service, réunion spécifique...) et à quelle fréquence ?



### **Gestion et suivi du projet**

Gestion financière et administrative du projet par le coordonnateur extérieur ou le « référent » du projet.

Mise à jour régulière du calendrier des séances avec les jeunes (et avec des intervenants éventuels).

Mise à jour régulière du planning des réunions de pilotage.

Mise à jour régulière du calendrier des réunions de travail sur le contenu des séances.



### **Le(s) temps de restitution**

Pourquoi veut-on prévoir une ou des restitutions ?

Quels sont ses/leurs objectifs ?

Pour quel(s) public(s) ?

Où, quand, comment les organiser, et avec quel contenu ?

De quels moyens dispose-t-on ? Qui sera en charge de l'organisation ?

Comment inclure ces temps, en amont, au calendrier ?



### **Évaluation de l'action/bilans**

À partir de la collecte des données des indicateurs (quantitatifs et qualitatifs), quels écarts éventuels observe-t-on entre les résultats escomptés et ceux obtenus ?

Quels moments et quelles formes (réunions, questionnaires, à quelles étapes... ?) privilégier pour faire des bilans avec les partenaires et auprès du public destinataire ?

Comment faire circuler les analyses synthétiques des bilans auprès des publics concernés ?

*Attention : selon les indicateurs choisis, l'évaluation et les bilans peuvent porter sur des aspects tout à fait différents :*

- La qualité des séances et de leur contenu,
- Les effets sur le public bénéficiaire,
- Les effets sur le territoire,
- L'organisation, le fonctionnement, la logistique,
- La répartition budgétaire, etc.

Inclure à la fin des bilans des recommandations pour les projets à venir (recueil des « bonnes pratiques » relevées par les différents partenaires) et les diffuser sous forme de compte rendu final.

# UN EXEMPLE DE CONVENTION

*Cette convention est un exemple de trame à personnaliser et à compléter selon les éléments pertinents pour le projet et les structures partenaires.*

Cette convention de partenariat (ou cette charte) établit les principes de collaboration et les engagements des partenaires pour mener à bien le projet XXX (optionnel : créé par XXX). Elle est conclue

Entre

## **Le Collège/lycée/CFA XXX**

adresse – code postal/ville, ici représenté par XXX en sa qualité de principal(e)  
ci-après « l'Établissement scolaire »,

## **La bibliothèque/médiathèque XXX**

adresse – code postal/ville, ici représentée par XXX en sa qualité de XXX  
ci-après « la Bibliothèque »

## **XXX (autre structure)**

adresse – code postal/ville, ici représenté par XXX en sa qualité de XXX  
ci-après « XXX »,

qui s'engagent à collaborer en vue de la réalisation du projet XXX par :

- les enfants/adolescents de XXX (information sur le public destinataire du projet)

ou

- les élèves XXX (classe) de l'Établissement scolaire XXX, avec le soutien du/de la principal(e) et en collaboration avec le(s) enseignant(s) volontaire(s) :

- . Monsieur/ Madame XXX, enseignant de XXX
- . Monsieur/ Madame XXX, enseignant de XXX

*Descriptif du projet*

.....  
.....  
.....

## **ARTICLE 1. Objectifs du partenariat**

L'objectif du partenariat est .....  
.....  
.....  
.....

### **Objectifs généraux du projet**

Objectif 1 : .....  
Objectif 2 : .....  
Objectif 3 : .....

### **Objectifs pour les bénéficiaires**

Objectif 1 : .....  
Objectif 2 : .....  
Objectif 3 : .....

## ARTICLE 2. Durée du partenariat

Le projet XXX débute le ..... (date).

Il prend fin le ..... (date).

## ARTICLE 3. Engagements des partenaires

Lister les engagements et quantifier les moyens (matériels, humains, techniques...) mis à disposition le plus précisément possible.

XXX s'engage à :

- .....
- .....
- .....
- .....

XXX s'engage à :

- .....
- .....
- .....
- .....

XXX s'engage à :

- .....
- .....
- .....

## ARTICLE 4. Pilotage

Le projet sera piloté par XXX, coordonnateur extérieur qui assurera les tâches suivantes :..... (détailler).

Ou

Le projet sera piloté par les référents de chaque instance représentée par XXX, pour l'établissement XXX

Les réunions de pilotage auront lieu.....  
(lieu, fréquence).

## ARTICLE 5. Mobilisation des parents

*Il s'agit d'un exemple d'article si l'on ajoute une mention spéciale sur un aspect du projet.*

XXX s'engage à informer les parents de la mise en place du projet ..... dès ..... (date).

Les enseignants/bibliothécaires/XXX mobiliseront éventuellement des parents dont les compétences seraient utiles à l'avancée du projet.

## ARTICLE 6. Bilans

Les bilans seront réalisés par XXX, puis indiquer la fréquence, les outils de collecte de données, le mode de restitution des analyses.

## ARTICLE 7. Restitution

Une restitution est prévue le ..... (date), à ..... (lieu), à destination de ..... (public bénéficiaire).

## ARTICLE 8. Communication – Valorisation

*NB. Dans le cas de prise de sons, de photographies des élèves, etc., prévoir un document à faire signer par les parents pour les mineurs. Consulter la boîte à outils d'éduscol :*

*<https://eduscol.education.fr/internet-responsable/ressources/boite-a-outils.html>*

Les parties s'engagent à valoriser le travail des jeunes bénéficiaires, sa finalisation et la collaboration avec l'ensemble des partenaires sur leurs réseaux, et à se citer mutuellement pour toute action de communication sur le projet XXX, en mettant le logo et le lien vers le site internet de chaque partenaire.

XXX s'engage à diffuser l'information sur le projet XXX de l'établissement scolaire/la bibliothèque auprès de son public et de son réseau via sa page Facebook, Twitter, Instagram, son blog, ses newsletters et son site internet (*supprimer ce qui est inutile*).

Chaque partie s'engage à ne pas utiliser le nom et/ou le logo de l'autre partie dans un contexte qui serait susceptible de nuire à l'image de cette dernière.

## ARTICLE 9. Litiges

En cas de difficultés sur l'interprétation ou l'exécution de la présente convention, les parties s'efforceront de résoudre leur différend à l'amiable. En cas de désaccord persistant, elles porteront leur litige devant les tribunaux compétents.

À ....., le ...../...../20.....

### Signatures

XXX qualité, Collège /Lycée/CFA XXX

XXX qualité, Bibliothèque /Médiathèque XXX

XXX, qualité, structure XXX