

Sphérik & Co.

Capitalisation du projet

Lil'Ô



Pour l'association

Halage

Note d'analyse de l'étude d'impact interne du projet Lil'Ô – octobre 2022

Sommaire :

- | | |
|---|----------------|
| 1. Présentation de l'étude d'impact interne | page 3 |
| 2. Analyse de l'impact interne au niveau du Conseil d'Administration | page 4 |
| 3. Analyse de l'impact interne au niveau des salariés permanents | page 8 |
| 4. Conseils pour développer un projet comme Lil'Ô | page 19 |
| 5. Conclusions sur l'étude d'impact interne au projet Lil'Ô | page 21 |

1. Présentation de l'étude d'impact interne - méthodologie

Deux questionnaires ont été élaborés à destination du Conseil d'Administration et des salariés permanents d'Halage afin de mesurer l'impact en interne du projet Lil'Ô. Ces questionnaires sont issus d'une réunion de travail en présence de Cécile Vauday, Assetou Kaba et Quentin Metge début mai 2022 qui ont par la suite validé leur contenu ainsi que Stéphane Berdoulet, co-directeur.

Les questionnaires ont été diffusés courant mai 2022. La difficulté à réunir suffisamment de réponses nous a amené à repousser le délai de réponse jusqu'à fin juillet 2022 pour les salariés et mi-septembre pour le CA et à proposer un questionnaire simplifié (suppressions de 3 questions qui pouvaient présenter un caractère redondant et sans incidence majeure sur la nature des résultats) aux salariés qui n'avaient pas encore répondu. Rachina Hamidou, stagiaire à Halage sur la capitalisation a effectué de nombreuses relances pour y parvenir.

Au total, les 6 membres du CA ont rempli leur questionnaire (ou l'ont effectué avec Rachina en entretien) et du côté des salariés, 12 personnes ont répondu au questionnaire complet et 5 au questionnaire simplifié. Les 2 questionnaires ont été compilés sans difficultés afin d'obtenir une base de résultats complète et significative.

Les questionnaires étaient anonymes afin de recueillir une parole libre.

2. Analyse de l'impact interne au niveau du Conseil d'Administration (CA) :

Les résultats du questionnaire nous permettent de tirer quelques enseignements significatifs concernant l'engagement des membres du CA au sein d'Halage et leur appréciation du projet Lil'Ô en relation avec celui-ci.

Le questionnaire était structuré en 4 parties distinctes :

- Première partie : la dimension politique du projet Lil'Ô
- Deuxième partie : la dimension territoriale et partenariale du projet
- Troisième partie : les représentations du projet et ses effets en interne à Halage
- Quatrième partie : Information et implication dans le projet Lil'Ô

Notre analyse reprend cette structure sous forme de **5 enseignements significatifs**.

Enseignement N°1 : Lil'Ô n'a pas été le déclencheur d'intégration au CA d'Halage

Les 6 membres du CA soit avaient intégré le CA avant l'émergence du projet soit de façon concomitante. Leurs motivations à en faire partie sont **liées à l'objet historique de l'association**, l'insertion professionnelle et la défense de l'environnement menés de front ainsi qu'à la connaissance et appréciation personnelles de ses « anim-acteurs ».

Lil'Ô a pu les conforter en revanche dans leur engagement compte tenu des « *nouvelles perspectives offertes à l'association* » et du « *nouveau terrain d'échange qu'il ouvre avec les habitants de l'Île-Saint-Denis.* »

Enseignement N°2 : Lil'Ô est perçu comme un projet qui porte très spécifiquement le dessein politique de l'association et sert ses enjeux stratégiques

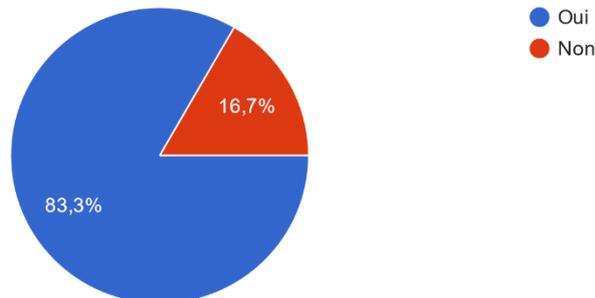
Lil'Ô répond de manière exemplaire à certains enjeux politiques défendus par l'association :

- « **L'insertion par l'activité écologique** »
- Le fait d'œuvrer contre la perte de la biodiversité et d'offrir des **pistes de recherche** quant à la lutte contre le réchauffement climatique
- Le **croisement des deux axes de l'association** (insertion/écologie urbaine) : transformer une friche polluée en jardin / proposer des métiers novateurs et valorisants en agriculture urbaine à des personnes au chômage
- Lil'Ô enfin y ajoute une **dimension citoyenne** : un projet d'émancipation, d'implication des personnes dans la recherche de solutions écologiques et économiques.

En ce sens, Lil'Ô sert le projet associatif d'Halage parce qu'il est en **grande cohérence** avec celui-ci : il permet de révéler des savoir-faire chez les salariés en marge et il joue un rôle d'éducation populaire, l'un des fondements de l'association. Par ailleurs, il donne au projet Halage une **visibilité forte** que l'association n'avait pas jusque-là, notamment au niveau des décideurs qui ont visité le site : « *Il [Lil'Ô] en est la vitrine en même temps que le laboratoire à ciel ouvert* »

3° Diriez-vous qu'il sert la stratégie associative d'Halage ?

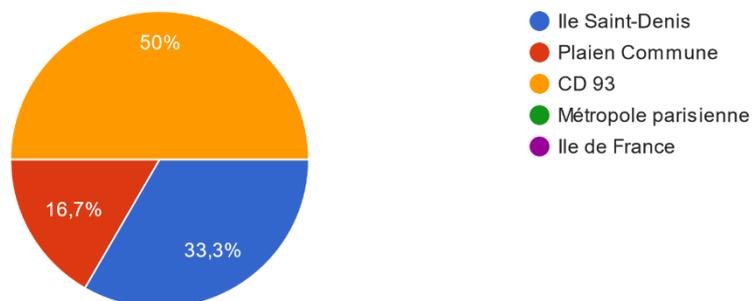
6 réponses



Enseignement N°3 : à l'unanimité, le CA considère que le projet Li'Ô produit un impact sur le territoire

Si oui, pouvez-vous préciser à quelle échelle le projet a plus particulièrement de l'impact ? (si non, passez à la 3ème partie)

6 réponses

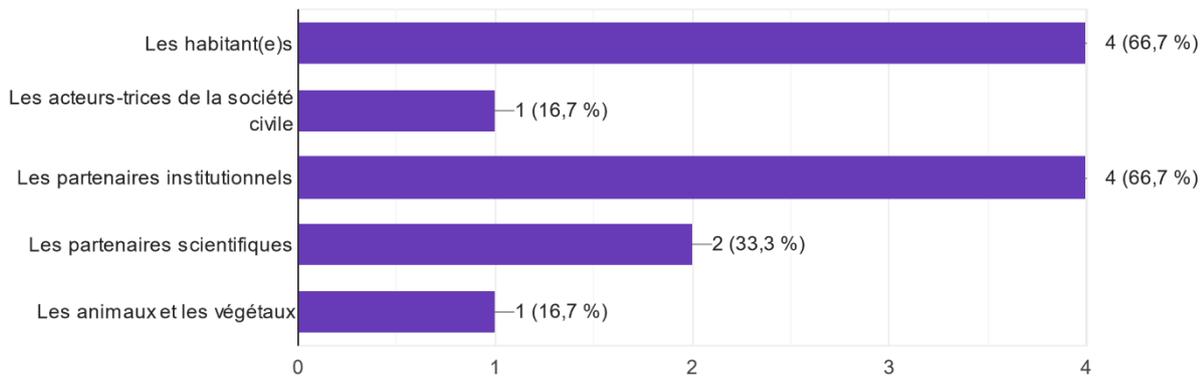


En premier lieu sur le territoire du Conseil départemental 93 (CD 93) puis de l'Île Saint-Denis et de Plaine Commune. Les raisons avancées en sont les suivantes :

- Il **revivifie et réactive** un territoire qui était « *mort* »
- Il apporte de **nouvelles connaissances scientifiques et techniques** (« *compétences* ») sur la manière de régénérer un terrain de manière naturelle afin de faire ressurgir les dynamiques du vivant et offrir de nouvelles aménités
- Il devient un **espace d'éducation populaire** à l'environnement pour les habitants
- Il constitue un **point de repère positif pour les habitants** d'un territoire qui jusque-là subissait les aménagements, l'exemple fort d'« *une nouvelle perspective visuelle et politique* »

Si oui, pouvez-vous préciser quelles cibles majoritairement le projet a plus particulièrement de l'impact ? (si non, passez à la 3ème partie)

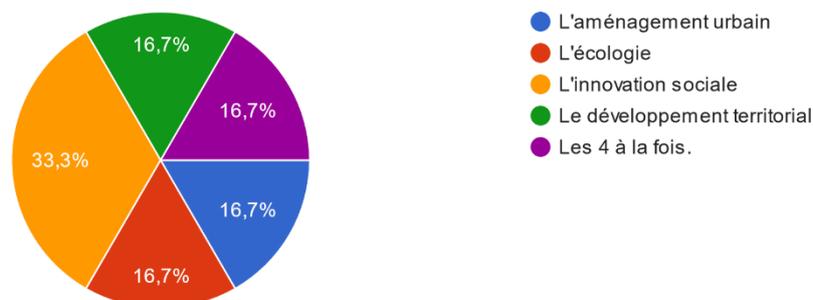
6 réponses



Il est significatif de constater que c'est principalement du point de vue des habitants et des partenaires institutionnels que le projet est considéré comme ayant un impact. En particulier du point de vue de l'innovation sociale, mais également en interrelation l'aménagement urbain, l'écologie, et le développement territorial.

Si oui, pouvez-vous préciser sur quels champs le projet a plus particulièrement de l'impact ? (si non, passez à la 3ème partie)

6 réponses



Du point de vue partenarial, Lil'Ô semble avoir permis d'accroître encore ses liens avec la ville de l'île Saint-Denis on l'a vu mais plus largement de proposer des modes d'insertion et de création d'emplois, ainsi que de nouvelles solutions écologiques aux partenaires institutionnels. Toutefois, les membres du CA considèrent que le lien avec l'économie classique et les entreprises de la région pourrait être davantage développé afin d'aller plus loin, notamment en matière d'emplois proposés aux salariés en insertion. De même que le partenariat avec les Alchimistes reste une déception sur ce champ. Il reste du chemin à faire selon eux en matière d'insertion en emploi des jeunes et Lil'Ô peut devenir une « ZIAE : Zone d'insertion par l'Activité Environnementale »

Enseignement N°4 : l'impact en interne du projet Lil'Ô est globalement jugé très positivement par les membres du CA

1°) Pour ce qu'il apporte et révèle du projet Halage :

- Un lieu fédérateur pour l'ensemble du projet Halage et de ses équipes, dans la continuité de son objet initial
- Un espace de créativité et d'expression pour l'équipe dirigeante
- Une « *carte postale* » qui rend très visible l'association et son engagement écologique, un « *deuxième Phares* » dans son histoire

2°) Pour les salariés d'Halage :

- Un lieu d'interconnaissance et d'apprentissages de nouveaux métiers (formations aux « nouveaux métiers urbains »)
- Un lieu qui permet de développer des initiatives et de les valoriser, un gain d'espace « *faramineux* »
- La construction d'un collectif même si le turn-over des salariés permanents est également pointé comme une faiblesse

En revanche du point de vue de l'activité du Conseil d'Administration, l'impact est perçu de manière plus nuancée dans la mesure où Lil'Ô est un projet qui a occupé beaucoup de place compte tenu de ses nombreux défis techniques et organisationnels. D'autres aspects de la vie d'Halage ont pu passer au second plan (formation, espaces verts), voire « *être occultés* ». Par ailleurs, certains administrateurs se sont peut-être moins appropriés le projet que d'autres et par conséquent s'y sont moins impliqués.

Certains membres du CA se disent également conscients des marges de progrès qu'il reste à atteindre, notamment du point de vue de la gestion du public (même si une progression est notée), de l'accessibilité du site et de son accueil. Un administrateur pointe par ailleurs la recherche d'une vision commune du site et de ses priorités. Par exemple, la question de la relation aux Alchimistes, voire de son maintien sur le site compte tenu des nuisances qu'il occasionne, est posée.

Enseignement N°5 : l'information et l'implication de niveau variable des membres du CA créent des différences dans la perception concrète du projet et de son fonctionnement

L'information des membres du CA est liée à des newsletters, à des mises au point en CA ou à leur présence sur place lors d'événements. Les référents du CA ont également un rôle important de transmission et compte rendu semble-t-il même si l'un d'entre eux dit avoir pour le moment peu éprouvé ce rôle.

La question de la gouvernance du site soulève des interrogations néanmoins. Elle ne semble pas avoir aboutie du fait de la covid d'une part et des mouvements de personnel d'autre part. L'implication des salariés se fait au cours de réunions ou lors de la présence en Conseil d'Administration avec les représentants du personnel. Elle est considérée comme positive de même que celle des habitants qui peuvent proposer des projets d'animation dont le projet Fenêtre sur L'île : celui-ci a pris beaucoup d'ampleur, est considéré comme emblématique et rencontre de plus en plus son public.

Ce sont principalement deux membres du Conseil d'Administration, sans doute les plus impliqués et proches de l'activité, qui répondent à ces questions et en ont une vision positive. Pour les autres membres, les modalités d'implication et de mobilisation des différentes catégories concernées (CA / salariés / habitants / société civile) sont beaucoup plus difficiles à évaluer semble-t-il. De fait, il n'existe pas d'indices de satisfaction ou d'impact permettant de le mesurer.

3. Analyse de l'impact interne auprès des salariés permanents :

Un questionnaire a été diffusé au sein des salariés permanents d'Halage afin de recueillir leur appréciation des impacts sur le plan professionnel du projet Li'Ô, tant du point de vue de l'implication au travail que de la motivation et de l'organisation au sein d'Halage.

Ainsi, le questionnaire recueille des avis sur les effets en termes d'actions et implications d'une part (Partie 1) et d'effets sur soi et sur l'organisation Halage en général (Partie 2). La conclusion tente de mettre en lumière les points d'orgues et enseignements du projet pour chacun. Nous en restituons ici les principaux résultats.

Introduction : composition du panel.

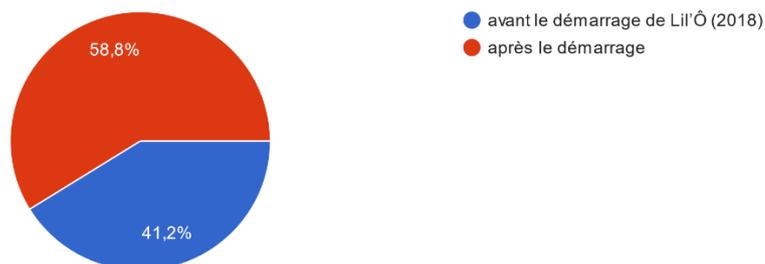
17 personnes ont répondu au questionnaire sur un effectif de 36 salariés à date (mai 2022) soit 47 % du personnel permanent. Par ailleurs, il a été difficile de réunir ces 17 questionnaires et nous avons dû adapter la demande (simplification du questionnaire initial, prolongement du délai de réponses, questionnaire papier pour certains remplis par la suite par Rachina).

En l'état actuel, il n'est pas possible d'apporter une analyse fine à cette donnée de la collecte. Il est toutefois significatif de noter que **plus de 50 % des salariés n'ont pas souhaité ou pu répondre** au questionnaire en dépit des relances par mail, téléphone et distribution lors de réunions collectives. Cette donnée est donc à prendre en compte dans l'interprétation des **résultats ci-dessous, qu'il convient donc de relativiser.**

Le panel des « répondants » se compose donc de :

1° majoritairement de personnes qui étaient déjà dans la structure avant le démarrage de Li'Ô (59 %)

Entré(e) au sein d'halage :
17 réponses



2° pour un tiers de personnes qui n'ont pas d'intervention directe dans Li'Ô et une majorité qui y contribue comme à d'autres projets Li'Ô (47 %)

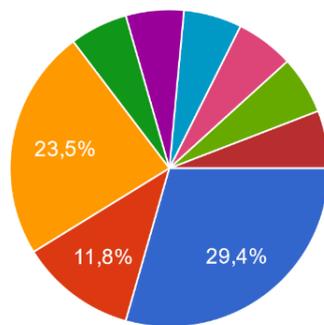
Vous y contribuez de quelle manière :
17 réponses



3° majoritairement de personnels encadrants techniques, CIP ou formateurs (29 %), un quart sont des chargés de projet, 12 % des personnels administratifs et 35 % qui n'ont pas su se positionner dans ces 3 catégories (voir ci-dessous le détail des fonctions) :

Je fais partie :

17 réponses



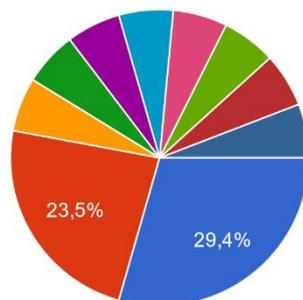
- des encadrant.e.s techniques, formateur/trice, ou des CIP
- du personnel administratif de l'associa...
- des chargé.e.s de projet et de dévelop...
- coordonateur horticole
- Prestataire informatique
- Coordinateur de Chantier Espace Vert
- Logistique
- anonyme
- Livreur de fleurs, entretien du site, tra...

Partie 1 : Au sein d'Halage, comment on participe à Lil'Ô ? On y fait quoi ?

1°) 71 % du panel intervient ponctuellement sur Lil'Ô dans le cadre de son activité, principalement au cours des événements (24 %) ou en renfort de certaines activités (chantiers, suivi, plantations, entretien) ; 29 % quotidiennement.

1° Dans quelles occasions, contribuez-vous au projet :

17 réponses



- Au quotidien
- Pour des événements
- Lors de commissions de travail
- Entretiens, point d'équipes
- Installations et maintenance des équip...
- Evenements, renfort chantier et interv...
- Je m'occupe des salariés en insertion...
- Suivi d'expérimentations sur les techn...

▲ 1/2 ▼

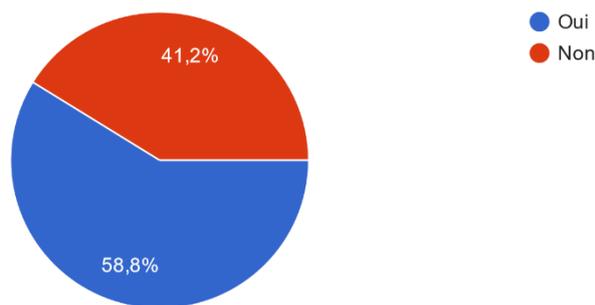
2°) Le travail en commission ne concerne que 18 % des répondants ; la plupart n'était pas là quand elles ont été lancées ou n'en ont pas entendu parler.

3°) En revanche 58 % des répondants (soit 2 fois plus que ceux qui y travaillent quotidiennement) estiment avoir pu apporter des idées / des projets (sans doute par d'autres canaux). Notamment sont cités :

- Ouverture des pleins champs 2 et 3, création du bassin et belvédère
- Réflexion en équipe au moment où la base de vie Fleur allait se monter sur l'occupation des locaux, (base de vie, Algeco, containers...)
- Cour des matériaux, espace de stockage, irrigation, réflexion sur pépinière de graminée
- La gestion du site pour la biodiversité et vision globale pour le coté opérationnel
- Bac potager / organisation générale
- L'aménagement, la communication
- Ateliers floraux
- Avoir une boutique pour vendre des fleurs
- Sécurité - circulation avec d'autres salariés
- Production des fleurs et amélioration de l'image de Lil'Ô

3° Avez-vous pu apporter des idées / des projets ?

17 réponses



Parmi ceux qui disent ne pas avoir pu apporter d'idées ou de projets, il faut noter soit **l'absence d'information** soit que **d'autres projets avaient déjà été validés** en amont de la discussion.

On retrouve la même proportion 60 / 40 dans ceux qui déclarent avoir pu mettre en œuvre leurs projets en raison de :

- Un bon fonctionnement des pôles
- Pour la biodiversité (meule de foin, barrière sèche, marche en bois, banc/siège en bois, plantation)
- Par mon poste qui était être encadrant technique et pédagogique du site
- Parce que je suis le chef du site :)
- Au sein d'Halage, il est assez courant que l'on demande les avis des collègues et qu'ils soient entendus
- Il n'y a pas encore l'occasion de développer un magasin
- Je suis toujours sur mes chantiers

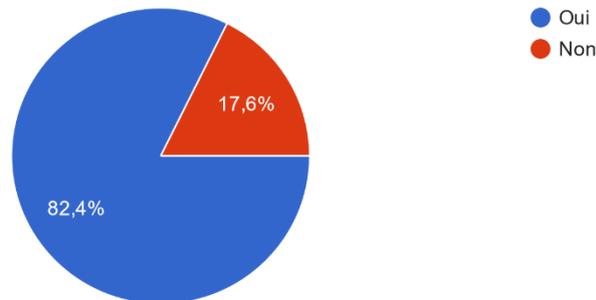
Les appréciations de ce **passage à la mise en œuvre** semblent donc **globalement positives**.

4°) De plus, le pourcentage de répondant ayant la perception de Lil'Ô comme un espace d'implication personnel ou professionnel est très fort, 82 %, et donc, là également, décorrélié en partie de la quotidienneté de la relation à Lil'Ô (30 %) ou de la mise en œuvre effective de ses idées ou projets (60 %).¹

¹ Comme évoqué précédemment, les non-répondants au questionnaire, concernant sans doute les salariés d'Halage les moins en lien avec le projet, auraient sans doute fait baisser ces bons résultats d'ensemble.

5° Considérez-vous Lil'Ô comme un espace possible d'implication ou d'expression professionnelle ?

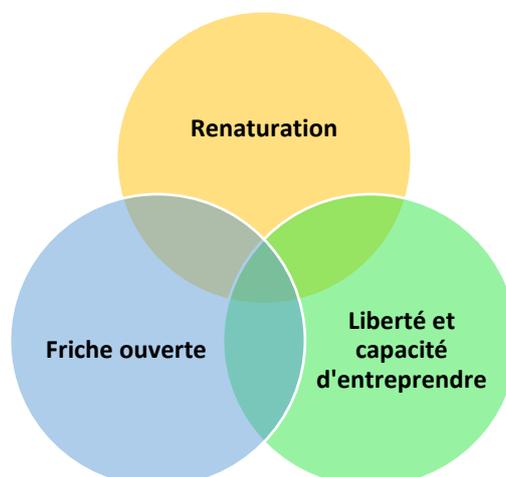
17 réponses



- Répondre aux besoins de la nature, proprement
- Création paysagère et facilitation des process logistiques
- Le défi du site lié à la confiance qu'on m'apporte à ma "folie"
- Chacun peut faire émerger ses projets, prendre un bout et y faire ce qu'il a envie (bac potager, culture, décoration, arts, etc.)
- Les salarié.e.s d'Halage sont libres de pouvoir se nourrir d'expériences diverses au sein de l'association et les collègues sont très ouverts pour partager leur expérience
- Accueil et intervention d'artistes
- Possibilité d'expérimenter
- Dans la participation d'événements ; à l'amélioration de la production de fleurs
- Aider dans la réalisation des projets
- Niveau de production et entretien, non gestionnaire

On trouve dans les justifications ci-dessus à cette appréciation, des formulations qui fleurent bon la capacité d'initiative que le projet semble donner aux salariés : « *chacun (...) peut prendre un bout et y faire ce qu'il a envie* », « *possibilité d'expérimenter* », « *la confiance qu'on m'apporte à ma folie* », « *répondre aux besoins de la nature, proprement* »

Il y a ici un parallèle qui semble s'exercer entre **l'objectif de renaturation du site, la dimension de friche ouverte à l'expérimentation et le ressenti des salariés quant à leur liberté et possibilité d'entreprendre et d'agir du fait de la confiance qui leur est accordée.**



Pour ceux qui justifient ne pas voir Lil'Ô comme espace d'expression les raisons en sont plutôt l'éloignement fonctionnel et informationnel ²:

- Interventions ponctuelles
- Troc d'acteurs sur le site
- Je ne sais pas trop ce qui s'y passe
- J'essaie d'éviter "les freins" = faisable

5°) Concernant la contribution actuelle et à venir, elle est là également quasi unanimement exprimée de manière favorable à une **continuité dans l'implication**³. On note également certaines expressions visant à publiciser davantage le site et son accès pour les salariés permanents, voire en externe à l'association.

- Organisation de la production horticole
- A mon niveau en tant que conseiller en orientation professionnelle
- Mise en place des accès à internet
- De manière sporadique, lorsque le besoin se fait sentir
- Par mon poste et mon implication. Oui je compte continuer ma contribution au site
- Oui
- En aidant les gens à s'investir sur le site
- Essentiellement pour la communication, et oui, je continuerai à l'avenir
- Participation à des événements
- Je ne contribue pas forcément au projet
- Participation à des événements (après-midi des partenaires, événement IPAUP), suivi d'expérimentations
- En faisant la publicité du projet autour de la ville de Saint Denis

2^{ème} partie : quels effets sur soi/au sein du collectif Halage le projet Lil'Ô a-t-il produit ?

1°) **16 personnes sur 17**⁴ considèrent que le projet Lil'Ô permet **des choses différentes des autres projets** d'Halage. A savoir :

- Dépollutions des sols, études, recherches et partenariats
- Expérimentation
- Le test du projet fleur avec le lien de revégétaliser un site de friche industriel. Une concentration et énergie de plusieurs projet. Être maître des enjeux d'un site.
- Des expériences nouvelles
- Il rassemble les différents projets de Halage (espaces verts, fleurs, faiseurs de terre, ...) lieu de rencontre des salariés
- C'est essentiellement un lieu d'expérimentations
- Développement de l'agriculture urbaine, projets pluridisciplinaires

² Ceci corrobore la nécessaire relativisation des résultats positifs au vu du nombre de non-répondants parmi les plus éloignés du projet à Halage.

³ Il n'y a ici que 12 expressions sur 17 répondants car cette question avait été retirée du questionnaire simplifié auquel 5 salariés avaient répondu.

⁴ Une personne n'a pas su répondre à cette question, sans doute faute d'information puisqu'elle répond « *je ne sais pas* » à la question « *pour quelle raison ?* ».

Sphérik & Co.

- Les fleurs
- Lieu concret
- Développement du secteur fleurs, faiseurs de terre qui n'existaient pas avant à Halage
- Production de fleurs et études scientifiques
- Des expérimentations et l'accueil d'autres assos
- Faiseurs de terre, compost
- Le projet principal [d'Halage] = que les personnes en difficulté trouvent du boulot et améliorer la communication en général = la société, les médias, les bénévoles

Ce qu'il ressort ici de la spécificité de Lil'Ô perçue par les répondants c'est donc :

1. en premier lieu, **la nouveauté** (en production de chantiers) et **l'expérimentation** (de nouveaux chantiers, de programmes scientifiques)
2. en second lieu, certaines particularités intrinsèques du projet qui sont bien conscientisées comme :
 - **La pluridisciplinarité**
 - **Le multipartenariat**
 - **Le fait d'être maître du jeu (vs prestataire)**

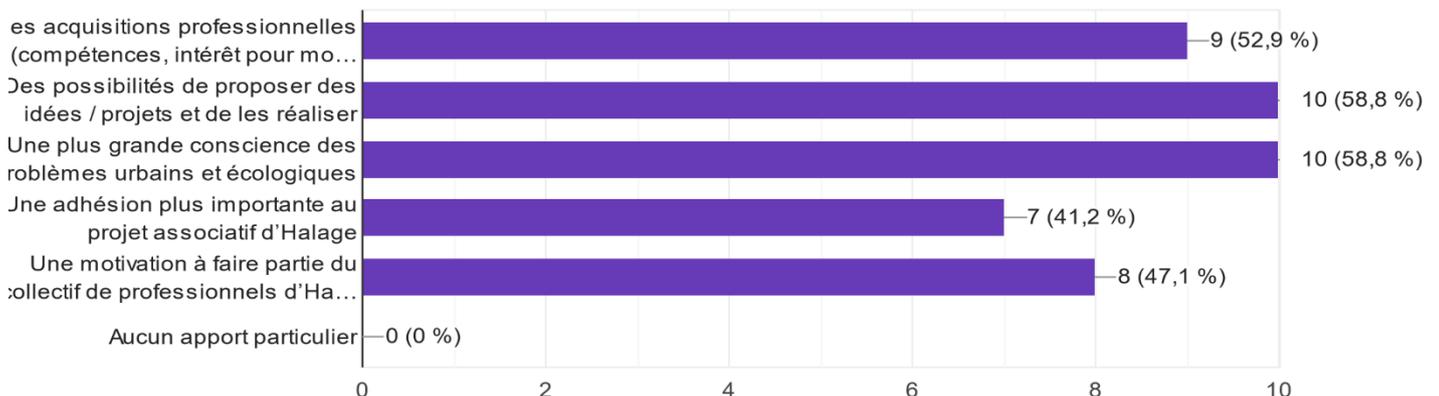
2°) Le projet Lil'Ô est globalement porteur d'apports pour les salariés répondants qui ont sélectionné en moyenne 2,58 apports parmi les 5 possibles. Aucun salarié n'a considéré que le projet ne lui procurait aucun apport particulier.

Ce qui est notable c'est qu'il s'agit **en premier lieu d'apports qui touchent à l'épanouissement professionnel et personnel** (citoyenneté écologique): la possibilité de proposer des idées et projets comme vu précédemment (59 %, soit 10 répondants sur 17) est citée au même niveau qu'une plus grande conscience des problèmes urbains et écologiques (59 %).

Les acquis professionnels (compétences, intérêts) ne viennent qu'en 3^{ème} position. En revanche, le projet est également perçu comme porteur de motivation à faire partie du collectif de professionnels et à adhérer davantage au projet associatif d'Halage à hauteur de 47 et 41 % des répondants. Lil'Ô participe donc également de la **dynamique d'appropriation et d'adhésion au projet politique de l'association**.

2° Dans les apports du projet Lil'Ô, vous concernant vous diriez que celui-ci a permis (les 3 principaux apports)

17 réponses



A la question, « *voyez-vous des aspects négatifs au projet Lil'Ô vous concernant ?* », les participants au sondage répondent :

- Non
- Ça ne va durer qu'un temps pour moi
- Communication et implications
- Les implications personnelles et professionnelles peuvent être différentes. Suivant les actions, une frustration d'implication et de professionnalisme m'a impacté. On regarde que nous et pas en commun !
- Mon manque de temps
- Travaillant essentiellement sur le site, je me sens parfois un peu décorrélé des salariés du siège et de ce qu'il s'y passe
- Non car je ne suis pas concernée directement par le projet, je ne me sens pas légitime d'émettre un avis
- Un plan guide partagé avec le CD93 ?
- Lil'Ô passe parfois avant les autres secteurs d'Halage
- A chaque fois que des experts viennent, je ne peux pas les rencontrer et échanger
- La présence négative de quelques personnes existe depuis le début de l'association, ils ne méritent pas un énorme espace 3°...

Il est difficile d'analyser ces réponses partielles. Elle demanderait à être développées. Elles mettent toutefois en lumière **deux aspects négatifs** générés par Lil'Ô pour certains répondants :

1. **Des frustrations** : de « *manque de temps* » pour s'y impliquer, de ne pouvoir y rencontrer « *les experts* » qui y viennent, « *d'implication et de professionnalisme* », de « *légitimité* »
2. **Des inégalités de traitement ressentis** : entre Lil'Ô qui « *passé parfois avant les autres secteurs d'Halage* », ceux qui sont concernés par le projet et ceux qui ne le sont pas, le fait que cela peut conduire à ce que l'on « *regarde que nous et pas en commun* »

3°) Le projet Lil'Ô est perçu comme **globalement porteur d'apports pour l'association Halage** en tant qu'acteur et partenaire reconnu de la transformation du territoire (voir diagramme ci-dessous⁵). Ici non plus aucun salarié n'a considéré que le projet ne procurait aucun apport et la moyenne des apports sélectionnés est supérieure à la limite imposée (3,05).

Il nous paraît très significatif ici que **le premier des apports soit celui du rôle de transformation du territoire (71 % soit 12 répondants)**. Cela pointe le rôle politique d'acteur du territoire que Lil'Ô procure à l'association. Celui-ci vient d'ailleurs juste après les items « *d'avantage de visibilité* » (65 % soit 11 répondants) et « *nouveaux partenariats* » (idem) qui vont dans le même sens.

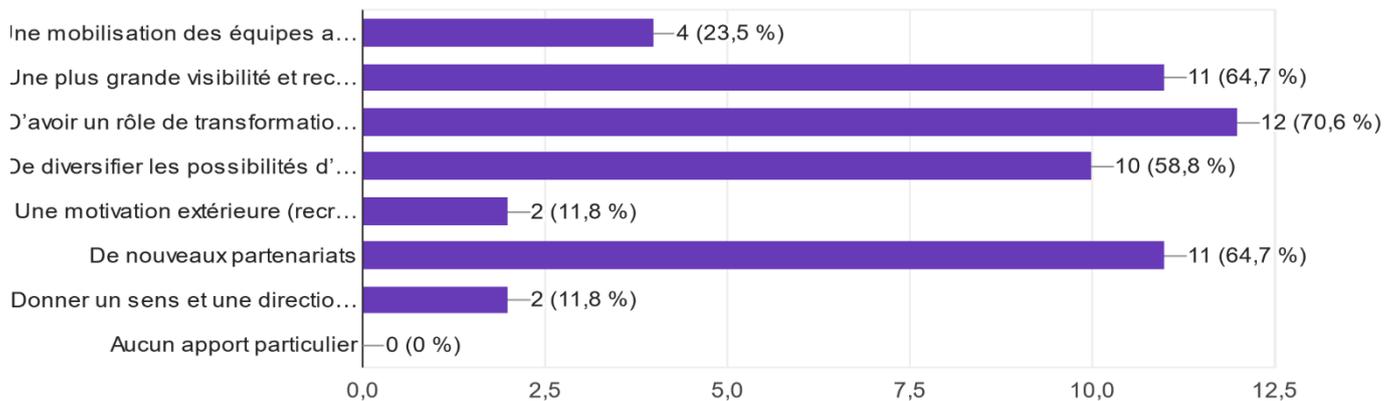
Cela signifie que ces items reflétant l'impact du projet sur le territoire apparaissent **plus importants** aux yeux de la majorité des répondants que ceux ayant trait au **caractère professionnel des apports**, en dehors de « *la diversification des possibilités au sein de la structure* » qui obtient 59 % de réponses.

« *La mobilisation des équipes autour d'un projet phare* », « *la motivation extérieure à venir travailler au sein d'Halage* » et « *donner un sens et une direction claire au projet* » apparaissent elles au second plan avec respectivement 24 %, 12 % et 12 % des réponses.

⁵ Les items proposés aux sondés étaient : 1. Une mobilisation des équipes autour d'un projet phare ; 2. Une plus grande visibilité et reconnaissance du travail de l'association et de ses professionnels ; 3. D'avoir un rôle de transformation sur le territoire ; 4. De diversifier les possibilités d'action / évolution au sein d'Halage ; 5. Une motivation extérieure (recrutement) à vouloir faire partie du collectif de professionnels d'Halage ; 6. De nouveaux partenariats ; 7. Donner un sens et une direction claire au projet associatif sur le territoire ; Aucun apport particulier

4° Par rapport à l'association Halage de manière globale, quels sont d'après vous les 3 principaux apports du projet ?

17 réponses



En revanche, à la question « voyez-vous des aspects négatifs que le projet Lil'Ô aurait généré au sein d'Halage ou des loupés dans son management / son exécution / ses performances ? » les participants font les réponses suivantes :

- Non
- Le collectif n'est pas là...
- Mise de côté de certains pôles (Espace vert)
- Une fourmière est un habitat bien complexe et structure. Lil'O est une fourmière mais pas tous avec la même reine (objectif). Dans cette comparaison, des choses sont faites dans le coin de chacun sans consultation et synergie commune. Pour moi c'est le point noir dans notre avancée commune
- Le manque de soutien au salarié permanent.
- Une trop grosse concentration auprès de ce projet qui peut ternir les autres projets d'Halage
- Non car je ne suis pas concernée directement par le projet, je ne me sens pas légitime d'émettre un avis
- Je ne sais pas, je suis trop récente dans l'équipe.
- Je ne sais pas
- Manque de communication interne au début du lancement et le fait que on ait changé plein de fois le plan et les emplacements des bâtiments et aménagements
- Les équipes des encadrants ne peuvent pas forcément s'essayer à la production et au travail du sol
- Une concentration des intérêts trop centrée par rapport aux autres pôles et un manque de communication interne
- Ce ne sont pas des aspects négatifs mais de nouvelles expériences
- Non, sur place, on trouvera tjrs une solution

On notera qu'un certain nombre de répondants s'estiment illégitimes à répondre ici car trop jeunes dans la structure ou trop éloigné(e)s du projet mais pour ceux qui étaient là à son lancement et qui l'ont vécu depuis l'origine, des critiques sont ici formulées de manière plus explicite avec :

1. De nouveau, l'**inégalité de traitement ressenti** entre pôles « mis de côté », entre projets
2. Le défaut **d'information** et de « **communication interne** »

3. Le manque de sentiment « **collectif** », de « **synergies** », d'« **en commun** », le sentiment que certaines choses sont faites « *dans leur coin sans consultation* ».

On retrouve donc dans ces critiques des éléments correspondants à une possible **polarisation du projet Lil'Ô** au sein de la structure pouvant amener à un sentiment de focalisation et valorisation inégalitaire, ainsi que **la question des coopérations et du faire ensemble** dans la démarche de construction collective du projet.

3^{ème} partie : conclusions

Cette dernière partie visait à recueillir des informations plus générales sur le projet et son ressenti.

1°) Quels sont **les temps forts retenus** par les répondants ?

- Au moment où on a lancé la production des fleurs d'Halage. Les conflits avec les Alchimistes m'ont beaucoup marqué aussi
- La production fleur
- Le Festival Terre à terre / L'Inauguration du 13 avril⁶
- L'après-midi des partenaires, les formations de la Graine au Bouquet, la commune à LIL'Ô, l'événement du festival terre à terre du 14 mai
- L'inauguration, l'évolution
- LE changement visuel du site. Du gris au vert. Dans ma conscience c'est la plus belle chose.
- Temps d'équipe sur Lil'Ô dans la base de vie espace verts
- Une volonté forte de Fleurs d'halage
- L'inauguration
- Evènement récent Terre à Terre
- L'inauguration
- Constante stimulation, Fleurs, partenariats
- Une différente réussite d'Halage, non connue avant Lil'Ô
- La première visite du site, l'inauguration du site, le confinement, la construction de la serre
- L'inauguration et les portes ouvertes

On peut noter à travers ces réponses que les temps forts associés au projet sont :

1. En premier lieu, **les événements et temps collectifs** qui rassemblent, fédèrent et permettent de montrer les aboutissements du site à un large public : inauguration, Festival Terre à Terre, portes ouvertes, temps d'équipe sur la base de vie, formation ; et du coup le conflit avec les Alchimistes est également cité comme événement marquant une rupture de ce collectif (une citation)
2. En second lieu, ce qui constitue **des motivations fortes du projet** : le lancement et la production de Fleurs d'Halage, la stimulation que cela suppose, les formations de la Graine au bouquet, les partenariats c'est-à-dire leur multiplicité
3. En troisième lieu, **l'évolution du site** c'est-à-dire les résultats obtenus en particulier en matière de renaturation et aménagement, « *du gris au vert, dans ma conscience c'est la plus belle chose* ».

⁶ 2022 - inauguration de la sculpture Babel et de la guinguette

2°) La vision du projet Lil'Ô a évolué pour 53 % des répondants pour les raisons suivantes :

- Car la production et la vente des fleurs a donné de l'espoir dans ce projet
- Projet partenarial en évolution qui s'appuie sur les idées, savoirs et envie de chacun
- Je suis agréablement surprise de voir où on en est aujourd'hui
- Des erreurs dans un nouveau projet permet de s'améliorer. En expérimentant nous amenons différentes qualifications sur la gestion du site que ce soit professionnelles ou personnelles.
- Ça reste un projet urbain
- Le projet prend de plus en plus d'envergure et s'inscrit dans la logique de transformation du territoire
- Evolue avec le temps
- Prise en compte des problématiques de gestion et découverte de l'insertion en AU
- Cela augmente le succès du but principal d'Halage = trouver du boulot à une personne en difficulté
- L'évolution des différents projets de Lil'Ô, les différentes zones de culture

L'évolution du regard porté est due soit à la **dynamique de transformation du site** (une « *agréable surprise* » (de voir où l'on en est), « *l'espoir* » que cela donne, « *l'envergure* » que prend le projet) soit aux **apports en découverte de « l'insertion en AU »** qu'induit le projet en termes de nouvelles « *qualifications* », recours aux « *idées, savoirs et envies de chacun* », amélioration continue du fait d'apprendre des erreurs qui sont faites.

3°) A la dernière question « *Si c'était à refaire ?* », les répondants sont globalement assez enthousiastes et prêts à recommencer. Les conseils pour faire autrement confirment des points déjà évoqués : communication interne, préparation, structuration, gestion et coordination entre services en amont du projet, c'est à dire ce qui relève **de l'anticipation et de la planification** dans la structure d'un point de vue management des ressources, collectivisation des enjeux et organisation. Une personne se montre très négative sans expliciter son point de vue.

- Je ne sais pas parce qu'on a un contrat de 10 ans sur le site et nous n'avons pas encore les résultats du projet.
- Oui
- On ferait des légumes plutôt que des fleurs :)
- On serait mieux préparé !!!
- OUI, pour ma part je suis présent à 100%
- Mieux structurer
- Oui
- RAS
- Je trouve que c'est une belle expérience de près ou de loin
- Yallah !
- J'ai une réponse trop négative qui n'est pas bienvenue par aucun questionnaire
- Plus de communication en interne
- Meilleure gestion en amont et meilleure coordination entre services

Sur les expressions libres proposées en fin de questionnaire relatives au projet, on ne note pas de dissonance ou de propos significatifs au regard de ce qui a déjà été exprimé.

- RAS
- Etant arrivé il y a peu dans l'entreprise et sur le projet, c'est assez difficile d'avoir un regard critique là-dessus
- A suivre !

Sphér:k&Co.

- Semons encore des graines pour que les générations futures puissent jouir des fruits qu'on aura pu faire germer !
- On continue !!!!!
- C'est un beau projet
- Participer, amener, attirer, motiver, aimer, filmer, témoigner, rester avec moi et les gens qui y travaillent
- Il me sert de parking sécurisé

4. Conseils pour développer un projet comme Lil'Ô

Enfin, nous avons également posé au CA comme aux salariés permanents d'Halage une question autour de la dissémination : quels points mettre particulièrement en lumière ou quels conseils donner à des porteurs de projet similaires à Lil'Ô ?

Cette mise en parallèle des réponses à cette question du CA et des salariés (voir tableau ci-dessous) est intéressante en ce qu'elle manifeste de convergences et de dissemblances dans les propositions.

Les convergences :

4. L'importance du collectif, de la collaboration, des partenariats, du partage (d'idées, de connaissances)
5. Plus surprenant : l'incarnation par des porteurs de projet

Les dissemblances :

6. *Pour le CA* : l'ancrage territorial et l'appui des institutions, le lien avec la population et l'équilibre entre activités principales et activités périphériques qui lui sont ouvertes
7. *Pour les salariés* : les effets du projet sur la structure mère et l'acceptation de celui-ci par le collectif de travail ainsi que la communication ; l'expérimentation, la liberté de le faire et de faire des erreurs (expériences + et -) ; la connaissance technique des sols

Conseil d'Administration	Salariés permanents répondants
<ul style="list-style-type: none"> • Trouver le bon équilibre entre l'objet principal d'activités économiques et les activités périphériques ouvertes à la population • Un gros travail de collaboration à tous les niveaux et un partage de connaissances afin que chacun sache raisonner sur tel ou tel sujet ou en comprenne les enjeux. • Le point-clé est l'ancrage territorial. On n'aurait pas pu avancer aussi vite et aussi loin s'il n'y avait pas une association forte pour porter le projet mais aussi des liens avec les habitants de l'île Saint-Denis, le Département, l'écologie urbaine à Paris et tout le réseau d'Halage qui ne s'est pas du tout construit sur Lil'Ô au départ mais qui nous a fait rencontrer beaucoup de monde. Le carnet d'adresses de Stéphane est incroyable. Mais ça prend du temps, il faut que les gens se rendent 	<ul style="list-style-type: none"> • De s'impliquer dans le projet, et pratiquer leurs idées sur le site espaces verts • Le partage de compétences et idées • Le caractère collaboratif avec les partenaires • Expérimenter ou le droit à l'erreur • Les obstacles rencontrés • Être sûr de leur objectif et du consentement du collectif. Je veux dire par là, que la communication est très importante pour éviter des incompréhensions, jalousie (si d'autre chantier ou projet sont en cours dans le collectif) et des trames de projets définis à l'avance. • Le collectif et les partenariats • L'impact important d'un tel projet sur la structure mère (en termes de temps, réfléchir à l'implication des équipes en place, ...) • L'insertion professionnelle

Sphérik & Co.

compte du projet. Il faut donc créer de nouvelles choses innovantes, se lier avec les gens. C'est une longue histoire et il faut faire confiance aux personnes et c'est valable pour les stagiaires, les salariés permanents et les salariés en parcours. C'est comme ça qu'on peut se développer.

- **Incarnation** par deux ou trois personnes. **Soutien politique** de L'île Saint-Denis.
- **L'appui des institutions**, des élus (locaux, nationaux). Un **partenariat d'experts** (études, faisabilité). Le **soutien des habitants** par leur intégration/implication.
- Voir avec les personnes qui sont sur Lil'Ô

- Les **expériences** + ou -
- **La liberté** d'expérimenter
- **Stéphane Berdoulet, Elizabeth et Malgorzata**
- La **connaissance de la pollution des sols** et comment réaliser des cultures des fleurs avec des contraintes
- Meilleure **connaissance des sols** et de l'organisation d'une **production horticole**

5. Conclusions sur l'étude d'impact interne au projet Lil'Ô

L'étude d'impact interne montre de manière claire que le projet Lil'Ô a ou est perçu comme ayant eu **globalement un impact interne positif** pour 100 % des membres du CA et 50 % de l'effectif salariés.

Les administrateurs considèrent que le projet **Lil'Ô sert particulièrement leur dessein associatif** en croisant les enjeux d'insertion et les enjeux environnementaux associé au fondement d'éducation populaire et de citoyenneté écologique auquel ils sont attachés.

Les salariés répondants (50 % de l'effectif) sont particulièrement sensibles à **la liberté d'entreprendre, d'expérimenter et d'agir en toute confiance** que le site leur procure d'une part et du fait que **ce projet participe de la transformation territoriale**, d'une **visibilité** nouvelle de leurs savoir-faire au sein d'Halage ainsi que d'une prise de conscience plus importante des **enjeux urbains et écologiques** dans lesquels ils sont impliqués d'autre part.

Chaque cible étudiée en revanche pointe ce que ce projet phare et relativement récent de l'association a pu occasionner comme **effets de polarisation** au sein du collectif de travail et de gouvernance. Ceux-ci ont pu de ce fait entraîner des **inégalités d'attention** (ressenties ou réelles) et **des défauts dans la conduite de projet en collaboration** (partage d'information, consultation et co-construction, participation) qui interrogent la structure managériale du projet comme l'équilibre général de l'organisation qui le porte.