

## Le travail partenarial à Andrézieux-Bouthéon

Véronique MOURLEVAT

*Le travail partenarial à Andrézieux-Bouthéon est une spécificité souvent citée et reconnue par les partenaires. La note ci-dessous est le fruit d'un travail collectif du service Politique de la Ville.*

### 1. Une pratique depuis plus de 20 ans

En 1996, la ville d'Andrézieux-Bouthéon et l'État signent un contrat d'agglomération pour favoriser « l'intégration des populations étrangères ». La municipalité missionne une maîtrise d'œuvre urbaine et sociale pour l'ingénierie, l'organisation et l'animation du partenariat local. En 1999, la municipalité décide de mettre en œuvre des projets tels le Contrat communal de développement social ou encore la Dynamique communale solidaire pour renforcer la cohésion et la participation sociale. Devant l'élargissement des champs d'intervention et la vitalité partenariale (environ 40 partenaires en 2005), un service municipal spécifique est créé. En tant qu'interlocuteur permanent et de proximité, il est référent, avec un cabinet extérieur, du projet global.

En 2006, l'ensemble des partenaires (élus, institutions, associations et habitants) se mobilise autour d'un diagnostic social partagé. Au sein de groupes de travail et de commissions (17 en 2007), ils portent des projets, partagent des ressources (moyens humains, techniques et financiers) pour leur mise en œuvre et les évaluent... Le partenariat s'ancre à Andrézieux-Bouthéon.

En 2009, la direction politique de la ville est créée. Les projets de développement social et urbain relèvent dorénavant totalement de sa compétence. Le partenariat reste au cœur des projets communaux, d'abord en 2010 dans le cadre de l'Agenda 21<sup>465</sup> puis en 2015 avec le Contrat de ville suite au classement de la Chapelle en quartier prioritaire, pour lequel les partenaires sont associés au diagnostic et à la définition des objectifs stratégiques et opérationnels.

Aujourd'hui, le service politique de la ville impulse, coordonne et pilote des rencontres régulières avec l'ensemble des partenaires locaux (professionnels et bénévoles) :

- Des « ateliers politique de la ville » sont proposés tous les deux mois autour d'une thématique identifiée par les partenaires comme : « la santé mentale », « l'insertion et l'emploi », « décryptage des questions de laïcité et de citoyenneté : outiller les acteurs de terrain », « formation sur la promotion de la santé sexuelle et affective », « quelles priorités pour le contrat de ville ? »...
- Des groupes de travail opérationnels sont régulièrement proposés : groupe santé, groupe emploi, prévention, commission histoire...
- Au-delà des rencontres collectives, le partenariat requiert des interactions individuelles et réactives qu'entretiennent les agents du service politique de la ville avec les représentants institutionnels et associatifs, les acteurs de terrain, les habitants, les services municipaux, et les élus.

Le service politique de la ville joue un rôle de transmission d'information, de médiatisation et d'accompagnement opérationnel. Il accueille les nouveaux acteurs en les mettant en lien avec les intervenants professionnels et associatifs, en permettant une découverte des projets du territoire et des modalités de fonctionnement.

### 2. Enjeux, défis, questionnements autour du travail partenarial

Des expériences menées à Andrézieux-Bouthéon émergent les conditions de réussite du travail en réseau :

- Chacun y trouve un intérêt et sa place ;
- Interconnaissance et reconnaissance des participants ;
- Confiance et considération réciproque : chaque structure a ses objectifs, ses modalités d'intervention, son éthique à prendre en considération ;
- L'objectif doit être clair, sans instrumentalisation ou détournement des échanges ;
- Ne pas trop attendre du groupe, les relations directes entre partenaires restent indispensables pour travailler au quotidien de manière plus efficace (par exemple, ne pas attendre la prochaine rencontre partenariale pour appeler les partenaires « habituels » sur une question spécifique) ;

<sup>465</sup> La France s'est engagée à Rio, lors de la conférence sur l'environnement et le développement à mettre en œuvre l'Agenda 21 de Rio, programme d'actions pour le 21e siècle orienté vers le développement durable ([www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr)).

- L'objectif des rencontres n'est pas nécessairement de co-construire un projet ou des actions. Le collectif doit apporter une plus-value sans alourdir ou retarder la mise en œuvre des projets ;
- Simplicité des relations, entretenir les liens, maintenir une dynamique ;
- Éviter « d'user » les partenaires par une sollicitation excessive : le service politique de la ville veille à limiter le nombre de rencontres, à bien les préparer en amont pour que chacun y trouve un intérêt et qu'elles soient productives.

Dans un contexte de plus en plus complexe, le travail partenarial n'est possible que si :

- Les organismes dégagent du temps pour les participants :  
La mutualisation permet un gain d'efficacité, mais ne permet pas de diminuer les moyens et le temps d'intervention. En période de réduction financière et de moyens humains, les équipes sont de plus en plus appelées à « se recentrer sur leurs missions premières », ce qui se traduit souvent par : ne plus passer de temps sur le travail de fond, la concertation, la construction de projets...
- Les organismes sont financés et assurés pour des temps suffisants de coordination :  
Les partenaires locaux reconnaissent régulièrement l'importance du choix de la municipalité d'Andrézieux-Bouthéon d'avoir un service politique de la ville : sans cette coordination, le partenariat serait amené à disparaître. Quelle structure prendrait l'initiative aujourd'hui d'accompagner une démarche transversale, d'initier et d'organiser une rencontre autour d'un sujet commun ? De plus, ils insistent sur la légitimité d'une coordination municipale : l'invitation à une rencontre par la mairie la rend légitime.

### 3. Le partenariat, atout du territoire

Les acteurs du territoire, et les personnes avec lesquelles nous travaillons qui sont extérieures à la commune, soulignent souvent que parmi les atouts d'Andrézieux-Bouthéon le partenariat est une richesse car :

- **Il est un gage d'efficacité des actions** : connaître mieux les missions, les activités, les compétences et les ressources, les modes de fonctionnement, permet une complémentarité, une coopération et une cohérence des interventions. Face à la complexité des situations et à la multiplicité des dispositifs, l'interface facilite la mutualisation et l'optimisation des moyens.
- **Il permet de gagner en réactivité, en temps et en efficacité** par des relations de proximité régulières et des liens tissés. L'orientation vers un partenaire est plus pertinente et convaincante lorsque l'on connaît bien l'interlocuteur plutôt que de se limiter à renvoyer les personnes d'une structure à une autre. Une des difficultés récurrentes est le non-recours des publics aux dispositifs existants, l'expérience montre que seul un accompagnement par des référents permet d'éviter cet écueil<sup>466</sup>.
- **Il permet de lutter contre l'usure professionnelle grâce à la dynamique de projet de territoire** : chacun se sent mieux reconnu dans ses actions, les interventions à destination du public requièrent de conserver une vision positive et constructive au-delà du quotidien. Partager des objectifs, élaborer des projets et construire des actions de manière concertée permet de donner du sens aux interventions, l'envie de s'investir et d'investir le projet de territoire.
- **Il développe la solidarité et le soutien mutuel** face aux difficultés rencontrées dans l'accompagnement de publics fragiles et en situation parfois extrême grâce aux échanges entre professionnels et bénévoles.
- **Il occupe un rôle de veille, de vigilance et de régulation sociale** : dans le cadre des réseaux chacun apporte ses informations, sa vision et ses compétences, ce qui permet le partage d'expérience et une « prise de température » du climat social en temps réel pour une vigilance active face aux situations individuelles et collectives du territoire.
- **Il est une source d'analyse et d'intelligence collective, transversale et innovante** : par le croisement des regards entre les organismes, entre des décideurs, des cadres, des intervenants de proximité.

**En conclusion, le travail partenarial est une richesse pour une dynamique et des projets pertinents et innovants pour le développement du territoire. ■**

Pour l'ensemble du service Politique de la Ville : **Véronique Mourlevat**, Directrice de la  
Politique de la Ville et des Solidarités – Ville d'Andrézieux-Bouthéon -  
vmourlevat@andrezieux-bouthéon.com



<sup>466</sup> Cf. p.388.