

# Tiers veilleur : une nouvelle mission au service des projets

Sophie Bringuy est médiatrice et facilitatrice de projets collectifs. Elle assure depuis 2019 la mission de « tiers veilleur » pour LabPSE, un projet multipartenarial piloté par Trame. **Elle a pour mission de garantir la dimension participative du projet et d'accompagner la mise en œuvre collective pour atteindre les objectifs communs.**

**Travaux-et-Innovations : Comment avez-vous eu connaissance de l'appel à candidatures pour être tiers veilleur sur le projet LabPSE ?**

**Sophie Bringuy :** Dans mon parcours, j'ai suivi une formation au Collège des transitions sociétales, un institut qui travaille sur les transitions avec des acteurs très variés. Nous ne nous connaissions pas, mais Philippe Desnos, le chef du projet LabPSE (1) (Laboratoire des paiements pour services environnementaux) porté par Trame, a aussi suivi ce cursus, dans une autre promotion. Il a diffusé l'appel à candidatures au Collège qui l'a relayé aux anciens élèves. C'est ainsi que j'en ai eu connaissance.

**T.I. : Pourquoi avez-vous décidé de candidater ?**

**S.B. :** L'activité que je développe est peu connue mais répond à un vrai besoin : celui de personnes « tierces » qui interviennent pour accompagner des collectifs dans leurs projets. La mission de tiers veilleur est en lien avec mon objectif : mobiliser les outils de la médiation à l'échelle collective, pour faciliter les projets pluri-acteurs, en favorisant un cadre de confiance malgré nos différences. De plus, je me sentais en affinité avec le projet.

**T.I. : Dans quel cadre s'inscrit cette mission ?**

**S.B. :** La présence d'un tiers veilleur était imposée dans un appel à projets dont LabPSE a été lauréat. Cet appel à projets « CO3 » (CO-CONstruction des CONnaissances pour la transition écologique et solidaire) a été lancé par l'ADEME et ses partenaires. Le tiers veilleur y est défini comme « *une personne hors du collectif de recherche missionnée pour accompagner la mise en œuvre collective du projet pour atteindre les objectifs communs* ». L'idée est de garantir la dimension participative du projet et de ne pas « *s'oublier en chemin* » par rapport aux objectifs initiaux. La définition donnée est large. Avec Philippe Desnos, nous avons participé cette année à une réunion rassemblant les tiers veilleurs de l'appel à projets CO3 et nous avons constaté que cette mission est appréhendée de manière différente selon les projets.

**T.I. : Comment vous en êtes-vous saisie ?**

**S.B. :** Ma réponse à l'appel à candidatures reposait sur 3 piliers : observation du travail collectif, médiation et conseil. Pour observer le travail collectif, je participe à certaines réunions du projet, pendant lesquelles je suis en posture

Sophie  
Bringuy



C. Leschiera

d'écoute active. Je veille à rester positionnée « *en dehors du collectif* ». C'est important pour garantir ma neutralité et mon impartialité. Par exemple, j'essaie de ne pas participer aux tours de table de présentation des acteurs en début de réunion. Je suis présentée si possible, avant ou après, comme tiers.

Mes remarques et recommandations portent sur les processus (par exemple, l'organisation des réunions, les méthodes d'animation utilisées, le fonctionnement entre acteurs, la prise en compte des expertises au sein du groupe, le souci du respect des objectifs...) et jamais sur le fond.

Je les transmets au chef de projet dans un mémo écrit que je rédige à l'issue des réunions. J'utilise un code couleur dans mes recommandations : « *vert : continuez* », « *orange : à traiter* », « *rouge : alerte* ».

Il peut aussi m'arriver, mais c'est très rare, de formuler certaines remarques en réunion, lorsqu'une décision est en train de se prendre et qu'il me semble nécessaire d'intervenir avant le rendu du mémo écrit. Par exemple, lors d'une réunion durant laquelle se préparait l'ordre du jour d'un séminaire sur le projet, un acteur a proposé de mettre dans le programme un débat qui pouvait être en contradiction avec les objectifs de la rencontre. Je suis alors intervenue pour rappeler ces objectifs et en quoi cette proposition me semblait s'en éloigner.

Le chef de projet me demande aussi parfois de formuler des réactions à chaud en fin de réunion.

“ Ma mission repose sur 3 piliers :  
- observation,  
- médiation,  
- conseil ”

**T.I. : Et sur les deux autres piliers : médiation et conseil ?**

**S.B. :** Sur le pilier « médiation », si un acteur a un questionnement par rapport au projet (processus, relationnel...), il peut me solliciter pour en parler. Savoir qu'il y a un recours possible à un tiers sécurise le collectif dans son espace commun.

Le troisième pilier de ma proposition est le conseil sur le processus et les méthodes choisies. Mais sur cet axe, l'équipe LabPSE est déjà très expérimentée et a un vrai savoir-vivre et savoir-faire en termes d'animation et d'approche participative. Il arrive que je réfléchisse avec eux aux méthodes, en donnant un regard extérieur, en les aidant à sortir de l'angle mort.

Pour bien exercer ces trois missions, la posture que j'adopte est essentielle.

**T.I. : Quelle est cette posture ?**

**S.B. :** Elle repose sur trois principes (qui sont ceux de la médiation) précisés dans la convention passée avec Trame, le pilote du projet :

■ **Indépendance** : je serai rémunérée pour ma mission, que mes interventions soient en accord ou pas avec l'équipe Trame. Cela n'est pas arrivé, mais si j'estime que je dois faire quelque chose et que l'équipe Trame n'est pas d'accord, je le ferai quand même. De plus, je suis la tiers veilleuse de tout le projet. Tous les acteurs peuvent me contacter directement s'ils le souhaitent.

## Le regard du chef de projet

*« La tiers veilleuse apporte une vigilance, au chef de projet, aux partenaires, aux personnes opérationnelles, sur le processus participatif. Par exemple, le pilote du projet peut vite s'égarer au nom de l'efficacité et décider tout seul, ou les partenaires du projet peuvent écouter plus les chercheurs que les acteurs de terrain. Elle veille à garantir la dimension participative et limiter les prises de pouvoir de quelques-uns.*

*De plus, en tant que pilotes, ce regard externe posé sur nous sur la durée du projet nous invite à nous questionner en permanence sur nos choix. Elle nous aide aussi en termes de méthodes, par exemple, lorsque nous avons organisé un séminaire du projet.*

*Bien que le budget soit réduit, elle a mis un très haut niveau d'exigence dans la conduite de sa mission et le rendu de ses rapports qui me sont très utiles. Pourtant, nous pourrions mieux valoriser ces rapports. Il faudrait installer une logique d'amélioration continue, faire un suivi plus précis de toutes les recommandations, puis pointer celles qui ont été traitées et celles qui ne l'ont pas été. »*



**Philippe Desnos,**  
chef de projet LabPSE à Trame

■ Impartialité : je suis à l'écoute de l'ensemble des participants sans prendre parti.

■ Neutralité : je n'interviens pas pour donner mon avis sur le fond du projet.

**T.I. : De combien de temps disposez-vous pour cette mission ?**

**S.B. :** Le budget affecté à cette fonction est réduit. La mission porte sur les 3 ans du projet et je dispose de 10 jours de travail par an pour la conduire. Elle est peu rémunérée mais je l'ai vue comme une opportunité, un échange gagnant-gagnant.

**T.I. : Comment voyez-vous que vos contributions de tiers veilleuse sont écoutées ou prises en compte ?**

**S.B. :** Ce que je peux dire c'est qu'elles sont lues. Le chef de projet me fait systématiquement un retour écrit sur les mémos. Il les transfère aux autres acteurs du projet et certains y font parfois référence pendant les réunions. J'ai eu aussi des retours positifs sur ma mission : un agriculteur m'a dit qu'il appréciait ce regard extérieur, un partenaire qu'il aurait aimé bénéficier d'une telle fonction dans un autre projet qu'il avait conduit... Les feedbacks négatifs sont les plus difficiles à avoir. Nous avons pensé à un moment à faire un questionnaire pour évaluer cette mission, mais demander ce que les acteurs pensent de la mission du tiers veilleur déstabiliserait la symbolique d'une personne en dehors du projet. Il faudra peut-être plutôt le faire à la fin du projet.

Ce que je ressens c'est que la fonction apporte un plus qualitatif, de la clarté. Comme sur un appareil photo, la fonction de tiers veilleur permet de « mieux régler le focus ».

**T.I. : Selon vous, quelles sont les compétences, les qualités à avoir pour cette mission ?**

**S.B. :** Dans la mission telle que nous l'avons envisagée dans LabPSE, je dirais qu'il faut une formation à la médiation, une compréhension de l'intelligence collective, des qualités d'écoute et d'empathie. Il faut aussi une capacité à garder du recul.

**T.I. : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?**

**S.B. :** 3 ans de projet c'est long et je connais de mieux en mieux les personnes. Il faut que je veille à maintenir la posture et la symbolique du tiers, à garder un regard neuf sur la situation. Je m'attache à cultiver l'impartialité, sortir des automatismes. C'est un vrai défi.

**T.I. : Quels sont les points de vigilance pour quelqu'un qui voudrait mettre en place cette fonction sur un projet ?**

**S.B. :** Cela ne doit pas être un gadget, une mission affichée pour répondre à un effet de mode. Il faut prendre le temps de qualifier le besoin vis-à-vis de la mission et s'assurer que la personne

choisie pourra y répondre. Ensuite il faut définir le cadre afin de garantir l'indépendance du tiers-veilleur. Dans LabPSE, le lancement d'un appel d'offres et le fait qu'un collectif ait été chargé d'examiner les candidatures ont permis d'installer et légitimer la fonction auprès du groupe.

Il faut aussi que la personne choisie se sente en capacité d'être impartiale. Par exemple, je suis connue pour mes engagements écologistes et je suis une élue régionale. Je me suis présentée très en détail dans ma réponse à l'appel à candidatures. J'ai soulevé en transparence ces points de vigilance, comment ils pourraient impacter le regard des acteurs sur moi, comment ils pourraient affecter mon impartialité. Mais dans ce cas précis de mission, le fait d'être positionnée uniquement sur le processus me paraissait compatible et je me sentais tout à fait capable de garantir cette impartialité.

**T.I. : Pour conclure, aviez-vous déjà entendu ce terme de tiers veilleur avant ?**

**S.B. :** Non, mais il me plaît beaucoup. Il évoque chez moi l'idée d'une personne dont la mission est de prendre soin des autres et de veiller à leur bien-être tout au long du projet. ■

Propos recueillis par Agnès Cathala  
Trame

Contact : Sophie Bringuy, [ose@bringuy.fr](mailto:ose@bringuy.fr)