

**Synthèse intermédiaire des travaux du
SÉMINAIRE RÉGIONAL PERMANENT
DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT
DES SERVICES DE PROXIMITÉ**

séances de l'année 2000

atelier par atelier

**CONSEIL RÉGIONAL
D.A.E.**

**U.S.T.L
CUEEP
MAI 2001**

Sommaire

Complexes...	3
ATELIER 1 : conceptions, outils et méthodes du développement territorial	5
ATELIER 2 : approches sectorielles	16
ATELIER 3 : émergence des besoins et accompagnement de porteurs de projets	23
INDEX	35
ANNEXES	38
TABLE ANALYTIQUE	51

Complexes...

Complexes de synthétiseur

Ceci n'est pas un audit – le synthétiseur n'est pas un expert de la chose... juste reconnu pour des compétences en traitement de l'information (techniques information documentation) et pour quelques expériences en accompagnement de projets d'écriture d'acteurs professionnels du secteur de la formation permanente.

La commande est celle d'un travail de « restitution », de « synthèse », c'est-à-dire de simple reformulation d'une information pré-existante. Reformulation après analyse du contenu – c'est-à-dire après compréhension de ce qui est dit, ou plutôt ici écrit - et non pas exégèse après analyse de contenu – c'est-à-dire après interprétation de ce qui n'est pas dit, de ce qui se laisse deviner entre les lignes.

Le texte qui vient est donc le résultat d'une lecture des productions écrites des ateliers du séminaire, du 18 janvier à la fin de l'année 2000. La profusion intellectuelle du travail collectif des agents de développement des services de proximité est ici restituée, et – si la synthèse est réussie – mise en valeur.

On ne trouvera donc pas ici une étude de ce que les démarches entreprises par les membres du séminaire régional apportent de plus ou de mieux par rapport à d'autres méthodes de développement local ou de la création d'entreprise. Si quelques éléments probables d'une telle étude affleurent ici ou là, c'est qu'ils étaient déjà dans le matériau de base, à savoir dans le corpus des textes produits dans le cadre du séminaire et mis à la disposition du synthétiseur.

Par ailleurs, il est légèrement abusif de parler de « synthèse » au sens plein du terme. En effet une synthèse, c'est une reformulation des informations contenues dans un corpus donné, mais une reformulation qui vise à répondre à une question explicite, à établir un message clairement identifié dans un objectif précis. On sait bien qu'à partir du même ensemble de texte, plusieurs « lectures » peuvent être faites en fonction de ce que le lecteur veut trouver, ou « prouver ». Or aucune question n'a encore à ce jour été posée, aucun message n'a encore à ce jour été énoncé comme devant être mis en avant ... On trouvera donc ici une présentation synthétique construite à partir d'une étude de type lexical de la production écrite des ateliers, un atelier après l'autre. Ce qui est lexicalement saillant dans cette production écrite a été analysé. C'est la restitution de cette analyse qui est présentée aujourd'hui.

Complexes d'accompagnateurs

Un membre du séminaire disait un jour :

« les techniciens ont eu peu de reconnaissance vis à vis de leur institution de tout le travail qu'ils ont fait. Je pense que c'est un frein. »

Il est vrai que l'action n'est que trop rarement institutionnellement reconnue à sa juste valeur. Et c'est là que l'écriture peut jouer un rôle intéressant. Intéressant mais d'abord paradoxal. Le paradoxe, c'est que les accompagnateurs de porteurs de projets ont l'air d'avoir bien du mal à se mettre à l'écriture, alors que dans les démarches qu'ils proposent à ceux qu'ils accompagnent il y a la mise à l'écriture... Je cite un texte décrivant le fonctionnement de la cellule Services de proximité de feu GIEPP¹ :

Dès le premier accueil, nous invitons le porteur à écrire sur son projet, et au fur et à mesure de l'avancement des entretiens, l'invitation se fait de plus en plus pressante. Ceci représente souvent un blocage pour les porteurs, non pas parce qu'ils ne savent pas écrire, mais parce qu'ils sont persuadés, pour la plupart, qu'ils ne savent pas écrire. C'est pourquoi nous leur proposons un soutien dans le cadre de l'atelier rédactionnel. L'objectif, à ce stade d'accueil/orientation, est double : faire dépasser l'anxiété de la page blanche et faire prendre conscience à la personne qu'elle peut écrire sur son projet (l'enjeu à plus ou moins brève échéance étant l'écriture d'un dossier de demande de financement) et aider la personne à poser le fondement même de son projet (objet, raison d'être, objectifs), en partant du principe que c'est en écrivant que l'on construit et que l'on opère une prise de conscience, donc une prise en charge, parce que l'écriture oblige à poser (la question, l'objectif, le problème à résoudre).

Beau paradoxe. L'invitation à l'écriture est dans ce texte superbement dessinée. Et pourtant les accompagnateurs de porteurs de projet – ceux-là même qui invitent si bien à écrire – ont bien du mal à s'y mettre.

Bien sûr il y a un tas de raisons... Pas le temps, notamment ! Plus sérieuse la raison de l'engagement dans l'écriture : écrire « je » au travail, rendre compte de son activité professionnelle à la première personne, se laisser aller à être un auteur – c'est-à-dire s'octroyer l'autorité pour écrire le fond de sa pensée sur les actions qu'on mène –, ça ne va pas tout seul. Ne serait-ce que la crainte que la pensée se montre divergente par rapport à l'institution pour le compte de laquelle on travaille... et que cette divergence se voie dans la publication qui restitue l'ensemble ... Autant à l'oral, on peut se laisser aller, autant à l'écrit ... Les paroles s'envolent, les écrits restent ! Cette crainte n'est en l'occurrence pas fondée : le principe de confidentialité est inhérent au travail de restitution dont les écrits en question feront l'objet. Aucune raison donc d'avoir peur de je ne sais quelle indiscretion...

Par contre l'écriture praticienne – celle que le professionnel engage au sujet de son activité et de sa pratique professionnelles – est tout à fait indiscrete. Au sens où l'on ne se cache plus derrière son action, au sens où, exhibant sa pratique professionnelle, on s'exhibe soi-même avec le beau risque d'être « reconnu » par ses pairs, par son institution...

¹ Christine VERCOUTRE, *Accompagnement de porteurs de projets*, déc.1999, p.14.

ATELIER 1 : conceptions, outils et méthodes du développement territorial

Table du chapitre

Sommaire	2
ATELIER 1 : conceptions, outils et méthodes du développement territorial	5
Éléments de cadrage problématique préalable de l'atelier 1 du séminaire régional 2000/2001 (ADSP, Guy Michel)	6
Reprise de la littérature séminariste de l'an 2000	8
Quels sont les mots dits ?	8
Débat inaugural	8
Un territoire, c'est quoi ?	10
Une certaine polysémie du territoire	10
Un certain nombre de définitions du territoire	10
un lieu de recherche de cohérence	11
une échelle	11
une volonté politique endogène	11
un collectif de forces vives	11
un enjeu de fédération locale	12
une perspective globalisante	12
un lieu de transfert d'expériences	12
un lieu/objet de diagnostic(s)	12
Diagnostic et développement territorial	13
Vous avez dit « participatif » ?	14
ATELIER 2 : approches sectorielles	16
ATELIER 3 : émergence des besoins et accompagnement de porteurs de projets	23
INDEX	35
ANNEXES	38
TABLE ANALYTIQUE	51

Éléments de cadrage problématique préalable de l'atelier 1 du séminaire régional 2000/2001 (ADSP, Guy Michel)

Le développement des territoires fait l'objet d'approches diversifiées dans leurs conceptions, outils et méthodes en fonction de la « commande » passée à des opérateurs par des élus locaux, des administrations publiques ou des organismes consulaires. Ici, on misera sur un développement artisanal ou industriel, là on préférera valoriser les activités liées au tourisme et à la mise en valeur du patrimoine, ailleurs on s'intéressera à l'habitat pour accueillir de nouveaux résidents et aux services qui pourraient constituer un plus pour leur venue...

Les « contrats », que l'État, les Régions et les Départements ont passé (entre eux ou avec les collectivités territoriales, parfois avec le concours de l'Europe, ont « encadré » les modes de développement territorial en fonction de choix voulant accentuer des orientations politiques ou des dispositifs : l'intercommunalité, le rural et l'urbain, la ville et ses quartiers, les filières et secteurs d'activités..., l'emploi devenant au fur et à mesure de sa raréfaction un enjeu central de ce développement qui a intégré depuis la fin des années 1980 celui du « tiers secteur » des activités d'insertion par l'économie.

On retrouve comme point commun aux conceptions, outils et méthodes du développement territorial « encadré » des modèles conceptualisés, enseignés et pratiqués qui peuvent différer sur quelques dimensions mais se retrouvent pour l'essentiel sur deux grandes tendances : développement de marchés sensés être créateurs de richesses et d'emplois ; et apport de financements publics en soutien aux marchés en émergence, en structuration ou en consolidation.

Les diagnostics de territoires, préalables à la définition des contrats ou premiers éléments de leur mise en œuvre reflètent bien ces deux grandes tendances. Ils privilégient l'expression des acteurs socio-économiques et politico-administratifs en référence à des standards de populations et d'activités, à des politiques publiques de soutien à l'économie et à l'emploi ... pour produire une synthèse en termes de forces, de faiblesses, de préconisations dans laquelle il n'est pas toujours aisé de trouver l'expression individuelle ou collective d'habitants. Ces diagnostics sont souvent accompagnés de séries d'études complémentaires sectorielles (études de besoins, études de marché, études de faisabilité ...) dans lesquelles l'expression des habitants pourrait être plus présente, mais souvent à partir de réponses à des propositions pré-construites et selon des modalités qui ne s'appuient que rarement sur une relation directe.

La place des services publics et associatifs dans ces approches territoriales reste marginale et « supplétive » à ce qui ne pourrait être résolu par le développement de marchés ou dans lesquels la part de redistribution nécessaire serait trop importante par rapport aux ressources marchandes.

Les « actions collectives de territoire » mises en place en 1996 par la Région dans le cadre de sa politique de développement des services de proximité, puis les « contrats d'objectifs de territoires volontaires » qui lui ont succédé à l'occasion de la politique « nouveaux besoins, nouveaux services pour l'emploi des jeunes » ont voulu redonner toute leur place aux services publics et associatifs, non comme supplétifs mais complémentaires des services marchands, produisant des concepts et valeurs particulières reconnus autour de « l'économie sociale ».

Pour complémentaire qu'elle soit, cette conception du développement local qui va faire coexister sur un territoire des activités socio-économiques à finalités différentes doit bien trouver sa traduction dans les outils et méthodes spécifiques utilisés pour leur émergence, leur construction et leur consolidation :

- ? comment penser et mettre en oeuvre les diagnostics de territoires pour que l'ensemble des acteurs (y compris les habitants) puissent trouver les espaces d'expressions qui leur soient propres ?
- ? comment favoriser la mise en débat public de problèmes relevant de la sphère privée de la vie quotidienne (voir l'approche sectorielle) ?
- ? comment stimuler les dynamiques de quartiers, de communes pour traiter collectivement de la question des demandes sociales autour de thèmes rassembleurs (de catégories sociales diverses, de générations, d'actifs et d'inactifs ...) ?
- ? comment favoriser l'expression des demandes individuelles et collectives pour ce qu'elles sont et non à partir de cadres trop pré-construits ?
- ? quelle place aux habitants dans ce processus de diagnostic, d'émergence de la demande, d'animation thématique et au-delà, comment la garantir dans la suite du processus (création ou développement d'activités, fonctionnement des activités, groupes de pilotage, commissions de travail...) ?
- ? comment communiquer et valoriser une telle conception au-delà d'une nécessaire dimension quantitative (emplois créés, heures de prestations réalisées...), c'est-à-dire comment apporter des éléments qui distinguent cette conception d'autres : volonté d'accessibilité au plus grand nombre, prise en compte de la situation des personnes dans sa globalité, place des contributions volontaires, privilégier le collectif sur l'individuel, établissement de nouveaux liens et rapports sociaux... ?
- ? comment concevoir des outils d'évaluation qui puissent servir cette communication et montrer la complémentarité avec les autres formes d'activités socio-économiques ?
- ? comment trouver des dynamiques de mutualisation, de mise en commun de moyens et de compétences pour avancer sur la pérennisation des activités, la professionnalisation des structures et des emplois ?
- ? comment organiser la cohérence des actions territoriales au regard des autres dynamiques locales et des dispositifs (locaux, départementaux, régionaux, nationaux, européens...), quel partenariat construire pour un développement local global ?

Reprise de la littérature séminariste de l'an 2000

Les textes à disposition au moment de l'écriture du présent texte couvrent la période qui s'étend du 18 janvier 2000 jusqu'à début novembre. Les comptes rendus des réunions des 22 novembre 2000, 23 janvier et 30 mars 2001 ont été diffusés trop tard pour être intégrés au corpus ici synthétisé.

Quels sont les mots dits ?

Deux mots apparaissent plus souvent que les autres dans le corpus construit par cet atelier : '**territoire/territorial**' et '**diagnostic**' (respectivement à hauteur de 9,7 et 7,3‰, sachant que le corpus contient environ 18.300 mots ; cf. l'annexe lexicologique). Puis viennent (entre 4,5 et 6,5‰) : 'service', 'développement', 'acteur'/'action', 'association'/'associer', 'démarche', 'personne(s)' et 'projet'.

Débat inaugural

Dès la première séance de l'atelier (18 janvier 2000), le débat se centre sur la notion de **diagnostic de territoire**, compris comme levier essentiel d'une politique de développement local, voire comme outil de détermination des enjeux du territoire. Très vite l'idée de diagnostic « participatif » est avancée.

En fait, deux questions se posent initialement, s'agissant primo de l'identification des besoins et secundo de la démarche elle-même, notamment du point de vue de ses conditions de réussite.

À peine posée, la première question rebondit vers la problématique de l'implication des usagers, des habitants du territoire dans le diagnostic. Hypothèse est implicitement faite ici du lien de causalité de l'implication des usagers dans la démarche de diagnostic de territoire d'une part, à l'amélioration de l'identification des besoins existant sur le territoire d'autre part. Du coup, de la question initiale (« comment identifier les besoins sur le territoire ? »), on passe à la question « comment impliquer les usagers ? ». Notamment, comment profiter de la connaissance que les acteurs locaux (on pense ici peut-être surtout aux militants du milieu associatif) ont de leur propre territoire ? Comment profiter de la connaissance qu'ils ont des besoins socialement exprimés ? Et plus généralement, comment impliquer les acteurs locaux, sinon les habitants du territoire ?

La seconde question est exactement énoncée ainsi : « Quelles sont les conditions de réussite d'une démarche de diagnostic de territoire ? ». Là aussi, une question peut en cacher une autre, toujours la même, à savoir celle de l'implication des acteurs locaux – à laquelle on revient immédiatement, avec quelques précisions dans le questionnement : qui commande le diagnostic ? qui le réalise ? etc.

Mettant en avant l'idée de **diagnostic participatif**, on exhibe l'importance de l'implication des acteurs du territoire dans l'élaboration du diagnostic pour qu'ils puissent s'en approprier les résultats...

Et quand on dit que le diagnostic doit être participatif, cela signifie qu'il doit résulter d'une volonté des acteurs du territoire, voire être piloté dans le principe du respect de l'intérêt général² sous la responsabilité du territoire. D'où la question de l'articulation toute opérationnelle entre, d'un côté, territoire au sens de collectivité humaine et, de l'autre côté, spécialiste du diagnostic de territoire. Il semble évident qu'il faut tout faire pour éviter que le spécialiste ne s'approprie le territoire, au risque de provoquer la démission des acteurs locaux³. Pourquoi ne pas procéder en deux étapes : l'intervention du « spécialiste » aurait lieu dans un second temps dans le prolongement du premier diagnostic qui aura été fait ; et sa mission serait de travailler à partir de ce premier diagnostic.

Et si le diagnostic doit résulter d'une volonté des forces vives du territoire, les élus doivent en être. Mais question : comment sensibiliser les élus à la démarche de diagnostic du territoire ? S'enchaînent d'autres questions :

- ? comment leur montrer que le diagnostic est indispensable ?
- ? comment les convaincre qu'ils doivent se donner le temps du diagnostic (et non pas agir directement) ?
- ? comment empêcher que le diagnostic n'intervienne que pour valider des actions déjà perpétrées, que pour conforter une politique existante ?
- ? comment les inciter à la participation des acteurs locaux ?

Ainsi, ce 18 janvier 2000, derrière les trois questions distinctes que se pose le groupe à propos du diagnostic de territoire (Comment identifier les besoins sur le territoire ? Quelles sont les conditions de réussite d'une démarche de diagnostic de territoire ? Comment sensibiliser les élus à la démarche de diagnostic du territoire ?), se cache, tapie et prête à bondir, une question à la résonance bien plus idéologique : comment mettre en place un diagnostic authentiquement participatif. À telle enseigne que les membres de l'atelier se proposent collectivement d'aborder, lors de la séance suivante, la

² On parle ici de maîtrise d'ouvrage. En droit strict (selon les termes de l'article 2 de la *Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée*), « le maître de l'ouvrage est la personne morale pour laquelle l'ouvrage est construit. Responsable principal de l'ouvrage, il remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre ». On peut consulter le texte intégral de cette loi sur le site du Ministère des Finances, à la page <http://www.finances.gouv.fr/reglementation/CMP/annexes/I850704.htm>.

³ Évocation d'un souvenir... Le dispositif Emploi Environnement s'est déjà heurté à ce problème dans le cadre de la « mission d'animation territoriale ». Un bureau d'étude était missionné par la Région et financé par la Région pour réaliser un diagnostic sur un territoire. Le territoire subissait plutôt que participait à cette étude. Les conclusions n'ont pas du tout été appropriées par le territoire qui considérait que le Conseil Régional, en tant qu'initiateur de la démarche, devait lui-même donner suite aux conclusions de l'étude (en finançant et en mettant en œuvre les actions nécessaires)...

question de l'identification des besoins à travers l'implication des habitants dans le diagnostic...

Un territoire, c'est quoi ?

Une certaine polysémie du territoire

Dans le langage des accompagnateurs de porteurs de projet, le mot 'territoire' recouvre diverses réalités, renvoie à plusieurs sens dont les trois principaux sont géo-démographique, administrativo-politique et socio-politique. Au sens géo-démographique, 'territoire' désigne une zone et ses habitants. Au sens administrativo-politique, il désigne les élus, les services, mais aussi des labels type COT ou CDR, etc. Au sens socio-politique enfin, le mot renvoie aux acteurs locaux, militants du milieu associatif notamment, qui, pour la plupart des accompagnateurs de porteurs de projet, « représentent » le territoire.

Le contexte d'emploi des occurrences fournit souvent des indices pour repérer le sens de 'territoire' utilisé, mais pas toujours... de sorte qu'on serait tenté de faire l'hypothèse qu'il y a là comme un jeu volontaire, c'est-à-dire qu'il y a du jeu entre le mot et ses significations attendues et que l'on en joue. En tout cas on passe assez souvent, et sans prévenir, d'un sens à un autre. Un territoire-chose dont on précise que les limites sont « dessinées par le cartographe », un territoire-objet dont on se demande à qui il appartient, ce territoire tout à coup s'humanise, soudain s'hominise dans le discours pour devenir un territoire-sujet. N'ira-t-on pas jusqu'à parler par exemple des « motivations réelles » d'un territoire ?

Sans mauvais jeu de mots, on pourrait prétendre qu'une telle polysémie est pleine de sens et porteuse de richesse. Le territoire est complexe, au sens fort du terme (au sens du socio-philosophe Edgar Morin). Pêle-mêle, le territoire, c'est un lieu d'inscription de politiques exogènes, c'est une échelle gigogne, c'est un travailleur collectif, c'est une organisation, c'est un projet, c'est une volonté politique endogène, c'est un ensemble de citoyens-habitants, c'est un lieu de débats... Le territoire est complexe, au sens fort du terme parce qu'il ne répond jamais exclusivement à l'une ou à l'autre de ses définitions, parce qu'il n'est jamais l'une de ses identités possibles au détriment des autres : il répond toujours en même temps à toutes ces définitions-là. Et c'est le regard – regard du porteur de projet, regard de l'élu, regard du technicien régional, regard de l'agent de développement, notamment – qui en fixe plus ou moins l'une ou l'autre des facettes. Et la richesse de la discussion – si le séminaire se cale bien dans une stratégie communicationnelle collective et ouverte – ne pourra naître que de la prise en compte en tant que telle de cette polysémie, que de la non-réduction à un seul regard, que de l'acceptation d'une certaine « polyopsie » du territoire.

Un certain nombre de définitions du territoire

Sans pour autant viser à l'exhaustivité, on peut dénombrer et dénommer quelques uns de ces regards, c'est-à-dire quelques uns des usages récurrents du terme 'territoire'

dans la littérature produite par l'atelier qui travaillent les conceptions, les outils et les méthodes du développement territorial. Il y a fort à parier que la prise en compte de la production écrite des deux autres ateliers conforterait, en même temps qu'elle le nuancerait, le « synopsis » proposé aujourd'hui.

un...lieu...de...recherche...de...cohérence

Le territoire, c'est peut-être tout d'abord - et vue de votre séminaire c'est flagrant - **un lieu de recherche de cohérence**, par exemple pour l'Institution Régionale (on pense ici à la Direction de l'action économique, à la Direction de la Formation Permanente, à la Direction des territoires, à d'autres Directions encore) mais aussi pour les structures locales de développement territorial, comme les CBE et les associations participant au séminaire. Cette définition du territoire comme lieu de recherche de cohérence est d'autant plus capitale que la « territorialisation » des politiques élaborées par les différents partenaires (Europe, État, Région, Département, etc.) s'effectue selon des critères qui leur sont propres et selon des problématiques spécifiques.

une...échelle

Le territoire, c'est aussi **une échelle**. Les agents de développement local ne parlent-ils pas souvent de « l'échelle d'un territoire » ? Le problème, c'est que le territoire ne se contente pas d'être une échelle. Dans un territoire, il y a plusieurs échelles possibles... C'est pourquoi les agents de développement local doivent sans cesse s'assurer de la pertinence de l'échelle du territoire par rapport à un projet donné, ils doivent à chaque fois, c'est-à-dire pour chaque nouvelle question posée, calculer la bonne échelle de territoire. Le projet de territoire construit le territoire de projet. Et seulement alors il est possible de dimensionner les moyens humains et matériels affectés au projet.

une...volonté...politique...endogène

Le territoire, c'est aussi **une volonté politique endogène**. Une des premières choses que font les agents de développement, souvent, c'est de vérifier s'il y a, sur un territoire, une volonté politique de changement et de repérer les porteurs d'une telle politique, c'est-à-dire ceux qui s'engagent dans une démarche de développement. Et s'il n'y a pas réellement de volonté politique de s'engager dans la démarche, leur travail revient à identifier quelques enjeux de développement du territoire qui serviront d'arguments pour susciter, pour faire naître une telle volonté.

un...collectif...de...forces...vives

Le territoire, c'est donc aussi **un collectif de forces vives**, comme on disait autrefois, d'acteurs locaux comme on dit plus volontiers aujourd'hui. C'est le sens socio-politique qu'on a relevé tout à l'heure ; c'est là où se posent la question des acteurs locaux. Qui sont les acteurs locaux ? Les institutionnels, les citoyens-habitants, les « socioprofessionnels » comme disent les agents de développement, c'est-à-dire les dirigeants d'entreprises, les artisans, les militants du milieu associatif ? La question est d'importance : il s'agit de décider qui « représente » le territoire.

un enjeu de fédération locale

Le territoire, c'est encore **un enjeu, voire une occasion de fédération locale**. Car une fois qu'on a répondu à la question de savoir qui représentait le territoire, vient une question rebond qui, pour être subsidiaire, n'en est pas moins de la plus haute importance stratégique : comment impliquer des acteurs qui, en règle générale, n'ont pas l'habitude de se rencontrer, a fortiori de travailler ensemble ? Certaines expériences montrent comment, le territoire peut acquérir, à travers la démarche de diagnostic notamment, « des habitudes de travail collectif »...

une perspective globalisante

Le territoire, c'est du coup **une perspective globalisante**. En effet, derrière la question initialement posée et à laquelle doit répondre l'accompagnateur de porteur de projet, derrière le problème ponctuel qui légitime ledit projet, l'accompagnateur a à identifier un enjeu global pour le territoire. Et cela se produit d'autant mieux que quelque chose comme un « travailleur collectif territorial » se construit. Par exemple, s'agissant d'un travail du CBE de Lille sur le territoire de la communauté de communes du Pays de Pévèle, on est passé du portage de repas à domicile pour les personnes âgées à une palette plus riche en terme de propositions visant rien moins que la qualité de vie des personnes âgées sur le territoire. Dans cette expérience, la volonté de quelques communes membres de la Communauté de Communes du Pays de Pévèle de répondre aux besoins de portage de repas à domicile des personnes âgées, cette volonté somme toute claire et pointue a été replacée dans la perspective globale du territoire : de la question « comment répondre au besoin de portage de repas... », on est passé à la question plus globale « comment offrir un cadre de vie dans lequel chaque personne âgée peut concevoir et gérer son propre projet de vie intégré au territoire ».

un lieu de transfert d'expériences

Le territoire, c'est encore **un lieu de transfert d'expériences** de développement local, non sans que ne se posent des problèmes de « traduction ». D'où l'intérêt du séminaire où peut se pratiquer l'exercice de traduction collective pour voir comment telle expérience peut être transférable d'un territoire à un autre. Comme si le territoire était un être de langage, comme si les spécificités territoriales construisaient un langage propre...

un lieu/objet de diagnostic(s)

Enfin, le territoire, c'est peut-être du coup essentiellement **un lieu/objet de diagnostic(s)**. À telle enseigne qu'un diagnostic qui en reste à des indications générales, c'est-à-dire ne rendant pas compte des spécificités d'un territoire, ne saurait être qualifié de diagnostic territorial. Son efficacité est proche de zéro. Sa capacité à produire un projet de territoire répondant aux besoins locaux et identifiant les enjeux du territoire est trop faible.

Diagnostic et développement territorial

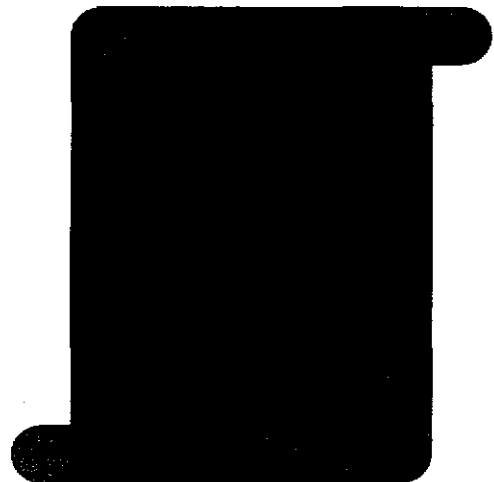
« L'objet même du diagnostic », c'est tout ensemble « la connaissance des personnes ressources, le jeu des acteurs, l'organisation du territoire et les politiques autres engagées sur le territoire », sans oublier... « l'appropriation du territoire ». Cela s'est textuellement dit et écrit lors de la réunion du 7 juin durant laquelle se préparait la plénière du 27 juin. Et la discussion se faisait en ces termes depuis quelques séances déjà. Bref, on retrouve dans l'idée de diagnostic de territoire cette pluralité de facettes caractéristiques du territoire lui-même. Autant dire que le diagnostic n'a aucune valeur en lui-même. Dans le diagnostic de territoire, c'est le territoire qui est important, c'est le territoire qui a et qui donne de la valeur, du sens. Et cela s'est souvent dit, le diagnostic n'est pas une fin en soi, c'est un outil au service du territoire dans et pour ce qu'il a de dynamique. C'est pourquoi le bénéfice apporté par le diagnostic se laisse appréhender dans le renforcement ou la valorisation de l'une ou plusieurs des caractéristiques dynamiques du territoire relevées tout à l'heure : mise en cohérence des politiques territorialisées, construction du territoire de projet, énonciation et suivi d'une volonté politique endogène, fédération des forces locales, et mise en perspective globalisante. Les exemples ne manquent pas dans les témoignages d'accompagnement de porteurs de projet.

Mais, souvenons-nous de ce qui s'est passé lors de la première séance de travail de cet atelier, le jour même où le groupe s'est constitué : derrière les questions qui se formulaient à propos du diagnostic de territoire, se cachait, tapie et prête à bondir, une question à la résonance idéologique : comment mettre en place un diagnostic authentiquement participatif. Et le groupe s'était promis d'aborder ensuite la question de l'identification des besoins – une des finalités du diagnostic – à travers l'implication des habitants dans le diagnostic... Réfléchir au diagnostic permet ainsi de travailler cette auto-injonction quasi obsessionnelle chez les accompagnateurs de porteurs de projet : faire participer les habitants.

Dès février, l'atelier se donne une « trame de questionnement » pour construire la réponse à la question centrale : comment, à travers un diagnostic de territoire, favoriser l'expression de la demande ?

Comment, à travers un diagnostic de territoire,
favoriser l'expression de la demande?

Trame de questionnement



Trois salves de questions constituent ce questionnement : tout d'abord concernant le diagnostic (sa raison d'être, ses résultats), ensuite le territoire (ses caractéristiques, ses enjeux), enfin la demande elle-même. À chaque fois, se pose la question de la répartition des rôles entre élu, « technicien » et habitant. Peut-être pour s'assurer que le diagnostic n'a pas été phagocyté par l'instance politique (l'élu) ou l'instance technicienne.

Dernier point intéressant à relever sur la question du diagnostic de territoire : la double compétence du diagnostiqueur, à savoir la compétence obligée en matière de développement de territoire accompagnée d'une compétence plus sectorielle, en rapport avec le type de préoccupation sur laquelle le projet de territoire est centrée. Ainsi du diagnostic de besoins liés au vieillissement sur le territoire de la communauté de communes du Pays de Pévèle, déjà évoqué. Le cabinet à qui avait été confiée la démarche de diagnostic avait « une double culture », culture du développement territorial et culture de la « préoccupation gérontologique ». On a voulu voir dans cette double culture, dans cette double compétence un facteur de réussite de la démarche.

Vous avez dit « participatif » ?

Faisons comme si on était tous d'accord sur ce que 'participatif' veut dire. La question alors est la suivante : comment ça fonctionne ? comment rendre participative une démarche qui pourrait rester très techniquement entre les mains de quelques uns ?

Comme disait une technicienne de la Région, « le travail participatif nécessite des compétences particulières ». Les agents de développement doivent savoir animer et n'est pas animateur qui veut... D'autre part, compter sur la participation des habitants (qu'ils soient « acteurs locaux », porteurs de projets ou tout simplement « usagers »), c'est se donner les moyens de prendre en compte leurs paroles et leurs actions... Ce qui signifie

que les animateurs que sont les agents de développement doivent être outillés pour remplir leur rôle correctement et « participativement ».

Bref, gagner la participation des habitants, ça se mérite. Il faut faire preuve d'un bon sens à toute épreuve. Ainsi, dans le Bruaysis, pour gagner la participation des personnes âgées, nos collègues n'ont rien laissé au hasard : les choix de l'horaire et de la forme de la réunion ont été étudiés. En effet la réunion à laquelle sont conviées les habitants du 3^{ème} âge a lieu à 15h. – c'est-à-dire quand le feuilleton télévisuel du début d'après midi est terminé. D'autre part la lettre d'invitation indiquait que la discussion aurait lieu « autour d'un goûter... » pour que ces personnes ne soient pas trop impressionnées par une conduite trop « institutionnelle » de la réunion et aient envie d'y participer.

Dans la même relation d'expérience, un lien est ébauché entre la participation sociale (culturelle, etc.) des habitants et leur participation à une démarche diagnostic...

ATELIER 2 : approches sectorielles

Table du chapitre

Sommaire	2
ATELIER 1 : conceptions, outils et méthodes du développement territorial	5
ATELIER 2 : approches sectorielles	16
Éléments de cadrage problématique préalable de l'atelier 2 du séminaire régional 2000/2001 (ADSP, Guy Michel)	17
Reprise de la littérature séminariste produite pendant l'année 2000	19
Quels sont les mots dits ?	19
Quels sont les mots clefs de la réflexion collective ?	19
Réseau sectoriel	19
Réseaux	19
Réseau vs territoire	20
Réseau & territoire	21
Projet	21
ATELIER 3 : émergence des besoins et accompagnement de porteurs de projets	23
INDEX	35
ANNEXES	38
TABLE ANALYTIQUE	51

Éléments de cadrage problématique préalable de l'atelier 2 du séminaire régional 2000/2001 (ADSP, Guy Michel)

Les modes de vies ont et vont encore changer sous l'effet des évolutions (bouversements) économiques et sociologiques que les politiques ont subi, accompagné ou impulsé. Ces changements et ces évolutions se caractérisent par une fracture sociale d'autant plus accentuée dans la région Nord-Pas-de-Calais qu'elle a payé (et continue de payer) un lourd tribut au développement d'une économie de marché normalisée et internationalisée sur les principes du libéralisme.

Des « secteurs d'activités » (d'autres modes de classement ou de regroupements seraient possibles) se sont organisés pour tenter de répondre aux enjeux de société dont sont porteurs des catégories de populations (petits enfants, jeunes, personnes âgées, personnes dépendantes et handicapées...), des pratiques collectives (socio-éducatives, culturelles, sportives et de loisirs; formation et soutien éducatif ; échanges réciproques de savoirs et savoir-faire...), le cadre de vie (environnement, transports, confort domestique, maintenance de logements ou d'espaces collectifs...).

On retrouve autour des enjeux que l'on fait porter à ces secteurs d'activités (la théorie du « gisement d'emploi ») les différentes approches du développement local appliquées à leur conception. Les tendances sont à la segmentation en catégories de populations selon des critères d'âges, de sexe, de revenu, de santé, de localisation géographique (urbain-rural), d'habitat (individuel-collectif), de niveau de formation, de situation au regard de l'emploi (actif, inactif, chômeur...).

Largement investis par les services publics et associatifs, ces secteurs d'activités se voient disputer aujourd'hui les segments de clientèle solvable (ou solvabilisée par la redistribution) par les entreprises privées de services, jouant pour les « services aux personnes à domicile » la carte de l'individualisation à l'encontre de modes d'organisations collectifs.

Sous la pression de la création d'emplois attendue massivement; à partir d'activités favorables à l'accueil de personnes inscrites dans des parcours d'insertion ; comme terrain propice et désigné pour asseoir la mesure « nouveaux services - emplois jeunes », ces secteurs d'activités se sont progressivement structurés selon ces logiques avec pour effet induit en particulier celui de prédéterminer l'offre sur la demande.

On peut être frappé du fait que les premières études de la fin des années 1980 sur le « gisement d'emploi » dans les services répondant à des besoins non satisfaits soient encore aujourd'hui d'actualité et que malgré la conséquente intervention de l'État et des collectivités, au quotidien et pour un trop grand nombre d'habitants de villes, quartiers, bourgs et hameaux, les services adaptés et accessibles fassent encore terriblement défaut.

Les diagnostics de territoires peuvent aider à poser la question de l'enjeu sociétal qui traverse ces différents secteurs d'activités, que l'on peut caractériser en deux dimensions principales : dans quels rapports sociaux de services se construisent la socialisation du petit enfant, le développement de l'adulte et de la cellule familiale, la place des personnes dépendantes... et comment ces services peuvent favoriser le retour à une plus grande cohésion sociale sur un territoire donné :

- ? comment mieux articuler l'offre et la demande en redonnant à cette dernière une plus grande détermination dans l'analyse des problèmes et la construction des réponses ?
- ? comment rendre plus accessibles (espace-temps-coût-qualité) les différents services relationnels, quasi-collectifs ou collectifs, d'intérêt général... ?

- ? comment décloisonner certains services et sortir de la segmentation des populations, permettant d'imaginer de nouvelles formes de réponses (coopératives de services, polyvalence et poly-compétence des structures et salariés...) ?
- ? comment trouver des réponses qui combinent solutions individualisées et collectives ?
- ? comment mutualiser des fonds existants pour organiser la solvabilisation de demandes ?
- ? comment construire et faire partager des chartes de qualité qui ne portent pas uniquement sur des aspects techniques mais rassemblent sous du sens partagé et de l'éthique ?
- ? comment les réseaux constitués sur les différents secteurs d'activités et soutenus par la Région dans le cadre des « contrats d'objectifs de réseaux » peuvent-ils être les animateurs de ces dynamiques ?

Reprise de la littérature séminariste produite pendant l'année 2000

Les textes à disposition au moment de l'écriture du présent texte couvrent la période qui s'étend du 18 janvier jusqu'au 8 décembre 2000.

Quels sont les mots dits ?

Trois mots apparaissent plus souvent que les autres dans le corpus construit par cet atelier : **'territoire/territorial'**, **'réseau'** et **'projet'** (chacun à hauteur de 12‰, sachant que le corpus contient environ 20.000 mots ; cf. l'annexe lexicologique). Puis viennent (entre 5 et 8‰) : 'secteur', 'travail', 'porteur', 'activité(s)', 'accompagnement' et 'service(s)'. Enfin, de 2 à 4‰, on a 'objectif', 'emploi', 'enfance', 'profession/professionnalisation', 'contrat', 'intervention', 'Région / régional', 'atelier', 'développement', 'structure', 'élus', 'connaître', 'local', 'besoin', 'questionnement' et le groupe 'acteurs action actif activer agir'.

Quels sont les mots clefs de la réflexion collective ?

Il faut travailler sur les mots et la définition des mots : par exemple, 'émergence', mais aussi 'accompagnement' ou surtout 'réseau'. Dès la première séance, dès le 18 janvier 2000, ceci est dit comme une nécessité. Et de fait, tout au long de l'année, l'atelier va travailler l'idée de réseau, pour établir ce à quoi elle renvoie concrètement, et notamment pour comprendre comment elle s'articule avec l'idée de 'territoire'.

Réseau sectoriel

Réseaux

Peu importe l'origine et le mode de financement d'un réseau. Ce qui compte, c'est « qu'il représente un secteur d'activité ». Un réseau est une « structure associative qui a une connaissance d'un secteur d'activité et qui a un ancrage dans ledit secteur (adhérents, connaissance et pratique du secteur) voire une certaine déontologie de la pratique, de l'organisation de cette activité ». C'est donc par simplification de langage que l'on parle de secteur : le secteur (d'activité) est en fait le lieu de légitimation première du réseau.

D'où la prudence dont il convient de faire preuve quand émergent de nouveaux secteurs. Le secteur « Cadre de vie », par exemple, n'est-il pas un de ces secteurs fourre-tout ? On ne sait pas sur qui se reposer pour structurer ces nouveaux secteurs ? Parler de secteur dans ce cas, n'est-ce pas chercher, maladroitement peut-être, à englober une série d'actions, de projets qu'on ne sait pas bien qualifier autrement ?

Problème donc de la définition d'un réseau sectoriel... Problème aussi de savoir comment les réseaux arrivent à décroisonner et à « cousiner » quand cela est nécessaire ? Cf. les secteurs sport et loisirs par exemple.

Mais le problème qui a sans doute le plus monopolisé le temps collectif de l'atelier, c'est celui de la relation entre réseau et territoire. Cette relation est problématique, à au moins deux niveaux : sur le plan conceptuel et du point de vue de la pratique. Tout d'abord au niveau conceptuel : il y a comme un décalage de valeurs entre ce qui définit un réseau et ce qui caractérise un territoire . D'un côté on est dans une logique d'activité sectorielle qui ne demande qu'à s'installer quelque part, à s'implanter pour prendre forme ; de l'autre côté, on est dans une logique de développement à partir d'une identité plus ou moins affirmée et pas forcément prête à accueillir n'importe quel implant. Ensuite au niveau pratique, les questions sont nombreuses ... On est allé jusqu'à parler de « concurrence » entre territoire et réseau ; et le besoin de régulation a été ressenti, et exprimé. Qu'est-ce donc qui oppose - quelquefois si durement - réseau et territoire ? Un réseau, ce n'est pas un territoire certes, mais ça peut s'articuler avec.

La relation entre réseaux et territoires est un peu comme le nœud de notre affaire. Un entrelacs qui complexifie la vue des choses certes, mais qui ne saurait être dénoué sans risquer une simplification abusive et dangereuse pour l'action.

Réseau...vs...territoire

Une des premières façons de mettre en avant l'opposition possible entre réseau et territoire est de poser la question de la légitimité : qui, du réseau et du territoire, a la légitimité sur un territoire pour accompagner un projet ?

Les réseaux, avons nous dit tout à l'heure, fonctionnent dans une logique d'essaimage axiologique, transcendant le territoire, alors que les territoires défendraient plutôt des idéologies locales de développement, fonctionneraient plutôt dans une logique de potentialité immanente, de puissance endogène, de force autochtone. L'idée même de proximité est inhérente à la logique territoriale. Le territoire, c'est la prime à la proximité spatiale. Par exemple, lorsque les sièges des réseaux sont éloignés (c'est-à-dire hors métropole lilloise), on fait plus vite, plus facilement appel aux territoires. La proximité géographique joue donc un rôle dans le choix entre territoire et réseau pour l'accompagnement de porteur.

Reste que, si de droit et potentiellement tous les réseaux interviennent sur l'ensemble du territoire, les réseaux semblent bien éloignés du terrain. L'apport majeur et premier de l'accompagnement territorial, c'est une sorte de garantie de cohérence territoriale. En effet, l'accompagnement territorial permet de vérifier qu'une future activité est en cohérence territoriale ; il est une aide à l'ancrage local.

Mais cela pose immédiatement la question de la légitimité du territoire à se positionner par rapport à la cohérence ou non : de quel droit un agent de développement territorial se positionne sur l'opportunité d'un projet sur un territoire ? La question gagne en pertinence lorsqu'il s'agit de secteurs d'activité en émergence : le positionnement et connaissance des besoins est difficile sur un secteur en émergence – ce qui renvoie à la question de diagnostics sur les territoires et pose l'autre question de savoir si les réseaux ne seraient pas mieux outillés pour ces besoins : le territoire serait le bon échelon pour repérer des besoins pressentis, mais pour aller plus loin, pour « fouiller les besoins », le réseau serait incontournable...

D'un autre côté, on ne peut pas méconnaître ou passer sous silence l'apport majeur et premier de l'accompagnement sectoriel : il apporte un regard professionnel au projet et aide le porteur à prendre du recul – ce qui dans une perspective de professionnalisation n'est pas anodin.

Comment dépasser cet antagonisme fort entre la double nécessité d'ancrage territorial et de cohérence locale et la nécessité de validation professionnelle ? L'idée a été avancée de « réseau local »...

Réseau...&...territoire

Étant donné qu'il est avéré que la mobilisation conjointe réseau / territoire sur un projet apporte une réelle amélioration de la qualité dudit projet, comment concilier les différences de fonctionnement entre réseau et territoire d'une part, et l'obligation d'interlocuteur unique pour le porteur de projet d'autre part ? Dès le début du séminaire, la question des réseaux sectoriels se pose en termes de complémentarité réseau/territoire : comment « optimiser l'ensemble des missions des réseaux sectoriels et territoriaux ? » et « comment améliorer le fonctionnement entre les deux ? ».

Ce qui est clair, c'est que la mise en œuvre de la complémentarité entre la logique sectorielle et la logique de territoire est souhaitable. Dans le Bruaysis, par exemple, elle fut fortement souhaitée par les élus locaux. Les porteurs de projet, quant à eux, n'aiment pas trop présenter leur projet x fois...

Ce qui est aussi clair, c'est qu'on ne peut pas avoir un schéma tout fait, du type : d'abord le Territoire, après le Réseau. L'idée est que ça fonctionne avec des aller-retours entre les deux. La question se déplace donc : comment et quand ont lieu les passages de relais, les actions concertées, etc. ? La réponse n'apparaît pas simple, d'autant plus que les contacts réseaux / territoires sont très souvent informels.

L'atelier a planché sur la complémentarité des interventions, sur la collaboration entre réseau et territoire. La réunion du 10 février a permis d'entendre quelques expériences d'articulation plus ou moins réussies... ()

« Réseaux et Territoires, il faut travailler ensemble ! ». Ce slogan est l'un des principaux acquis de l'atelier, que les participants proclament quasi solennellement, lors de la réunion du 2 mai. Le 19 septembre, l'idée pointe de constituer une banque de données sur les différents scénarios possibles, sur les différentes « portes » entre réseau et territoire. Ceci apparaît au groupe comme un projet collectif réalisable...

Projet

Dans le corpus produit par l'atelier 1, le terme 'projet' apparaissait à hauteur de 4,5 ‰, c'est-à-dire deux fois moins que le terme 'territoire'. Il a pourtant fait l'objet d'un travail définitionnel explicite. Certes, c'est dans une série de textes au caractère plutôt normatif

et émanant de l'institution régional (et non d'agents de développement)⁴ que cette définition peut se lire. Mais quand même, ce texte n'a pas été rejeté par le groupe. On peut donc considérer que l'accord a été fait sur cette explicitation de ce qu'est un projet de territoire :

Projet de territoire

Sur la base d'un diagnostic de ses propres atouts et handicaps, de ses forces et faiblesses dans son environnement régional, le territoire imagine des « avenir possibles », choisit ses stratégies de développement.

La qualité de la vie, la densité et la diversité des services, le repérage des besoins nouveaux et la capacité à rechercher des réponses adaptées créatrices de richesses et d'emplois constituent, dans cette logique, un avantage concurrentiel pour les territoires qui veulent influer effectivement sur leur développement car la qualité du projet et de l'organisation contribue au succès même du développement local.

C'est le projet et l'adhésion au projet qui définit le périmètre du territoire. Celui-ci est donc évolutif et ajustable.

Dans le corpus produit par l'atelier 2, le terme 'projet' apparaît proportionnellement 2 fois et demi plus, c'est-à-dire à hauteur de 11,3 ‰. Pour autant aucune définition explicite de ce qu'est un projet n'est apportée. Comme si cela allait de soi que les membres du groupe étaient en accord sur la signification de ce terme...

⁴ Il s'agit de d'un texte proposé par une chargée de mission de la Direction des territoires du Conseil régional à la réunion du 17 février 2000, intitulé « Modes de faire concernant les territoires. Petit lexique ».

ATELIER 3 : émergence des besoins et accompagnement de porteurs de projets

Table du chapitre

Sommaire	2
ATELIER 1 : conceptions, outils et méthodes du développement territorial	5
ATELIER 2 : approches sectorielles	16
ATELIER 3 : émergence des besoins et accompagnement de porteurs de projets	23
Éléments de cadrage problématique préalable de l'atelier 3 du séminaire régional 2000/2001 (ADSP, Guy Michel)	24
Reprise de la littérature séminariste produite pendant l'année 2000	26
Quels sont les mots dits ?	26
Vous avez dit 'accompagner' ?	27
Conseil ou accompagnement	28
Sélectionner les porteurs de projet	29
Le triangle porteur / projet / accompagnateur	30
Le couple 'porteur/projet'	30
Le couple 'porteur/accompagnateur'	31
L'accompagnateur et le projet	32
Évaluer l'accompagnement de porteurs de projet	33
L'accompagnement, une partition en trois mouvements ?	33
INDEX	35
ANNEXES	38
TABLE ANALYTIQUE	51

Éléments de cadrage problématique préalable de l'atelier 3 du séminaire régional 2000/2001 (ADSP, Guy Michel)

Les diagnostics de territoires, l'animation sectorielle travaillent à la question de l'émergence des besoins et le constat de leur degré de prise en compte par l'existant. Ce faisant, ils sont à même de repérer où aident à susciter des vocations à la création d'activités susceptibles de répondre à ces besoins. Parfois il est difficile de trouver un « porteur de projet », parfois, les porteurs de projets s'identifient par eux-mêmes, au sein de réseaux constitués ou plus informels, auprès de structures spécialisées. Les initiatives peuvent provenir :

- de groupes auto-organisés, habitants qui engagent une dynamique collective de projet sur un espace de vie qui les rassemble et au sein duquel ils vont trouver ou faire valoir leur identité. Leurs membres vont s'emparer d'un problème de vie quotidienne. Ils disposent d'un vécu commun antérieur fondé sur l'engagement collectif dans des actions ou activités, ils se confrontent aux logiques des acteurs locaux (politico-administratifs ou socio-économiques) qui conçoivent et gèrent l'activité dont le fonctionnement est mis en question, ou qui ont compétence à organiser et gérer l'activité dont la création est envisagée. La capacité de ces groupes à disposer en leur sein ou à s'entourer de personnes ressources capables d'assurer à la fois un appui et opérer une médiation auprès des acteurs locaux peut favoriser la reconnaissance de leur projet et permettre ainsi son développement.
- de groupes constitués à l'initiative de professionnels et d'institutions, souvent des professionnels chargés de réaliser des programmes et dispositifs répondant aux actions d'insertion et de formation ; ou encore de créer ou gérer des services de nature diversifiée au bénéfice d'habitants. Ils agissent sous le contrôle direct d'échelons hiérarchiques ou d'élus.

Ils peuvent aussi agir d'une manière plus autonome pour développer des actions ou des services lorsque l'institution leur en laisse la possibilité. On trouve également des groupes constitués à l'initiative d'élus de collectivités territoriales ou associatifs qui vont s'impliquer directement dans le projet, à l'image des professionnels.

- de promoteurs individuels, le moteur de l'initiative partant d'une situation personnelle au regard de l'emploi qui les incite à rechercher une solution dans laquelle se confondent et la réponse à un besoin et la création de leur propre emploi. Ils sont le plus souvent seuls au départ avec leur idée, leur projet. Son évolution dépend en grande partie de leur capacité à s'associer à d'autres bien que ce ne soit pas la démarche première qu'ils opèrent : nombreux sont les lieux qu'ils investissent pour rechercher une écoute, un conseil, un appui, des moyens parmi les structures d'aide à la création d'entreprises qui les confortent dans leur initiative individuelle plutôt qu'à la construction sociale préalable de l'activité. En situation de fragilité, la gestion de leur statut de demandeur d'emploi peut les contraindre à accepter de s'engager dans des activités comme des stages même s'ils ne correspondent pas à leur projet ; ou encore dans un emploi le plus souvent précaire. Ces difficultés peuvent conduire à une gestion discontinue de leur projet, facteur de report ou d'abandon.
- de pôles ressources, espaces intermédiaires, lieu de socialisation dans lequel des personnes vont se trouver en situation d'effectuer un travail pouvant éventuellement aboutir à la formulation d'un projet individuel ou collectif : stages de formation ou de création d'entreprises. Lorsque le pôle ressources développe un espace de socialisation à partir d'une activité de formation, le projet se confronte au problème du conventionnement et du financement du stage. L'organisation pédagogique réfléchie

par rapport aux objectifs à atteindre pose question au regard des normes et contenus qui règlent les nomenclatures.

Quel que soit leur statut, ces acteurs se heurtent à de nombreux obstacles. Certains sont inhérents à toute démarche entrepreneuriale, d'autres sont liés à l'engagement dans une démarche plus complexe qui se distingue des approches plus traditionnelles de création d'activités, de conception des rapports sociaux de service, de relations entre économique et social... occupant même une place particulière dans le champ de « l'économie sociale et solidaire » dans la diversité d'approche et de conceptions qui s'y expriment.

Le « droit à l'initiative » et l'assistance aux porteurs de projets proposés par la Région est susceptible d'aider les porteurs de projets à lever ou contourner ces obstacles, grâce notamment à la possibilité d'un "accompagnement" qui doit les aider dans la structuration de leur projet, notamment autour de quatre questions assez essentielles :

- ? comment faire comprendre l'importance de se questionner avant toute chose sur le sens de leur initiative pour eux-mêmes et leur environnement, sur le problème qui a déclenché leur volonté d'agir, sur ce qui a guidé leurs premiers choix, sur les valeurs qu'ils partagent ? En aidant les promoteurs à formaliser leur projet sur cette base, on constate que leurs rapports avec les différents acteurs se modifient, qu'ils deviennent plus autonomes et acquièrent confiance en eux.
- ? comment montrer l'intérêt d'associer étroitement les personnes destinées à devenir usagers de leur activité plutôt que ne les considérer que comme clients ? En aidant les promoteurs à privilégier la rencontre directe avec ces usagers plutôt que d'utiliser les approches de besoins plus traditionnelles, à constituer des réseaux de personnes apportant leur appui à cette relation, on constate qu'ils se sentent légitimés dans leur projet, qu'ils disposent d'arguments qualitatifs à opposer aux logiques plus techniques et gestionnaires.
- ? comment sortir du cloisonnement des économies et prendre en compte en tant que ressources tout ce qui est de l'ordre des contributions volontaires ? En aidant les promoteurs à rendre lisible et organiser cette articulation entre les différentes formes d'économie, on constate qu'ils trouvent plus aisément des personnes s'engageant à leur côté, des acteurs mettant à leur disposition des moyens logistiques, les réponses aux questions de l'accès au plus grand nombre et de l'emploi.
- ? comment concevoir le partenariat comme une réunion d'acteurs adhérant au sens du projet et pas seulement comme des financeurs potentiels ? En aidant les promoteurs à comprendre les logiques de ces partenaires et en quoi ils peuvent être intéressés par le projet, on constate qu'ils parviennent à initier de nouveaux types de partenariats, induits par le sens de leur projet et non par la nécessité de créer des partenariats inter institutionnels autour de mesures et de dispositifs.
- ? En permettant aux promoteurs de se réapproprier leur espace de vie quotidienne par la prise en charge de problèmes individuels et collectifs ; en ne réduisant pas le projet à ses dimensions techniques et financières mais en travaillant plutôt le lien social qu'il peut reconstruire entre des habitants et des acteurs à partir de la réponse à des demandes ou des besoins sur des territoires, cette démarche d'accompagnement n'est-elle pas susceptible de répondre aux enjeux de cohésion sociale ?

Reprise de la littérature séminariste produite pendant l'année 2000

Les textes à disposition au moment de l'écriture du présent texte couvrent la période qui s'étend du 18 janvier 2000 jusqu'au 12 janvier 2001. Plus le texte de Sophie Beun présenté à l'atelier lors de la séance du 8 mars dernier.

Quels sont les mots dits ?

Trois mots (ou séries de mots) sont le plus fréquemment dits par le groupe : 'projet' (14,1‰), porteur (10,3‰) et la série 'accompagnement'+ 'accompagnateur'+ 'accompagner' (14,5‰, sachant que le corpus contient environ 32.000 mots ; cf. l'annexe lexicologique). Quoi d'étonnant, quand on sait que la seconde partie de l'intitulé de l'atelier est « accompagnement de porteurs de projets » et que ... les participants à l'atelier ont un point commun obligé : ils sont tous des accompagnateurs de porteurs de projets ?

Que penser alors du fait que le thème indiqué par la première partie de l'intitulé de l'atelier, le thème de l'émergence des besoins, ne soit aussi franchement et massivement porté par les mots ? La question n'est pas superflue et l'enjeu peut être de taille quand on sait qu'« il vaut mieux faire émerger un besoin sans porteur de projet plutôt que d'accompagner un porteur sans projet répondant à un besoin » [08sept].

'Émergence' connaît un taux d'occurrence petit mais non négligeable de 1,5‰, encore qu'il soit en règle générale associé à 'projet' (émergence de projet) et non à 'besoin'... Il faut dire que, dès le préalable, la problématique de l'atelier semble comprendre deux champs : celui de la facilitation de l'émergence de nouveaux projets et celui de l'accompagnement de porteurs de projet⁵. Bref, il serait sûrement utile de travailler à la distinction entre différents types d'émergence : émergence des besoins, émergence des projets, voire émergence des porteurs. Bien sûr – comme cela a été dit dès le 14 février -, tout cela est lié, mais ce n'est pas la même chose.

Pour le terme 'besoin', qui connaît un score de même gabarit (légèrement supérieur : 1,6‰), il fonctionne souvent dans le contexte de la motivation de projet, voire de la légitimation d'initiative... et semblerait donc plutôt relever de problématiques type diagnostic de territoire ou animation de secteur. En effet, disait déjà le texte de cadrage proposé par Guy Michel en janvier 2000, « les diagnostics de territoires [et] l'animation sectorielle travaillent à la question de l'émergence des besoins et [dressent] le constat de leur degré de prise en compte par l'existant. Ce faisant, ils sont à même de repérer ou aident à susciter des vocations à la création d'activités susceptibles de répondre à ces besoins ».

⁵ Il s'agit de la liste de questions proposée par Sandrino dès le 18 janvier 2000.

Vous avez dit 'accompagner' ?

Dès janvier 2000, l'atelier se donne comme projet de « sortir des modèles pré-établis liés à l'accompagnement, l'objectif étant plutôt de définir de nouveaux éléments de "culture commune" ... Le travail collectif devant aboutir à un accord sur la définition des mots clés importants est programmé pour la troisième séance (mars 2000). Concernant le mot 'accompagnement', cependant, on ne peut attendre et le travail est entrepris dès le début - c'est-à-dire dès la première séance de travail propre à l'atelier, en février 2000. Neuf mois plus tard (novembre 2000), il semble qu'il y ait accord sur un texte comme celui-ci : « La démarche d'accompagnement est d'aider un porteur de projet dans la réalisation de son projet en échangeant, en partageant et en le rendant acteur de l'évolution de son projet. De plus nous sommes d'accord pour dire qu'il n'y a pas une seule "méthode" d'accompagnement mais qu'il existe bien de nombreux types d'accompagnement. Ceci se fait en fonction du cadre dans lequel travaille l'accompagnateur, mais aussi en fonction du porteur de projet, de l'avancé du projet, de l'activité du projet ». Au cours des différentes séances de l'atelier, plusieurs notions fortes ont été mises en évidence outre celle d'accompagnement, comme le soutien, le conseil, l'accueil, la manipulation ... Et de fait, deux écueils sont pointés du doigt : la réduction techniciste et la tentation manipulatoire.

Pointer l'écueil techniciste, ça signifie tout simplement ici refuser la réduction de l'accompagnement à une aide technique, par exemple lorsque le rôle d'accompagnateur se définit comme « un travail sur la façon de faire accepter un dossier en commission », de « faire passer le dossier en Préfecture ». En fait il s'agit de ne pas confondre deux types de demandes : il y a une différence entre les personnes venant demander une aide technique, comme pour un dossier emploi-jeune, et les personnes pour qui il y a nécessité d'un accompagnement rapproché ...

Pointer l'écueil dit « manipulatoire » est bien plus délicat : on pénètre au cœur de la relation interpersonnelle, relation humaine, où les stratégies réelles – je veux dire celles qui fonctionnent et sont efficaces – ne sont pas toujours explicites, voire conscientes.⁶

Une personne désespérée, passionnée, qui voudrait avancer son projet mais qui semble paralysée par la peur. Un travail sur la prise de confiance ainsi que sur le développement de certaines compétences serait à entreprendre... mais là l'accompagnateur intervient sur la personnalité, agit sur de l'inconscient. En a-t-il le droit ? Et puis avec quels moyens, quels outils, peut-il manipuler les personnes ou simplement leur faire reconnaître leurs limites ? Car la créativité, c'est bien, mais peut-on laisser rêver des personnes sur des éventualités qu'ils ne sont pas à même de développer sur le terrain ? Quel accompagnement sur le terrain doit-on alors effectuer ? On ne peut pas faire à la place de, dit-on, mais est-on toujours certain que la personne est tout à fait maître de son projet si on décide de l'accompagner ? ... Bref les accompagnateurs de porteurs de projets sont cernés par la tentation manipulatoire ? Bien sûr il est simple et peut-être sain

⁶ Cf. les états d'âme d'Hélène [16/03] sur le discours de laquelle je fonde tout ce développement.

d'éviter le terme de 'manipulation' et de lui préférer celui d' 'influence' ... une façon d'éviter la contradiction intérieure ...

Conseil ou accompagnement

À moins que l'accompagnateur n'instaure entre lui et l'autre (le porteur de projet) une sorte de distance sanitaire. Pas touche à l'intimité de l'autre. On en reste à une espèce de technicité « propre sur elle », toute prête. Un « savoir-accompagner les porteurs de projet » prêt à l'emploi, quel que soit le porteur... Non, ça c'est plutôt le conseil. Ce n'est pas l'accompagnement – du moins dans le domaine de la création de services solidaires.

Dans ce domaine-là, l'accompagnement permet d'opérer des changements, il va bien au delà du conseil. Dans l'accompagnement, le porteur compte plus que le projet. L'accompagnement se construit avec la personne accompagnée, il colle à sa demande d'accompagnement. Le conseil est un « dispositif plaqué, pré-formaté ». Le conseil propose d'entrer dans des démarches d'apprentissage et le conseiller entre dans une démarche de formateur (*de séduction, précise Dominique – qui s'y connaît, en séduction !*). L'accompagnement est moins dirigiste, c'est une relation permanente entre l'accompagnateur et le porteur, faite toute à la fois de proximité et de distance (selon les phases du projet). La création demande au porteur de changer, il s'agit donc d'accompagner au rythme du porteur, de ne pas l'étouffer.

Ainsi, éviter la distance a priori et rigidifiée dans un refus du contact trop intime, mais éviter dans le même temps l'ingérence dans l'intimité, c'est possible. Ça s'appelle le respect. C'est la relation respectueuse du rythme et de l'identité des personnes et des groupes, la relation fondée sur le respect qui permet l'instauration d'un dialogue quasi socratique, maïeutique plus exactement, c'est-à-dire pouvant « faire accoucher » le porteur de son projet, de la conduite de son projet⁷.

⁷ Cf. les développements de Dominique (4 mai 2000).

Reformulant ces idées de respect dans la relation d'accompagnement, je ne peux pas ne pas me remémorer ce texte de Philippe Meirieu et Michel Develay [in *Émile, reviens vite... ils sont devenus fous*, Paris : ESF, 1992, p. 127sq.], que j'avais mis en exergue de « Action et recherche. Des praticiens écrivent le dialogue des compétences » (in *Formation en entreprise sur l'entreprise. Une expérience*, Les cahiers d'études du CUEEP, 27, Lille, 1994, p. 9-20) : « il faut sans doute savoir pratiquer cette étrange vertu que M. Serres [dans *Le tiers instruit*] nomme la retenue : car la retenue n'est pas le reniement ; c'est cette manière de donner de la place à l'autre sans y paraître, c'est une sorte de rétractation confiante, une manière de s'éclipser en encourageant, de ne pas s'imposer parce qu'on sait que l'autre, maintenant, va pouvoir aller jusqu'au bout de lui-même. La retenue, c'est l'expression de soi sans la brutalisation de l'autre, c'est cette légère hésitation de la véritable compétence quand elle s'exprime sans s'exposer, quand elle reconnaît la difficulté de l'autre à l'entendre et, sans renoncer à ce qu'elle croit et sait, prend la précaution essentielle de lui laisser un espace pour exister. » En fait la problématique de « la bonne distance » fonctionne ici (l'accompagnement) comme là (l'enseignement). Et le parallèle entre cet ici et ce là-bas est riche d'autres problématiques... Mais le synthétiseur que je suis ici outrepassa son rôle...

Sélectionner les porteurs de projet

On a remarqué que n'importe quel porteur de n'importe quel projet ne s'adresse pas à n'importe quel accompagnateur. Du point de vue de l'accompagnateur, la sélection des porteurs et des projets se fait « naturellement », d'elle-même. Question de valeurs : les valeurs de l'accompagnateur sont en effet suffisamment affichées pour que les porteurs qui ne s'y retrouvent pas ne reviennent pas vers la structure en question pour être accompagnés. Du point de vue de l'institution régionale, l'accompagnement des porteurs se fait si le projet répond aux principes affichés par la Région⁸. Et si ce n'est pas le cas, l'accompagnement se fera à condition que le porteur fasse de réels efforts pour faire évoluer son projet dans le sens de ces valeurs. Aussi, même s'il n'est pas inconcevable que certaines structures n'opèrent pas de sélection de par leur mission de service public, ce dernier point de vue de l'institution régionale laisse entrevoir une mission « correctrice » assignée à l'accompagnateur...

Mais dans cette sélection, qu'elle soit naturelle ou institutionnelle, joue autre chose, quelque chose qui touche à l'affectif, au sentiment, quelque chose qui fonctionne dans l'espace interpersonnel...

⁸

« Action économique : Politique nouvelles activités, nouveaux services.

Le dispositif proposé est fondé par une philosophie d'encouragement et d'incitation à s'engager dans une logique de projet pour pérenniser les activités et emplois créés. L'adoption d'une telle démarche suppose la mise en œuvre des 5 principes d'action suivants :

- **utilité sociale** : répondre à des besoins identifiés et, au delà des prestations fournies, développer la qualité de la vie sur le territoire d'ancrage du projet (par exemple : lutte contre l'isolement des personnes âgées, prévention des incivilités, diminution des nuisances et des dégradations, protection du cadre de vie...)

- **qualité** des services prestés, de la structure, des emplois : adapter le service aux usagers, évaluer leur satisfaction, rechercher la complémentarité et le partenariat avec l'offre de services existante (connaissance des structures déjà en place et coopération...), appliquer la réglementation du secteur d'activité, associer les usagers à la mise en œuvre du service...

- **professionnalisation** des personnels, de la structure : par la qualité de la gestion des ressources humaines et des emplois (temps de travail mensuel à mi temps au minimum, contrats de travail à durée indéterminée), le respect des conventions collectives, l'organisation de réunions formatives, l'accès des salariés et bénévoles à des formations, l'organisation qualifiante du travail, la constitution d'outils de gestion administrative et financière...

- **accès des services au plus grand nombre** : adapter les tarifs aux revenus des usagers, rechercher des financements publics et privés permettant de solvabiliser la demande, faire jouer les solidarités et le bénévolat pour atténuer le coût des prestations.

- **équilibre de gestion** : construire un plan de développement et de communication permettant de mobiliser les ressources financières nécessaires pour la consolidation économique de l'offre de service et atteindre l'équilibre de gestion. Cela nécessite une évaluation réaliste et justifiée des objectifs de croissance de l'activité, une qualité d'établissement des prévisions financières, et un plan d'actions pour promouvoir l'activité et la structure.

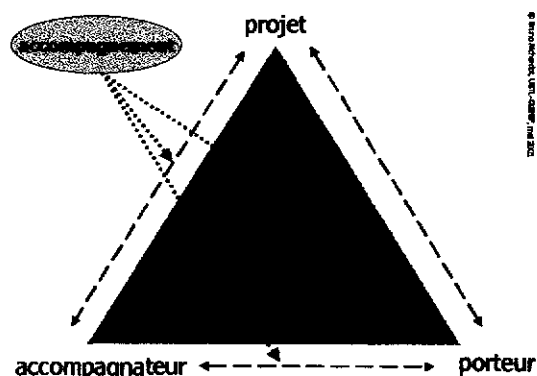
Cet ensemble de principes constitue une **grille d'analyse** permettant d'apprécier la pertinence et la viabilité des projets. »

[Lu le 21 mai 2001, sur le site du Conseil Régional Nord-Pas de Calais, à la page « <http://www.crn-pdc.fr/economie/nans/principes.htm> »].

Le triangle porteur / projet / accompagnateur

Comment fonctionne l'espace où se lient porteur, projet et accompagnateur. On pourrait proposer de le schématiser sous forme d'un triangle.

Les vertus heuristiques et pédagogiques du schéma triangulaire ont déjà été éprouvées maintes fois. Dans un triangle, on peut d'abord s'intéresser à chacun des sommets : qui sont les protagonistes du système ; puis à chacun des côtés : quelle est la nature et le fonctionnement de chaque relation bilatérale ; enfin à chacune des trois médianes : comment se positionne chaque sommet par rapport à la relation bilatérale d'en face.



Le séminaire n'est pas encore prêt à produire les réponses à toutes ces questions qui jaillissent du triangle. Loin s'en faut, mais peu importe. Ce triangle pourra aider à la réflexion collective, en la structurant dans un schéma dynamique.

Dans les textes produits par l'atelier, on peut puiser des éléments de réponses sur le binôme – certains parlent de « couple » - porteur/projet, et sur le binôme porteur/accompagnateur.

Le couple...porteur/projet...

« Sommes-nous là pour accompagner des projets ou des porteurs de projets ? » Sur ce vecteur à double sens, qui occupe tout un côté du triangle, quel sommet l'accompagnateur doit-il privilégier ?

On a vu qu'une des marques distinctives de l'accompagnement dans le domaine du développement des services solidaires était que le porteur compte plus que le projet – c'est ce qui le distinguerait du conseil. Du coup la question importante est celle de la « place du porteur par rapport au projet ».

On entre alors dans une problématique de la motivation : qu'est-ce qui fait que le porteur porte ce projet-là ? Est-ce que sa motivation correspond bien aux perspectives d'évolution objective du projet ? Pour entrer dans cette problématique de type psychosociologique, on doit distinguer entre le collectif et l'individuel.

Accompagnement collectif

Quelles sont les motivations des acteurs qui gravitent autour du projet ? Quelle est la motivation des individus qui composent le groupe par rapport à la création de l'activité ? Les réponses sont diverses : création de son propre emploi, besoin du service en tant que futur usager, besoin collectif repéré indépendamment de la situation personnelle, etc.

Un groupe porteur de projet n'est pas forcément homogène. C'est une difficulté d'un travail collectif : personne ne se sent personnellement responsable, certains se sentent responsables du collectif, d'autres non. Les niveaux d'implication sont hétérogènes et les motivations diverses et imprécises. L'analyse de ces motivations permettra d'éviter l'explosion du groupe et d'identifier « la » vraie motivation.

Soit dit en passant, il sera intéressant de bien distinguer entre ce qui constitue l'élément fédérateur du projet et l'élément constitutif de la motivation, entre le ciment et la dynamo ...

Accompagnement individuel

Dans le cadre de l'accompagnement individuel, l'accompagnateur doit cerner dans sa globalité le porteur de projet, et définir ses motivations en identifiant l'objectif individuel d'un projet collectif, afin de bien clarifier la situation.

Quels sont les autres acteurs jouant un rôle direct ou indirect, formel ou informel dans le projet ? Il faut pouvoir les identifier afin que le porteur de projet puisse se positionner collectivement en repérant ses points de soutien.

D'autre part, il semble nécessaire de vérifier les connaissances du porteur de projet dans le domaine d'activité - ce qui renvoie à la notion de compétence ...

En règle général

Quels sont les objectifs du projet ? Il faut revenir à la genèse du projet, définir son évolution et faire poser les bonnes questions aux porteurs du projet. La technique du miroir peut ici s'avérer fort utile au cours de l'entretien.

De ce point de vue, la phase d'accueil est très importante. Plusieurs rencontres ont lieu pendant cette phase, et c'est le porteur qui recontacte à chaque fois (test de motivation). On étudie l'origine du projet, la motivation et on réunit les premiers éléments d'analyse. Le porteur est-il en adéquation avec son projet ? C'est à ce moment-là que l'écriture montre toute son utilité : l'invitation faite au porteur d'écrire son projet est capitale. Elle peut consolider une motivation hésitante.

Mais il n'y a pas que l'écriture pour consolider sa motivation. Défendre son projet à l'oral devant une commission administrative peut remplir le même office.

Le couple...porteur/accompagnateur...

Ce couple ne se fait pas au hasard.

Le porteur choisit l'accompagnateur

L'identité idéologique de la structure pour laquelle l'accompagnateur travaille dessine le cadre de l'intervention et influe sur le type d'accompagnement. Or un porteur de projet ira frapper à la porte qu'il estime la plus apte à lui ouvrir la perspective dans la bonne direction (celle qu'il a imprimée à son projet). Une fois la porte choisie, la représentation

que le porteur se fait de l'accompagnateur déterminera le type de demande qu'il va adresser.

L'accompagnateur choisit le porteur

Si les valeurs mises en avant par les porteurs ne correspondent pas à celles qu'il affiche, l'accompagnateur n'accompagnera pas le porteur. Ce sera sagesse, car la congruence idéologique, voire axiologique, doit être maximale, sous peine d'échec du projet. Et le risque n'est pas que du côté du porteur : encore une fois, l'accompagnateur n'est pas un consultant, c'est-à-dire qu'il est prêt à prendre sa part de risque avec le porteur.

La vie à deux ?

La vie à deux peut alors commencer. La qualité des relations au sein du couple est primordiale pour la suite des opérations. C'est elle qui va déterminer les limites de l'intervention, c'est elle qui permettra de gérer les tensions inévitables dans un couple ...

Par exemple, le choix du rythme de l'accompagnement satisfait rarement les deux en même temps. On constate régulièrement un décalage entre le rythme souhaité par le porteur et le rythme souhaité par l'accompagnateur. C'est là que le contrat conclu entre l'accompagnateur et le porteur (contrat d'ailleurs plus ou moins clair) joue un rôle important de temporisation et de régulation. Pas seulement pour régler le divorce, comme le contrat dit de mariage...

De toute façon, l'hygiène de couple, ici comme ailleurs, c'est le dialogue et le discours de vérité, contractualisation ou pas. L'accompagnateur se doit par exemple d'explicitier au porteur les limites de ses interventions. En règle générale, il est important de baliser dès le début les modalités de l'accompagnement et de définir la part du travail qui revient à l'un et à l'autre dans la conduite du projet. L'accompagnateur s'impliquera plus ou moins en fonction de la capacité du porteur à prendre les choses en main. Question d'équilibre !

L'accompagnateur et le projet

Enfin, histoire de finir le tour du triangle, voyons ce qui se passe entre l'accompagnateur et le projet du porteur. La problématique ici est celle-ci : dans cette famille recomposée que construisent l'accompagnateur et le porteur (qui vient avec son projet en gestation), qui a l'autorité sur le projet ?

Certitude des certitudes : un des objectifs du travail accompagnateur est de permettre au porteur de rester maître de son projet. La règle se dit comme ça : il ne faut pas faire à la place de, mais bien faire avec.

Sauf qu'une règle c'est fait pour être éprouvé, et une certitude pour être ébranlée.

Ainsi, quelquefois, l'accompagnateur doit-il se mettre à la place du porteur, jusqu'à l'occulter à certains moments cruciaux et plus difficiles pour le porteur, « pour sauver la

partie » (négociation avec certaines institutions ...), quand il y a péril en la demeure. Voici un extrait d'un récit d'expérience où il s'agit d'un projet de « taxi social »⁹ :

Le rôle de l'accompagnateur (tel que je me le suis donné) [...] est de maintenir une pression pendant [les] périodes de lenteur [où le projet végète]. Je crois en l'occurrence (et parce que ça m'arrange) que cette période de dormance était finalement nécessaire à la germination du projet, mais, sur le coup, je remettais en question mon accompagnement : pourquoi continuer ces réunions où le projet n'avance pas ? ne suis-je pas en train de porter moi-même le projet ? le principal intéressé et l'acteur incontournable du secteur (la mairie) étant fantôme, n'étions-nous pas en train de rêvasser et de construire un transport virtuel ? Malgré tout, c'est la forte utilité sociale du projet et la motivation d'un acteur du groupe, le fait aussi de me sentir plus acteur du groupe qu'accompagnateur et donc responsable en quelque sorte du projet, qui m'a fait poursuivre.¹⁰

No comment.

Évaluer l'accompagnement de porteurs de projet

Pour pouvoir évaluer, on doit d'abord connaître la réalité qu'on évalue, puis savoir sur quel référentiel on s'appuie pour construire critères et indicateurs, et constater les écarts entre ce qu'on attendait et ce qui est advenu.

Évaluer la démarche d'accompagnement nécessite donc d'abord de connaître la réalité de l'accompagnement – par exemple d'avoir répondu à toutes les questions autour du triangle et à d'autres encore (mise en perspective du triangle).

Évaluer la démarche d'accompagnement nécessite ensuite de disposer d'un référentiel où la réflexion sur la finalité théorique produit en cascades répétées des indicateurs de qualité – comme on dit aujourd'hui. Là aussi le triangle peut être utilisé comme méthode de modélisation...

Avant de conclure, un peu de musique...

L'accompagnement...une partition en trois mouvements...et plein de questions...?

À lire en effet les textes produits par l'atelier, l'accompagnement se jouerait en trois mouvements successifs, comme le concerto classique (vif – lent - vif) ... Il y aurait trois phases dans l'accompagnement de projets : l'accueil du porteur, l'accompagnement proprement dit, le suivi du projet. Questions bêtes : qui est le soliste, qui est membre de l'orchestre, qui est le chef, et où est la partition ? Là dessus il faudrait accorder les violons !

Question des limites

Où démarre l'accompagnement et où s'arrête-t-il ? Comment identifie-t-on le dé-

⁹ Marion, le 23 novembre 2000.

¹⁰ C'est moi qui souligne.

but et la fin d'un accompagnement ? À partir de quand, peut-on dire, que l'accompagnement est terminé ?

Question de la densité

L'accompagnement est-il toujours plus intense en amont de la mise en œuvre du projet ? Sur quelle étape a surtout porté l'accompagnement, et pourquoi ?

Question de la valeur

Quelle est la valeur ajoutée de la démarche d'accompagnement pour le porteur de projet ?

Question de la finalité

Compte tenu du premier diagnostic établi par l'accompagnateur sur le projet et son porteur, quelle a été la finalité de l'accompagnement à l'origine, puis après la phase d'accueil ? Cette finalité a-t-elle évolué au cours du temps en fonction de la dynamique du projet et de l'évolution du porteur ?

Question des enjeux

À quoi ça sert tout ça ?

Questions maintes fois posées.

INDEX

- accompagnateur, 12, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 48, 52
- accompagnement, 2, 3, 5, 13, 16, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 39, 49, 50, 52
- accompagner, 20, 23, 26, 27, 28, 30, 52
- accord, 14, 22, 27
- accueil, 4, 17, 27, 31, 33, 34, 50
- acteur, 8, 27, 33
- actif, 17, 19
- action, 4, 8, 11, 19, 20, 29
- activité, 4, 19, 20, 24, 25, 27, 29, 30, 31, 49
- agent, 10, 20, 42
- agir, 9, 19, 24, 25
- aider, 4, 17, 25, 27, 30
- analyse, 3, 17, 29, 31, 48
- animation, 7, 9, 24, 26
- approche, 7, 25, 50
- association, 8, 49
- atelier, 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 30, 33, 45, 48, 51, 52
- besoin, 12, 19, 20, 24, 26, 30, 50
- collectif, 3, 5, 7, 10, 11, 12, 17, 20, 21, 24, 27, 30, 31, 45, 51, 52
- collectivité, 9
- commun, 6, 7, 24, 26
- compétence, 14, 18, 24, 28, 31
- compte, 4, 7, 10, 11, 12, 14, 19, 24, 25, 26, 28, 30, 42, 45
- conception, 6, 7, 17, 25
- confiance, 25, 27
- connaissance, 8, 13, 19, 20, 29, 50
- conseil, 24, 27, 28, 30
- construction, 6, 13, 17, 24, 49
- contrat, 19, 32, 42, 45
- création, 3, 7, 17, 24, 25, 26, 28, 30
- définition, 6, 11, 19, 22, 27, 45, 50
- demande, 4, 7, 10, 13, 14, 17, 20, 28, 29, 32, 42, 49, 50
- démarche, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 24, 25, 27, 28, 29, 33, 34, 42, 50
- développement, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 20, 22, 23, 24, 27, 29, 30, 39, 42, 49, 51
- diagnostic, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 22, 26, 34, 42, 49, 50, 51
- dynamique, 13, 24, 30, 34, 50
- échelle, 5, 10, 11, 51
- économie, 6, 17, 25
- écriture, 3, 4, 8, 19, 26, 31, 49
- élu, 10, 14
- émergence, 2, 5, 6, 7, 16, 19, 20, 23, 24, 26, 39, 52
- emploi, 6, 10, 17, 19, 24, 25, 27, 28, 30, 42
- enjeu, 4, 5, 6, 12, 17, 26, 51
- espace, 17, 24, 25, 28, 29, 30
- étude, 3, 9, 49, 50
- évolution, 24, 27, 30, 31, 34, 49
- expérience, 12, 15, 28, 33, 50
- expression, 6, 7, 13, 28, 42

finalité, 33, 34
 financement, 4, 19, 24
 fonction, 3, 6, 9, 14, 21, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 34
 formation, 3, 17, 24, 42
 gestion, 24, 29
 groupe, 9, 13, 19, 21, 22, 26, 30, 31, 33
 habitant, 14
 idée, 8, 13, 19, 20, 21, 24, 49
 implication, 8, 10, 13, 31
 industriel, 6
 initiative, 24, 25, 26
 institution, 3, 4, 22, 24, 29
 intervention, 9, 17, 19, 31, 32, 49, 50
 légitimité, 20
 local, 3, 6, 7, 8, 11, 12, 17, 19, 20, 21, 22, 49, 50
 logique, 20, 21, 22, 29
 manipulation, 27, 28
 méthode, 27, 33, 50
 motivation, 26, 30, 31, 33
 nécessité, 19, 21, 25, 27
 objectif, 3, 4, 19, 27, 31, 32, 49
 organisation, 10, 13, 19, 22, 24, 29, 42
 participer, 13, 15
 personnalité, 27
 perspective, 5, 12, 13, 21, 31, 33, 51
 politique, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 51
 porter, 17, 33
 porteur, 4, 10, 12, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 50, 52
 pratique, 4, 19, 20

précaire, 24
 problématique, 5, 6, 8, 16, 17, 20, 23, 24, 26, 28, 30, 32, 51, 52
 projet, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 42, 49, 52
 question, 3, 4, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 17, 20, 21, 24, 25, 26, 29, 30, 33
 regard, 7, 10, 17, 21, 24, 25
 région, 17
 relation, 6, 15, 20, 25, 27, 28, 30, 50
 répondre, 3, 12, 17, 24, 25, 26, 29
 réseau, 19, 20, 21, 49, 50
 respect, 9, 28, 29
 réunion, 13, 15, 21, 22, 25, 45, 48
 rôle, 4, 9, 15, 20, 27, 28, 31, 32, 33, 50
 savoir, 3, 8, 12, 14, 17, 19, 20, 28, 33
 secteur, 3, 6, 19, 20, 26, 29, 33, 49, 50
 sens, 3, 4, 9, 10, 11, 13, 15, 18, 25, 29, 30
 service, 8, 13, 19, 25, 29, 30, 49
 social, 25, 33
 structure, 19, 29, 31, 50
 technicien, 10, 14
 temps, 4, 9, 10, 11, 17, 20, 28, 29, 32, 34
 terme, 3, 10, 12, 21, 22, 26, 28
 territoire, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 26, 29, 42, 45, 49, 50, 51, 52
 test, 31
 texte, 3, 4, 8, 9, 19, 22, 26, 27, 28
 travail, 3, 4, 7, 11, 12, 13, 14, 19, 21, 24, 27, 29, 31, 32, 45, 49

usagers, 8, 14, 25, 29, 50
valeur, 3, 4, 6, 13, 34

volonté, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 25, 51

ANNEXES

Sommaire	2
ANNEXES	38
Annexes lexicologiques	39
Exemples de bonne articulation entre réseaux et territoires ()	49
TABLE ANALYTIQUE	51

Annexes lexicologiques

Sommaire	2
ATELIER 1 : conceptions, outils et méthodes du développement territorial	5
ATELIER 2 : approches sectorielles	16
ATELIER 3 : émergence des besoins et accompagnement de porteurs de projets	23
INDEX	35
ANNEXES	38
Annexes lexicologiques	39
Atelier1	40
Par ordre alphabétique des termes	40
Par ordre des nombres d'occurrences des termes	41
les textes	42
Atelier2	43
Par ordre alphabétique des termes	43
Par ordre des nombres d'occurrences des termes	44
Les textes	45
Atelier3	46
Par ordre alphabétique des termes	46
Par ordre des nombres d'occurrences des termes	47
Les textes	48
TABLE ANALYTIQUE	51

Atelier1

Par ordre alphabétique des termes

accompagnement	10	0,055%	différence	18	0,090%	nouveau	28	0,153%	stratégie	10	0,055%
accord	11	0,060%	document documentation	18	0,090%	objectif objet	58	0,317%	structure	23	0,126%
accueil	11	0,060%	domaine	22	0,120%	oeuvre	30	0,164%	technicien technique	33	0,180%
acteur action	91	0,490%	domicile	29	0,159%	offrir	13	0,071%	temps	15	0,082%
activité	41	0,224%	échange	15	0,082%	organisation	31	0,170%	territoire	177	0,968%
age	50	0,273%	échelle échelon	13	0,071%	outil	18	0,090%	thème	21	0,115%
agent agir	38	0,200%	écriture	25	0,137%	patrimoine	22	0,120%	transfert	12	0,066%
aide	29	0,159%	élaboration	20	0,109%	participation	41	0,224%	travail	71	0,390%
analyse	30	0,164%	fin	63	0,345%	personne personnel	85	0,465%	usage	17	0,093%
animation	40	0,219%	urgence	12	0,066%	pilotage	30	0,164%	vallée	16	0,088%
appropriation	11	0,060%	emploi	81	0,443%	politique	24	0,131%	valeur	12	0,066%
appui	13	0,071%	employeur	29	0,159%	population	13	0,071%	validation	12	0,066%
association associer	91	0,490%	engagement	29	0,159%	porteur	34	0,186%	vie	22	0,120%
atelier	19	0,104%	enjeu	15	0,082%	pratique	13	0,071%	volonté volontariat	29	0,159%
atouts	11	0,060%	ensemble	26	0,142%	problématique	27	0,148%			
attente	13	0,071%	environnement	11	0,060%	professionnalisation	42	0,230%			
besoin	66	0,361%	étape	4	0,022%	projet	84	0,459%			
cadre cadre	21	0,115%	étude	23	0,126%	proposition	17	0,093%			
choix	23	0,126%	existant	30	0,164%	proximité	19	0,104%			
club	34	0,186%	expérience	23	0,126%	public	20	0,109%			
commun communauté	44	0,241%	expression	30	0,164%	qualité	15	0,082%			
Commun communal	57	0,312%	formation	53	0,290%	question	44	0,241%			
communication	11	0,060%	généralité	15	0,082%	réalisation	25	0,137%			
compétence	33	0,180%	habitant	33	0,180%	recrutement	21	0,115%			
conclusion	13	0,071%	identification	53	0,290%	réflexion	24	0,131%			
condition	24	0,131%	implication	30	0,164%	région régional	25	0,137%			
connaissance	25	0,137%	information	24	0,131%	rencontre	16	0,088%			
conseil	25	0,137%	institution	13	0,071%	repérer	13	0,071%			
contrat	23	0,126%	intercommunalité	14	0,077%	réponse	28	0,153%			
création créativité	29	0,159%	intervention	28	0,153%	résultat	12	0,066%			
culture	18	0,090%	jeune	49	0,269%	retraite	13	0,071%			
débat	13	0,071%	légitimité	11	0,060%	réunion	66	0,361%			
décision	19	0,104%	maître	14	0,077%	rôle	14	0,077%			
définition	18	0,090%	local	53	0,290%	salaire	18	0,090%			
demande	34	0,186%	méthode	27	0,148%	secteur	13	0,071%			
démarche	68	0,481%	mission	24	0,131%	service	116	0,634%			
développement	92	0,503%	mécanisme	42	0,230%	société	26	0,142%			
diagnostic	133	0,727%	niveau	18	0,090%	souhait	20	0,109%			

Par ordre des nombres d'occurrences des termes

territoire	177	0,968%	expression	30	0,164%	engagement	20	0,109%	résultat	12	0,066%
diagnostic	133	0,727%	implication	30	0,164%	public	20	0,109%	transfert	12	0,066%
service	116	0,634%	œuvre	30	0,164%	conhait	20	0,109%	valeur	12	0,066%
développement	92	0,503%	pilotage	30	0,164%	atelier	19	0,104%	validation	12	0,066%
acteur action	91	0,499%	création créativité	29	0,159%	décision	19	0,104%	accord	11	0,060%
association associer	91	0,499%	domicile	29	0,159%	proximité	19	0,104%	accueil	11	0,060%
démarche	88	0,481%	volonté volontariat	29	0,159%	culture	18	0,099%	appropriation	11	0,060%
personne personnel	85	0,465%	intervention	28	0,153%	différence	18	0,099%	absolu	11	0,060%
projet	84	0,459%	nouveau	28	0,153%	document documentation	18	0,099%	communication	11	0,060%
emploi	81	0,443%	réponse	28	0,153%	niveau	18	0,099%	environnement	11	0,060%
travail	71	0,389%	méthode	27	0,148%	outil	18	0,099%	légitimité	11	0,060%
besoin	66	0,361%	problématique	27	0,148%	salaire	18	0,099%	accompagnement	10	0,055%
réunion	66	0,361%	ensemble	26	0,142%	proposition	17	0,093%	stratégie	10	0,055%
été	63	0,345%	société	26	0,142%	usagers	17	0,093%	étape	4	0,022%
objectif objet	58	0,317%	connaissance	25	0,137%	définition	16	0,088%			
Commune communal	57	0,312%	conseil	25	0,137%	rencontre	16	0,088%			
formation	53	0,290%	écriture	25	0,137%	utilité	16	0,088%			
identification	53	0,290%	réalisation	25	0,137%	échange	15	0,082%			
local	53	0,290%	région régional	25	0,137%	enjeu	15	0,082%			
age	50	0,273%	condition	24	0,131%	généraliste	15	0,082%			
jeune	49	0,268%	information	24	0,131%	qualité	15	0,082%			
commun communauté	44	0,241%	mission	24	0,131%	temps	15	0,082%			
question	44	0,241%	politique	24	0,131%	intercommunalité	14	0,077%			
décentralité	42	0,230%	réflexion	24	0,131%	finite	14	0,077%			
professionnalisation	42	0,230%	choix	23	0,126%	rôle	14	0,077%			
activité	41	0,224%	contrat	23	0,126%	appel	13	0,071%			
participation	41	0,224%	étude	23	0,126%	attitude	13	0,071%			
animation	40	0,219%	expérience	23	0,126%	conclusion	13	0,071%			
agent agir	38	0,208%	structure	23	0,126%	débat	13	0,071%			
club	34	0,186%	domaine	22	0,120%	échelle échelon	13	0,071%			
demande	34	0,186%	partenariat	22	0,120%	institution	13	0,071%			
porteur	34	0,186%	vie	22	0,120%	offrir	13	0,071%			
compétence	33	0,180%	cadre cadre	21	0,115%	population	13	0,071%			
habitant	33	0,180%	recrutement	21	0,115%	pratique	13	0,071%			
technicien technique	33	0,180%	thème	21	0,115%	préparer	13	0,071%			
organisation	31	0,170%	aide	20	0,109%	retour	13	0,071%			
analyse	30	0,164%	élaboration	20	0,109%	acteur	13	0,071%			
existant	30	0,164%	employeur	20	0,109%	urgence	12	0,066%			

les textes

- A1 000118 Débat.txt
- A1 000217 COLLECTIF Comment favoriser l'expression de la demande.txt
- A1 000217 DPUR CPER Modes de faire concernant les territoires Petit lexique.txt
- A1 000217 DUBOIS Annick Diagnostic de besoins liés au vieillissement sur le territoire de la communauté de communes du Pays de Pévèle.txt
- A1 000217 DUBOIS Annick Diagnostic de besoins liés au vieillissement sur le territoire de la communauté ed communes du Pays de Pévèle (CR présentation orale).txt
- A1 000217 E2i CR Mission d'appui à l'agent de développement du territoire des Hauts de Ternois.txt
- A1 000217 FUMERY Philippe Entreprendre ensemble Création du GESAD (CR présentation orale).txt
- A1 000328 BOUTOLLE Pascal Diagnostic de territoire.txt
- A1 000328 COLLECTIF questionnaire par rapport aux contributions écrites.txt
- A1 000328 DELAVAL Christine Exemples des modes de faire mis en peuvre dans les deux territoires des Hauts du Ternois et du Sud-Artois.txt
- A1 000328 SAVARY Catherine Accompagnement du projet de développement des emplois familiaux dans la communauté urbaine d'Arras.txt
- A1 000428 COLLECTIF Les conditions de réussite d'une démarche de diagnostic.txt
- A1 000428 DELAVAL Christine Contribution au compte-rendu.txt
- A1 000428 DELAVAL Christine L'élaboration d'un diagnostic.txt
- A1 000505 DELAVAL Christine Journée des animateurs des cybercentres.txt
- A1 000518 FUMERY Pierre Analyse des besoins de formation de 78 salariés de l'agglomération dunkerquoise en contrat emploi-jeune.txt
- A1 000607 préparation1 plénière000627.txt
- A1 000607 préparation2 plénière000627.txt
- A1 000607 préparation3 plénière000627.txt
- A1 000926 Débat autour de l'organisation du séminaire.txt
- A1 001100 HAUTECOEUR Cécile Témoignage Clubs du 3ème âge.txt
- A1 001107 Débat.txt
- A1 001107 DUBOIS Annick Enquête sur la mobilité dans les Weppes (CR présentation orale).txt
- A1 001107 HAUTECOEUR Cécile Réunions avec les clubs du 3ème âge (CR présentation orale).txt

Atelier2

Par ordre alphabétique des termes

accompagnement	104	0,52%
acteurs action actif activer agir	76	0,38%
activité(s)	108	0,54%
agent	11	0,06%
aide	20	0,10%
analyse	10	0,05%
animation / animer	16	0,08%
approche	28	0,14%
articulation	34	0,17%
associatif	34	0,17%
atelier	46	0,23%
axe	11	0,06%
besoin	70	0,35%
cadre cadrer	35	0,18%
cohérence	17	0,09%
collectif	23	0,12%
commerce	14	0,07%
communication	13	0,07%
compétences	18	0,09%
complémentarité	28	0,14%
concrétude	17	0,09%
concurrence	17	0,09%
connaître	62	0,31%
conseil	20	0,10%
construction	14	0,07%
contact	29	0,15%
contrat	44	0,22%
création	35	0,18%
culture	4	0,02%
débat	11	0,06%
définir	26	0,13%
demande	24	0,12%
démarche	29	0,15%
développement	52	0,26%
développer	23	0,12%
développeur	36	0,18%
diagnostic	22	0,11%
différence	18	0,09%
difficulté	20	0,10%
discussion	11	0,06%
dynamique	13	0,07%
échange	16	0,08%
écriture	22	0,11%
élu	56	0,28%
émergence	25	0,13%
emploi	43	0,22%
enfance	43	0,22%
enjeux	11	0,06%
ensemble	28	0,14%
environnement	13	0,07%
existant	39	0,17%
expression	11	0,06%
financement	28	0,14%
formation	27	0,14%
géographique	11	0,06%
gestion	14	0,07%
groupe	30	0,15%
habitants	16	0,08%

handicap	21	0,11%
information	37	0,19%
initiative	13	0,07%
innovation	13	0,07%
insertion	13	0,07%
intervention	44	0,22%
jeunesse	20	0,10%
légitimité	14	0,07%
levier	13	0,07%
local	64	0,33%
loisirs	12	0,06%
méthode	15	0,08%
mission	29	0,15%
mobilisation	26	0,13%
montage	21	0,11%
national	20	0,10%
nécessité	31	0,16%
objectif	42	0,21%
œuvre	14	0,07%
offre	25	0,13%
organisation	33	0,17%
outils	29	0,15%
parentalité	18	0,09%
partenariat	24	0,12%
participation	31	0,16%
pérennisation	18	0,09%
politique	28	0,14%
porteur	110	0,55%
pratique	26	0,13%
présentation	33	0,17%
profession/professionnalisation	43	0,22%
programme	17	0,09%
projet	226	1,13%
proposition	33	0,17%
proximité	21	0,11%
questionnement	71	0,36%
rapport	29	0,15%
réalisation	24	0,12%
réflexion	19	0,10%
Région / régional	44	0,22%
rencontre	34	0,17%
repérage	24	0,12%
réponse	15	0,08%
réseau	233	1,17%
réunion	29	0,15%
secteur	155	0,78%
sensibilisation	15	0,08%
services	103	0,52%
sport	27	0,14%
structure	55	0,28%
témoignage	13	0,07%
temps	26	0,13%
territoire, territorial	239	1,20%
texte	17	0,09%
thématique	23	0,12%
travail	132	0,66%
usager	38	0,19%
valeur	31	0,16%

Par ordre des nombres d'occurrences des termes

territoire, territorial	239	1,20%
réseau	233	1,17%
projet	226	1,13%
secteur	155	0,78%
travail	132	0,66%
porteur	110	0,55%
activité(s)	108	0,54%
accompagnement	104	0,52%
services	103	0,52%
acteurs action actif activer agir	76	0,38%
questionnement	71	0,36%
besoin	70	0,35%
local	64	0,32%
connaissance	62	0,31%
élus	56	0,28%
structure	55	0,28%
développement	52	0,26%
atelier	46	0,23%
contrat	44	0,22%
intervention	44	0,22%
Région / régional	44	0,22%
emploi	43	0,22%
enfance	43	0,22%
profession/professionnalisation	43	0,22%
objectif	42	0,21%
usager	38	0,19%
information	37	0,19%
développeur	36	0,18%
cadre/cadre cadrer	35	0,18%
création	35	0,18%
articulation	34	0,17%
associatif	34	0,17%
rencontre	34	0,17%
existant	33	0,17%
organisation	33	0,17%
présentation	33	0,17%
proposition	33	0,17%
nécessité	31	0,16%
participation	31	0,16%
valeur	31	0,16%
groupe	30	0,15%
contact	29	0,15%
démarche	29	0,15%
mission	29	0,15%
outils	29	0,15%
rapport	29	0,15%
réunion	29	0,15%
approche	28	0,14%
complémentarité	28	0,14%
ensemble	28	0,14%
financement	28	0,14%
politique	28	0,14%
formation	27	0,14%
sport	27	0,14%
définir	26	0,13%
mobilisation	26	0,13%
pratique	26	0,13%
temps	26	0,13%
émergence	25	0,13%

offre	25	0,13%
demande	24	0,12%
partenariat	24	0,12%
réalisation	24	0,12%
repérage	24	0,12%
collectif	23	0,12%
développer	23	0,12%
thématique	23	0,12%
diagnostic	22	0,11%
écriture	22	0,11%
handicap	21	0,11%
montage	21	0,11%
proximité	21	0,11%
aide	20	0,10%
conseil	20	0,10%
difficulté	20	0,10%
jeunesse	20	0,10%
national	20	0,10%
réflexion	19	0,10%
compétences	18	0,09%
différence	18	0,09%
parentalité	18	0,09%
pérennisation	18	0,09%
cohérence	17	0,09%
concrétude	17	0,09%
concurrence	17	0,09%
programme	17	0,09%
tests	17	0,09%
animation / animer	16	0,08%
échange	16	0,08%
habitants	16	0,08%
méthode	15	0,08%
réponse	15	0,08%
sensibilisation	15	0,08%
commerce	14	0,07%
construction	14	0,07%
gestion	14	0,07%
légitimité	14	0,07%
œuvre	14	0,07%
communication	13	0,07%
dynamique	13	0,07%
environnement	13	0,07%
initiative	13	0,07%
innovation	13	0,07%
insertion	13	0,07%
levier	13	0,07%
témoignage	13	0,07%
loisirs	12	0,06%
agent	11	0,06%
axe	11	0,06%
débat	11	0,06%
discussion	11	0,06%
enjeux	11	0,06%
expression	11	0,06%
géographique	11	0,06%
analyse	10	0,05%
culture	4	0,02%

Les textes

a2 000210 collectif mission de bruno richardot.txt
a2 000118 débat.txt
a2 000118 collectif mission de bruno richardot.txt
a2 000210 collectif remarques sur le compte rendu de la première réunion.txt
a2 000210 collectif thème de travail.txt
a2 000210 falise véronique articulation réseaux territoire exemple1.txt
a2 000210 falise véronique articulation réseaux territoire exemple2.txt
a2 000210 falise véronique articulation réseaux territoire exemple3.txt
a2 000210 hautecoeur cécile la communauté du bruaysis.txt
a2 000323 cr début.txt
a2 000323 pagies catherine le travail du giepp (cr présentation orale et débat).txt
a2 000324 fumery pierre entreprendre ensemble.txt
a2 000502 collectif document préparatoire a les bases de travail de l'atelier.txt
a2 000502 collectif document préparatoire b extraits des échanges et comptes-rendus.txt
a2 000502 collectif poursuite du travail - présentation d'un document de synthèse.txt
a2 000517 capelle delphine le contrat d'objectifs des hauts du ternois.txt
a2 000620 collectif rencontre avec les réseaux0.txt
a2 000620 collectif rencontre avec les réseaux1.txt
a2 000620 collectif rencontre avec les réseaux2.txt
a2 000620 collectif rencontre avec les réseaux3.txt
a2 000627 synthèse des travaux0.txt
a2 000627 synthèse des travaux1.txt
a2 000630 benoît vincent.txt
a2 000630 capelle delphine contribution pour la définition du programme du second semestre.txt
a2 000919 cr.txt
a2 001026 cr1.txt
a2 001026 cr2.txt
a2 001127 capelle delphine services à la personne.txt
a2 001208 benoît vincent entreprendre ensemble.txt

Atelier3

Par ordre alphabétique des termes

accompagnateur	152	0,48%	individu	28	0,09%
accompagnement	240	0,75%	initiative	28	0,09%
accompagner	72	0,23%	intervention	30	0,09%
action activité	119	0,37%	jeune	85	0,27%
agent agir	28	0,09%	membre	31	0,10%
aide	67	0,21%	méthode	39	0,12%
analyse	33	0,10%	mission	56	0,18%
apport	31	0,10%	motivation	35	0,11%
atelier	67	0,21%	nécessité	86	0,27%
autre	76	0,24%	nouveauté	44	0,14%
besoin	51	0,16%	partenariat	29	0,09%
cadrage	56	0,18%	participation	33	0,10%
charge	39	0,12%	portage	35	0,11%
collectif	40	0,13%	porteur	330	1,03%
connaître	35	0,11%	professionnalité	30	0,09%
conseil	54	0,17%	projet	450	1,41%
contrat	32	0,10%	proposer	51	0,16%
création	97	0,30%	questionner	108	0,34%
culture	32	0,10%	recherche	28	0,09%
définition	48	0,15%	récit	87	0,27%
demande	65	0,20%	réflexion	31	0,10%
démarche	69	0,22%	région	33	0,10%
développer	61	0,19%	rencontre	46	0,14%
difficulté	62	0,19%	réponse	41	0,13%
dire / parler	36	0,11%	salariat	28	0,09%
dossier	41	0,13%	séance	56	0,18%
écriture	70	0,22%	service	112	0,35%
émergence	47	0,15%	social	34	0,11%
emploi / employeur	82	0,26%	structure	65	0,20%
engagement	29	0,09%	suivre	43	0,13%
exemple	33	0,10%	technique	32	0,10%
expérience	68	0,21%	temps	44	0,14%
financement	75	0,23%	thématique	28	0,09%
implication	28	0,09%	travail	123	0,38%
			valeur	59	0,18%

Par ordre des nombres d'occurrences des termes

projet	450	1,41%	rencontre	46	0,14%
porteur	330	1,03%	nouveauté	44	0,14%
accompagnement	240	0,75%	temps	44	0,14%
accompagnateur	152	0,48%	suivre	43	0,13%
travail	123	0,38%	dossier	41	0,13%
action activité	119	0,37%	réponse	41	0,13%
service	112	0,35%	collectif	40	0,13%
questionner	108	0,34%	charge	39	0,12%
création	97	0,30%	méthode	39	0,12%
récit	87	0,27%	dire / parler	36	0,11%
nécessité	86	0,27%	connaître	35	0,11%
jeune	85	0,27%	motivation	35	0,11%
emploi / employeur	82	0,26%	portage	35	0,11%
autre	76	0,24%	social	34	0,11%
financement	75	0,23%	analyse	33	0,10%
accompagner	72	0,23%	exemple	33	0,10%
écriture	70	0,22%	participation	33	0,10%
démarche	69	0,22%	région	33	0,10%
expérience	68	0,21%	contrat	32	0,10%
aide	67	0,21%	culture	32	0,10%
atelier	67	0,21%	technique	32	0,10%
demande	65	0,20%	apport	31	0,10%
structure	65	0,20%	membre	31	0,10%
difficulté	62	0,19%	réflexion	31	0,10%
développer	61	0,19%	intervention	30	0,09%
valeur	59	0,18%	professionnalité	30	0,09%
cadrage	56	0,18%	engagement	29	0,09%
mission	56	0,18%	partenariat	29	0,09%
séance	56	0,18%	agent agir	28	0,09%
conseil	54	0,17%	implication	28	0,09%
besoin	51	0,16%	individu	28	0,09%
proposer	51	0,16%	initiative	28	0,09%
définition	48	0,15%	recherche	28	0,09%
émergence	47	0,15%	salariat	28	0,09%
			thématique	28	0,09%

Les textes

A3 000214 PETITPREZ Hubert CRoral.txt
A3 000118 GRACEFFA Sandrino Liste de questions.txt
A3 000214 CR.txt
A3 000214 CRESSON Dominique.txt
A3 000214 CRnotes.txt
A3 000214 PETIT Isabelle CRoral.txt
A3 000214 PETIT Isabelle Récit.txt
A3 000118 CR.txt
A3 000214 PETITPREZ Hubert manuscrit.txt
A3 000316 CR1 Quelques remarques sur le fonctionnement de l'atelier.txt
A3 000316 CR2.txt
A3 000316 GIGUET Hélène Récit CRoral.txt
A3 000316 GIGUET Hélène Récit.txt
A3 000316 notes pour cr.txt
A3 000504 CR0.txt
A3 000504 CR1.txt
A3 000504 CRESSON Dominique Récit CRoral.txt
A3 000504 CRESSON Dominique Récit.txt
A3 000504 CRESSON Dominique RécitSuites.txt
A3 000606 PETIT Isabelle Récit manuscrit.txt
A3 000606 PETIT Isabelle Récit Remarques sur le CR.txt
A3 000606 PETIT Isabelle Récit.txt
A3 000606 SLOOTAL François Récit CRoral.txt
A3 000606 SLOOTAL François Récit.txt
A3 000625 Notes réunion du 4 Mai 2000.txt
A3 000727 Questions à l'accompagnateur dans le cadre du récit.txt
A3 000908 CR.txt
A3 000908 lecture commentée des outils.txt
A3 000908 Questions à l'accompagnateur dans le cadre du récit.txt
A3 001003 Grille d'analyse questionnement2.txt
A3 001013 Grille d'analyse questionnement1.txt
A3 001017 CR.txt
A3 001017 ERRA Laurent récit CRoral.txt
A3 001017 ERRA Laurent Récit.txt
A3 001123 THERRY Véronique BilanSujets.txt
A3 001123 VASSEUR Priscilla BilanTravaux.txt
A3 001123 VEYRIERES Marion récit CRoral.txt
A3 001123 VEYRIERES Marion Récit.txt
A3 010112 CR.txt
A3 010308 BEUN Sophie Récit.txt

Exemples de bonne articulation entre réseaux et territoires (Q)

EXEMPLE A

Présentation du CBE de Lille - Coopération d'une ville sur son commerce local : La Ville de Saint André, qui mène depuis plusieurs années des actions à destination de son commerce local, souhaite saisir l'opportunité du programme NSEJ pour créer un poste autour de la dynamisation de son commerce dans son service « développement économique ». Sollicité à l'aide à la réflexion et au montage d'un projet, le CBE a souhaité s'adjoindre les compétences de la CCI, de la Chambre de Métiers et de l'Agence d'Urbanisme. A l'issue de deux rencontres (qui ont permis de mettre en évidence une difficulté à venir autour par ex. de l'âge moyen des commerçants), il est décidé de mener une étude-diagnostic dont l'objet est l'écriture d'une charte de développement du commerce local. Cette charte fait partie du Schéma de développement d'urbanisme du commerce métropolitain. Les financements existent et sont sollicités auprès de la CCI et de la Chambre de Métiers. Ainsi, la mise en place de l'étude-diagnostic, à laquelle participera le jeune embauché, permettra à celui-ci de bien connaître son environnement de travail, de s'en approprier rapidement les enjeux, de bénéficier d'un accompagnement spécialiste dans la compréhension du commerce de proximité. Ce partenariat se poursuivra au delà de la phase d'étude. [10/02/00]

... ?

Par exemple : à Lille, deux projets ont émergé autour des jeux. Il n'y a pas eu de réflexion en amont sur la cohérence territoriale. On travaille sur la complémentarité des interventions après, en collaboration avec les accompagnants CBE et GIEPP. [10/02/00]

EXEMPLE B

L'accompagnement des personnes à mobilité réduite Collaboration avec le GIEPP

1 – Récit : En 1998, le CBE a reçu deux porteurs de projets : Alexandre DEFRESNES et Bernard MERVEILLE. Ces deux porteurs avaient chacun un projet de développer une activité de transport en direction des personnes à mobilité réduite. Ils cherchaient : des informations générales sur le secteur des services aux personnes (nombre d'entreprises, zone d'intervention, évolution du marché, ...) ; à valider leur idée de projet (service déjà rendu par ailleurs ? bonne idée?) ; à avancer dans la construction de leur projet sur les 3 axes : affinement de la demande, construction de l'offre, construction d'un réseau de partenaires. Ces deux porteurs ont été orientés sur le réseau giepp qui a pris en charge l'accompagnement. En mars 1999, le giepp organise une rencontre avec les deux porteurs de projets ainsi que deux autres initiatives déjà en activité et également suivies par le giepp : Sylvie CALLENS à l'origine de l'association "Coup de main, Coup de Fer" et Martine FOURNIE, artisan à Tourcoing, tous positionnés sur le même créneau d'activité : l'accompagnement véhiculé de personnes à mobilité réduite. / L'objectif de cette rencontre, à laquelle le CBE était conviée, était de : 1. Analyser la complémentarité des différents projets notamment sur l'aspect territorial (comment on se partage le territoire ?), 2. Préciser les activités et métiers des uns et des autres (ex. : Mme FOURNI n'intervient que sur le transport, pas sur l'accompagnement au cimetière, dans le maga-

sin, ...) et 3. Envisager une " coopération " entre les porteurs. Quels sont les éléments qui peuvent réunir les différents porteurs de projets?

2 – Commentaires : Bonne coopération entre le territoire et le réseau, il y a eu un retour d'information très intéressant pour le territoire. / Tous les porteurs de projets ne sont pas passés par un pré accueil sur le territoire (Mme Callens et Mme Fournie sont allées directement au GIEPP). Proximité géographique? démarche locale du réseau? / Intérêt montré pour renvoyer l'accompagnement sur un réseau spécialisé (connaissance des métiers, des outils). / Intérêt également pour centraliser les informations sur les porteurs afin d'être en mesure de travailler sur les questions de concurrence et complémentarité sur le territoire. / Intervention du territoire pour le pré accueil, une information générale sur le secteur, et participation à la réflexion sur la cohérence spatiale, territoriale.

EXEMPLE C

exemple d'articulation entre réseau et territoire sur la petite enfance. Le territoire (CBE de Roubaix Tourcoing Lys) a réalisé un pré accueil des porteurs de projets petite enfance et a fait un premier repérage des questions, puis les ont mis en contact avec le réseau compétent et les institutions. Cette mise en relation a été possible parce que le territoire avait une bonne connaissance du réseau. Celle ci a du coup été rapide. Un regret : après l'accompagnement par le réseau, le retour d'informations vers le territoire est inexistant.

EXEMPLE D

Récit d'expérience : intervention du giepp sur le plateau de Mormal (accueil enfants handicapés). Présentation de la méthode d'accompagnement (besoins des usagers ...). Travail de collaboration entre le giepp et le territoire : accompagnement du porteur sur la mobilisation des financements, la définition des services... Avantage : appui au niveau local pour négocier, meilleure connaissance des acteurs locaux. Difficulté : identification du rôle du territoire et du GIEPP. Qui est le référent pour les porteurs de projets ?

EXEMPLE E

Comment on a eu une approche sectorielle? Comment sur un territoire on fait émerger, on structure une dynamique sectorielle? L'approche sectorielle a été réalisée préalablement à la signature du Contrat d'Objectif de Territoire. Sept secteurs porteurs d'activités nouvelles ou émergentes ont été décelés. Il s'agit des secteurs de l'environnement, la santé, la culture, les loisirs - sports - tourisme, les nouvelles technologies, la mobilité et les services aux personnes. Ce premier diagnostic, dont l'un des objectifs est de repérer et évaluer les demandes sociales individuelles ou collectives non satisfaites ou mal satisfaites dans ces secteurs, fera l'objet d'un approfondissement qui consistera en : la vérification du besoin, l'étude de la demande des usagers, le recensement de l'existant auprès des associations et des autres partenaires. [10/02/00, Bruay]]

TABLE ANALYTIQUE

Sommaire	2
Complexes...	3
Complexes de synthétiseur	3
Complexes d'accompagnateurs	3
ATELIER 1 : conceptions, outils et méthodes du développement territorial	5
Éléments de cadrage problématique préalable de l'atelier 1 du séminaire régional 2000/2001 (ADSP, Guy Michel)	6
Reprise de la littérature séminariste de l'an 2000	8
Quels sont les mots dits ?	8
Débat inaugural	8
Un territoire, c'est quoi ?	10
Une certaine polysémie du territoire	10
Un certain nombre de définitions du territoire	10
un lieu de recherche de cohérence	11
une échelle	11
une volonté politique endogène	11
un collectif de forces vives	11
un enjeu de fédération locale	12
une perspective globalisante	12
un lieu de transfert d'expériences	12
un lieu/objet de diagnostic(s)	12
Diagnostic et développement territorial	13
Vous avez dit « participatif » ?	14
ATELIER 2 : approches sectorielles	16
Éléments de cadrage problématique préalable de l'atelier 2 du séminaire régional 2000/2001 (ADSP, Guy Michel)	17
Reprise de la littérature séminariste produite pendant l'année 2000	19
Quels sont les mots dits ?	19
Quels sont les mots clefs de la réflexion collective ?	19
Réseau sectoriel	19

Réseaux	19
Réseau vs territoire	20
Réseau & territoire	21
Projet	21
ATELIER 3 : émergence des besoins et accompagnement de porteurs de projets	23
Éléments de cadrage problématique préalable de l'atelier 3 du séminaire régional 2000/2001 (ADSP, Guy Michel)	24
Reprise de la littérature séminariste produite pendant l'année 2000	26
Quels sont les mots dits ?	26
Vous avez dit 'accompagner' ?	27
Conseil ou accompagnement	28
Sélectionner les porteurs de projet	29
Le triangle porteur / projet / accompagnateur	30
Le couple 'porteur/projet'	30
Accompagnement collectif	30
Accompagnement individuel	31
En règle général	31
Le couple 'porteur/accompagnateur'	31
Ce couple ne se fait pas au hasard.	31
Le porteur choisit l'accompagnateur	31
L'accompagnateur choisit le porteur	32
La vie à deux ?	32
L'accompagnateur et le projet	32
Évaluer l'accompagnement de porteurs de projet	33
L'accompagnement, une partition en trois mouvements ?	33
INDEX	35
ANNEXES	38
Annexes lexicologiques	39
Atelier1	40
Par ordre alphabétique des termes	40
Par ordre des nombres d'occurrences des termes	41

les textes	42
Atelier2	43
Par ordre alphabétique des termes	43
Par ordre des nombres d'occurrences des termes	44
Les textes	45
Atelier3	46
Par ordre alphabétique des termes	46
Par ordre des nombres d'occurrences des termes	47
Les textes	48
Exemples de bonne articulation entre réseaux et territoires ()	49
TABLE ANALYTIQUE	51