

SERVICES D'UTILITÉ SOCIALE ET DE PROXIMITÉ EN NORD-PAS DE CALAIS : DE L'ANIMATION DU TERRITOIRE AUX ACTIONS COLLECTIVES DE PROFESSIONNALISATION

Ce texte est issu de la synthèse des travaux fournis par le Séminaire régional permanent des agents de développement des services d'utilité sociale et de proximité qui s'est tenu de janvier 2000 à février 2002, sous l'égide du Conseil Régional (D.A.E.).

Ce séminaire a sûrement contribué à la qualification collective de celles et ceux qui y ont participé : richesse des échanges, isolement rompu de chacun et meilleure connaissance mutuelle des agents de développement, apprivoisement de la complexité de la problématique à laquelle chacun est confronté, etc. La richesse de l'apport tient moins en l'acquisition de solutions toutes faites qu'en un questionnement tout à la fois méthodologique, pratique et éthique... Le séminaire, comme dynamique d'autoformation collective des agents de développement, a initialisé l'élaboration d'une culture commune de l'accompagnement des promoteurs de projets de création de services d'utilité sociale et de proximité. Cette synthèse, fondée sur l'ensemble de la production écrite, tente de restituer la richesse de l'interrogation collective.

Une synthèse intermédiaire avait été rédigée courant 2001. Elle rendait compte des travaux menés par chaque atelier pendant l'année 2000. Le présent travail, s'il reprend quelques éléments de 2001, adopte une logique d'exposition thématique, balayant les problématiques les plus importantes, de l'animation du territoire aux actions collectives de professionnalisation...

QUESTIONS DE TERRITOIRE	2
DIAGNOSTIC ET ANIMATION DES TERRITOIRES	4
ACCOMPAGNER L'INNOVATION	9
LE TRIPTYQUE DES SERVICES D'UTILITÉ SOCIALE ET DE PROXIMITÉ	12
LE TRIANGLE DE L'ACCOMPAGNEMENT	15
Le porteur de projet	15
Porteur et projet	16
Porteur et accompagnateur	19
Accompagnateur et projet	21
Vers une déontologie de l'accompagnateur	22
CONDUIRE DES ACTIONS COLLECTIVES DE PROFESSIONNALISATION...	23

Questions de 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 (une zone et ses habitants), administrativo-politique (les élus, les services, mais aussi des labels type Contrat d'Objectifs de Territoire ou Contrat de Réseau, etc.) et socio-politique (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 par les agents de développement fournit souvent des indices pour repérer le sens de 'territoire' utilisé, mais pas toujours : il y a du jeu entre le mot et ses significations attendues. Et de fait on passe assez souvent d'un sens à un autre. Le territoire-chose dont on précise que les limites sont « dessinées par le cartographe », 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, sujet psychologique. N'ira-t-on pas jusqu'à parler par exemple des « motivations réelles » d'un territoire ? Le territoire a une âme et **ce n'est pas le moindre mérite du travail des agents de développement des services d'utilité sociale et de proximité que de contribuer avec force et conviction à l'animation du territoire.**

Le territoire est complexe... 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. La richesse de la discussion est conditionnée par la prise en compte en tant que telle de cette polysémie, de cette pluralité des regards sur le 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 le discours des agents de développement réunis dans le séminaire.

Le territoire, c'est peut-être tout d'abord **un lieu de recherche de cohérence**, par exemple pour les institutions comme pour les structures locales de développement territorial. Cette définition du territoire 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. Par ailleurs, certains agents de développement pensent que la cohérence territoriale est un impératif majeur, et vont jusqu'à dire que développer n'est pas nécessairement créer de nouvelles activités ou nouveaux postes : il faut renforcer l'existant d'abord...

Le territoire, c'est aussi **une échelle**. Les agents de développement local parlent 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.

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.

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 pose 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.

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 »...

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.

S'agissant d'un travail sur le territoire d'une communauté de communes par exemple, on est passé de la question du portage de repas à domicile pour les personnes âgées à une palette plus riche 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 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 ».

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 pendant lequel a pu 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...

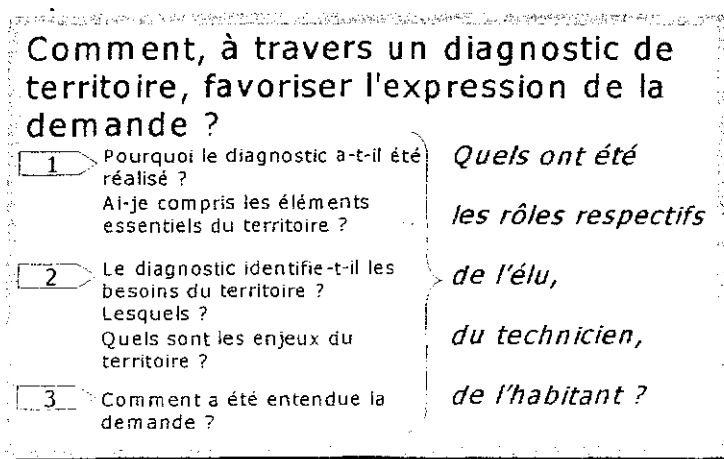
Enfin, le territoire, c'est peut-être du coup essentiellement **un lieu/objet de diagnostic(s)**. À telle enseigne qu'un diagnostic qui en reste à des indications générales, c'est-à-dire ne rendant pas compte des spécificités d'un territoire, ne saurait être qualifié de diagnostic territorial. Son efficience 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 animation des territoires

« 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 ». On retrouve donc 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.

Mais, la question importante est celle-ci : comment **mettre en place un diagnostic authentiquement participatif** ? Réfléchir au diagnostic permet ainsi de travailler cette auto-injonction quasi obsessionnelle chez les accompagnateurs de porteurs de projet : faire participer les habitants.

Une « trame de questionnement » a été proposée par l'un des ateliers pour construire la réponse à la question centrale : *comment, à travers un diagnostic de territoire, favoriser l'expression de la demande ?* 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 respectifs entre élu, technicien et habitant.



Poser les enjeux du territoire comme question pour le diagnostic, c'est reprendre le regard sur le territoire comme perspective globalisante, mais aussi **passer insensiblement du diagnostic à la prospective**, passer d'une expression permettant aux participants de s'approprier les questions du diagnostic à une réflexion permettant de s'exprimer sur le futur du territoire. Ainsi tel travail d'« appui à l'appropriation du diagnostic commun d'orientation par les habitants, par le biais d'un travail d'animation, de participation et d'expression des

habitants des quartiers de la géographie prioritaire ». Le souci de participation citoyenne nous met d'emblée dans la prospective politique locale...

Dernier point en suspens concernant le diagnostic de territoire : **quelle compétence mobiliser ?** Qui, de l'agent de territoire et du représentant de secteur, est le plus à même pour réaliser le diagnostic de territoire ? La question s'est parfois posée de l'intervention d'un réseau sectoriel pour cette phase de diagnostic territorial, ne serait-ce que pour notamment qualifier l'offre existante sur le territoire. On est allé jusqu'à poser la question de la légitimité du territoire de se positionner par rapport à la cohérence ou non : de quel droit un agent de développement territorial se positionne-t-il sur l'opportunité d'un projet sur un territoire, positionnement et cohérence par rapport aux financements publics ? D'autant plus lorsqu'il s'agit de secteurs en émergence, où le positionnement et la connaissance des besoins sont difficiles... Reste que la règle consisterait plutôt à jouer sur les deux compétences, l'agent de territoire pouvant très bien s'entourer des compétences d'un représentant de secteur d'activité. Quelquefois, il y a glissement croisé : l'accompagnement territorial se pratique jusque dans le cadre de la dynamique sectorielle, l'accompagnement dans la dynamique sectorielle devenant du coup local. « N'ai-je pas, quelque part, influencé le porteur de projet dans les orientations de son projet afin qu'il "colle" aux axes de développement mis en évidence dans le diagnostic et travailler dans le cadre de la dynamique sectorielle ? (Tout en me disant que c'est le seul moyen de développer l'activité de son association.) », se demande un agent de territoire. Une autre solution à l'éventuel conflit entre les deux logiques (territoriale et sectorielle) serait celle de 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. Cette double compétence semble rare, mais nous l'avons tout de même rencontrée.

Ainsi du diagnostic de besoins liés au vieillissement sur le territoire d'une communauté de communes. 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.

[Nous avons été sollicités] par cinq communes de la communauté de communes [...] pour commencer une réflexion sur trois champs d'activités : la culture de proximité (les médiathèques et ludothèques), les services aux personnes âgées et tout ce qui concerne l'animation jeunesse.

Dans le domaine de la gérontologie, un travail a été engagé avec [un cabinet spécialisé en gérontologie, qui] considère la personne âgée comme faisant partie d'un territoire ; elle est un habitant comme un autre ; elle peut générer de l'activité, donc de l'emploi.

L'étude a commencé le 22 septembre 1998 et s'est arrêtée de 30 octobre suivant. Au fur et à mesure des comités de pilotage réguliers, on a pu étendre le cercle de réflexion et aboutir à la fin à ce que les dix-neuf communes s'emparent de ce projet. L'opportunité, c'est bien sûr le dispositif Emploi-Jeune. Ces communes avaient identifié un besoin en matière de portage de repas à domicile. L'étude a été lancée à partir de ce besoin-là.

Le cabinet a pris comme parti de ne pas interroger directement les habitants, donc la personne âgée elle-même, car il y avait un risque d'avoir des réponses

erronées. Une personne âgée peut très bien dire « oui, je veux et je peux rester à mon domicile », alors que sa famille ne peut pas assumer cette situation. Ça pouvait également générer une attente forte auprès des personnes âgées et donc un sentiment de frustration si les choses n'avançaient pas aussi vite que prévu. Ça fait deux ans que les travaux ont débutés et aujourd'hui les services ne sont pas encore en place. Chaque commune doit prendre les dispositions nécessaires pour confier à la communauté de communes la compétence sur ce champ-là.

Ont donc été interviewés les Maires, les Adjoints à l'action sociale, la circonscription du Conseil Général, les médecins, les pharmaciens, les infirmières qui passent à domicile, l'instance de coordination gériatrique, les foyers logements..., pour connaître les besoins des personnes âgées sur ce territoire. Les constats révélés par le diagnostic ont été de plusieurs ordres. On ne s'est pas cantonné uniquement au portage de repas mais on a vu d'autres alternatives au portage de repas. Quand on interviewait les quelques communes qui avaient monté ce service-là, elles nous disaient que quand elles allaient porter un repas à domicile, les personnes âgées ne mangeaient pas forcément leur plateau...

D'autres solutions ont donc été envisagées : préparer les repas à domicile avec la personne âgée, aller faire les courses avec la personne âgée, faire des repas de façon collective..., faire des sorties déjeuner à l'extérieur... D'autres services se sont greffés à ça : courses, médicaments, visite à domicile pour la lecture, bricolage, etc. L'étude a également révélé que des jeunes retraités revenaient vivre dans cette communauté de communes après l'avoir quitté pour travailler dans la métropole. Ces jeunes retraités pouvaient être intégrés à la vie du territoire, par exemple sur du soutien scolaire... Les clubs des aînés avaient besoin d'être redynamisés... A été également envisagée la mise en place d'un service de repérage des personnes vieillissant dans des conditions précaires.

Aujourd'hui toutes les communes ont acté qu'il fallait mettre en place ces services. On a identifié les profils de poste, les métiers. Le projet est écrit. La communauté de communes va porter les cinq postes.

On est dans une phase administrative dans laquelle chacune des communes transfère sa compétence au sein de la communauté de commune qui n'avait qu'une compétence limitée.

Le diagnostic a permis d'élargir le champ de la réflexion, d'ouvrir sur un panel de réponses beaucoup plus large que la simple offre que les élus avaient imaginée. L'objectif de la démarche était d'offrir un cadre de vie, une qualité de vie au pays.

Le territoire a acquis, à travers cette démarche, des habitudes de travail collectif.

Le territoire : très circonscrit, pratiquement administratif, en dehors de la communauté urbaine, qui vit une intercommunalité épisodique et sur des choses très techniques (ordures ménagères...).

Question : qu'est-ce qui explique la réussite de cette démarche de diagnostic?

Le cabinet a acquis des habitudes de travail collectives, s'est préoccupé d'un secteur d'activité particulier... Ce cabinet connaissait bien le secteur de la gériatrie et avait déjà travaillé avec des élus sur des dynamiques de développement de territoire à travers des problèmes liés à la gériatrie. Il avait donc déjà une double culture : celle du développement du territoire et

celle de la préoccupation gérontologique. La personnalité de celui qui anime le diagnostic est également très importante. C'est la qualité d'animation qui a permis la réussite de cette démarche...

À noter également que le choix méthodologique a été fait dès le départ de ne pas consulter directement les usagers (en l'occurrence les personnes âgées), mais leur entourage. Les enquêtes étaient bilatérales, puis restituées au comité de pilotage. Seuls deux catégories d'acteurs ont été impliquées : élus et professionnels. Cinquante personnes ont été interrogées. Le diagnostic a été restitué au comité de pilotage (acteurs locaux, élus)... On a fait confiance au cabinet qui a bien rendu l'étude... La validation n'est pas mesurée, quantifiée. Le diagnostic est parti d'une « batterie de statistiques ».

Petit à petit, le cercle du comité de pilotage s'est élargi. Les élus qui étaient en dehors de la réflexion se sont peu à peu appropriés des données et ont pris conscience de l'enjeu. Le diagnostic n'était qu'un moyen pour rassembler tous ces gens autour d'un projet.

La réflexion collective sur le diagnostic a eu des retombées terminologiques : le terme de « diagnostic » pouvant paraître limitatif, les agents de développement préférèrent parler de « diagnostic-action » (voire, parfois, d' « action diagnosticante »). En témoigne ce document de juin 2000 qui tente de faire le point sur les conditions de mise en œuvre du diagnostic :

DU DIAGNOSTIC...au DIAGNOSTIC-ACTION

(Réflexions sur les conditions de sa mise en œuvre...)

1

Vérifier s'il y a une volonté politique initiale de changement : volonté du territoire ; volonté de celui qui va engager la démarche.

Ou s'il n'y a pas réellement de volonté politique de s'engager dans la démarche : identifier quelques enjeux de développement du territoire qui serviront d'arguments pour convaincre les élus ; impliquer, fédérer les acteurs locaux autour de ces enjeux.

Qui sont les acteurs locaux : les institutionnels, les citoyens / habitants, les socioprofessionnels (entreprises, artisans, associatifs) ?

2

Adopter une organisation / préciser les conditions de pilotage : outils + mode d'emploi, comité de pilotage impliquant les élus.

Attention de bien préciser les niveaux d'intervention de chacun (élus, techniciens, habitants) : des rôles bien définis renforceront la légitimité de celui qui réalise la démarche de diagnostic-action.

3

Dimensionner les moyens humains et matériels au territoire d'intervention et à la volonté politique (identifier les compétences nécessaires, construire le / les profils de poste...)

4

S'approprier le territoire : connaître les personnes ressources, le jeu d'acteurs, l'organisation du territoire, les politiques engagées sur le territoire... identifier les compétences spécifiques nécessaires pour mener le diagnostic-action : compétences sur un domaine précis (par exemple en gérontologie) et/ou compétences de méthode (animation, ...).

5

S'assurer de la pertinence de l'échelle du territoire.

6

Derrière la question initiale ou le problème ponctuel (par exemple questionnement sur le portage de repas à domicile), identifier l'enjeu global (diagnostic étendu à l'ensemble des services rendus aux personnes âgées, à l'amélioration des conditions de vie)...

7

Avoir une attitude de réceptivité, de conciliation... il faut comprendre, entendre, accepter et gérer la confrontation d'avis différents. Il faut échanger le plus possible sur les visions qu'on a du territoire.

8

Restituer les conclusions du diagnostic-action (par étapes intermédiaires), produire des choix... (restitution aux membres du comité de pilotage, aux personnes impliquées dans le diagnostic...), s'appuyer sur les structures de pilotage et de décision pour faire valider et légitimer une décision, un choix.

Accompagner l'innovation

Dynamique d'autoformation collective des agents de développement, le séminaire a initialisé l'élaboration d'une culture commune de l'accompagnement des promoteurs de projets de création de services d'utilité sociale et de proximité. Voilà ce qui s'est maintes fois dit lors des travaux des ateliers, voilà ce que nous avons rappelé en tête de cette synthèse.

En effet, dès le début 2000, les participants de l'un des ateliers se donnent comme projet de « sortir des modèles préétablis liés à l'accompagnement, l'objectif étant plutôt de définir de nouveaux éléments de "culture commune" »... Le travail collectif voulant aboutir à un accord sur la définition des mots-clés importants est lancé. Concernant le mot 'accompagnement', 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.

Une double idée émerge et s'affine au fil des travaux : **accompagner, c'est un métier, et c'est un métier complexe.**

Peut-être d'abord peut-on dire que c'est un métier pétri d'une contradiction pratique : il implique une posture de tiers à des fins de (re)centrage méthodologique, et en même temps il incite à l'engagement aux côtés de ceux qu'on accompagne. Car « nous sommes partisans, c'est-à-dire engagés avec eux », dit l'un. L'« accompagnateur [est] engagé dans une relation inter-personnelle », dit l'autre. « Je suis partisan. Et je m'investis dans le travail d'accompagnement à la mesure de ce parti pris », confie un troisième. « L'accompagnement de porteurs de projets est une tâche dans laquelle l'implication doit être totale, pour une réussite la plus complète possible », avoue enfin un autre accompagnateur. Partisan, engagé, impliqué ... mais "distant" d'une certaine façon.

Pour fonctionner, [ma conception du métier d'Agent de Développement Territorial] demande [...], au-delà de la méthode, une passion d'accompagnement, un engagement personnel qui enrichit directement mon approche du développement territorial et me projette sur un cercle vertueux. Au-delà de l'identification des technicités et des compétences nécessaires au projet, et celles venant contribuer à la création et au développement du projet, "ma" conception de l'accompagnement de la création d'Activité de services d'utilité sociale et de proximité joue donc, de l'amour du métier, et de la reconnaissance à se voir comme acteur aidant des porteurs de projet à développer des services d'utilité sociale et de proximité sur une logique solidaire. Cet aspect est d'autant plus important dans un environnement de logique souvent dominante d'une dualité limitée entre l'économie marchande et les services publics.

Un bémol à cette approche puisque je garde une certaine distance auprès du porteur afin de pouvoir à la fois prévenir des handicaps et contraintes du projet au porteur sans déplacement de l'échange et de l'accompagnement sur le plan

de la sensibilité (ou en limitant au maximum le déplacement).

On peut aussi évoquer cette contradiction fondatrice en termes de nuances et de dialogue, comme le fait l'un des accompagnateurs lorsqu'il présente l'activité de l'association dont il est salarié :

Vous connaissez le système de la « conduite accompagnée », qui permet à un apprenti chauffeur de découvrir le maniement d'une voiture en situation, auprès d'un conducteur autorisé. Eh bien, l'action [des accompagnateurs] y ressemble. Comme celui qui monte en voiture à côté d'un débutant, l'accompagnateur prend un risque. Mais surtout il accepte d'assumer une mission tout en nuances, qui conjugue vigilance et distance, liberté et responsabilité. Avant de démarrer, il est impératif que les deux parties aient pris le temps de se parler et d'établir un climat de confiance. D'où l'importance du choix du partenaire et du partage d'une culture méthodologique. [Il n'y a qu'] un seul volant. L'accompagnateur est là pour assurer la sécurité. Il formule des exigences mais intervient le moins possible. C'est le porteur de projet qui tient le volant et il faut qu'il éprouve lui-même les contraintes du faisable et les limites de ses initiatives. [Notre association] place la personne du porteur, ses compétences, sa trajectoire et sa situation dans un ensemble associatif au centre de sa démarche d'accompagnement. Elle s'efforce de construire une relation de qualité fondée sur le respect, d'instaurer un dialogue pouvant « faire accoucher » et invite à l'ouverture sur d'autres pratiques. Tout en reconnaissant le droit des intéressés à la critique ... Bref, [notre association] est tierce, entre les porteurs d'initiatives et leur projet, entre les individus et les structures, entre les associations et leur environnement. Elle invite à changer leurs représentations du monde et à transformer les pratiques associatives.

Cette contradiction – ou ces nuances – se manifeste encore d'une façon plus négative, ou plutôt en forme de dérives possibles du travail d'accompagnateur. En effet, tout au long du séminaire, plusieurs notions ont été mobilisées pour décrire l'activité de l'accompagnateur, outre celle d'accompagnement, comme le soutien, le conseil, l'accueil, la manipulation ... Et de fait, deux écueils ont été pointés du doigt : la réduction techniciste et la tentation manipulatoire. Cet écueil-ci oblige à revenir sur la relation interpersonnelle qui se construit entre le porteur de projet et l'accompagnateur (nous y reviendrons plus loin) ; le premier écueil oblige, lui, à tenter de distinguer entre accompagnement et « conseil ».

« Pour certains, l'accompagnement signifie le conseil. Tandis qu'en ce qui concerne les services d'utilité sociale et de proximité, l'accompagnement permet d'opérer des changements, il va bien au-delà du conseil ». En effet, l'accompagnement, au sens des participants au séminaire, intègre le conseil et va plus loin. Quelques éléments semblent marquer ce dépassement.

De l'aveu général, ce qui distingue l'accompagnement du conseil, c'est qu'il a une dimension relationnelle, interpersonnelle forte. L'accompagnement se construit avec la personne accompagnée, il colle à sa demande d'accompagnement. C'est du sur-mesure : l'accompagnateur s'adapte aux besoins du porteur, en définissant son cadre d'intervention.

Deuxièmement, on peut distinguer le conseil de l'accompagnement grâce au niveau d'autonomie du porteur. Dans le cas du conseil, le porteur est en situation de dépendance : il attend des réponses sur un domaine qu'il ne maîtrise pas. Dans l'accompagnement, il s'agit d'être « à côté de ». Le porteur est indépendant. Mieux, l'accompagnateur vise à rendre le porteur autonome dans la conduite de son projet.

Troisièmement, la prestation du conseil est souvent axée sur quelques aspects du projet (économiques, juridiques, etc.). L'accompagnement, lui, peut être généraliste et nécessite une vue globale du projet. L'accompagnement porte essentiellement sur la méthodologie de construction du projet - l'accompagnateur pouvant s'entourer de conseils spécialisés d'experts, selon les besoins.

Demière grande différence, dans le prolongement de la précédente : là où le conseil a tendance à se contenter de la dimension « économie locale » du projet de création de service (ou d'entreprise), l'accompagnement intègre la dimension économique dans un système plus vaste où s'articulent utilité sociale, mobilisation des usagers, accessibilité des services, qualité et professionnalisation, mais aussi bien sûr équilibre économique...

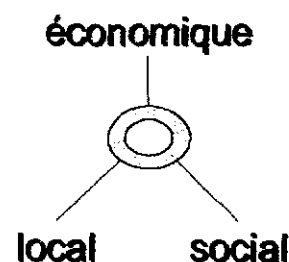
D'où l'idée que l'aide à la formulation du projet est plus complexe et plus longue dans le cas de création de services d'utilité sociale et de proximité que dans le cas de la création d'entreprises marchandes. Cette complexité est liée à la complexité des services d'utilité sociale et de proximité, relative :

- à l'importance de la dimension relationnelle nécessitant un travail avec de futurs usagers du service ;
- au caractère non standardisé de l'offre : adaptation de l'offre de service à la demande des usagers ;
- à la multiplicité des ressources à mobiliser : publiques, privées, monétaires ou non ;
- à la problématique de solvabilisation des usagers pour faciliter l'accessibilité des services au plus grand nombre, problématique encore mal maîtrisée et diversement prise en compte selon les secteurs d'activités par les pouvoirs publics ;
- à l'importance du réseau du porteur dans la réussite du projet et à sa capacité à communiquer avec différents types d'interlocuteurs ;
- au caractère novateur des activités ;
- aux obstacles culturels des porteurs de projet et de leur environnement par rapport à l'économie sociale et solidaire.

Le système où s'organise cette complexité peut être schématisé en forme de triptyque.

Le triptyque des services d'utilité sociale et de proximité

Tout projet de création de service d'utilité sociale et de proximité, de service solidaire se développe sur trois appuis d'égale importance : il suffit que l'un d'eux soit trop faible ou prenne le pas sur les deux autres pour que le projet se déséquilibre et perde ses caractéristiques de projet de création de service solidaire. Tout déséquilibre constitue une dérive du projet, dérive économique, dérive territoriale, etc. Ces trois appuis relèvent d'horizons différents.



L'horizon économique laisse voir *la viabilité économique du projet* (sa « solvabilité » comme on dit, mais, si ce terme désigne bien le fait d'être solvable, de pouvoir payer ses créanciers, il n'est pas adapté à un projet mais plutôt au porteur de projet, et, de toute façon, il apparaît par trop réducteur, voire négatif), notamment comment l'hybridation des ressources favorise une telle viabilité. Ici on parle quelquefois de consolidation par l'hybridation des ressources, étant entendu qu'hybridation ne signifie pas seulement recours à trois types de ressources, à savoir marchandes, non marchandes et non monétaires, mais aussi recherche d'équilibre entre ces ressources...

L'horizon social permet ensuite d'aborder la question de *la pertinence sociale du projet*, que ce soit en termes de définition des publics concernés ou d'analyse des retombées (sociales). La question pourra se décliner selon divers paramètres : manifestation du lien social, travail de la cohésion sociale, discrimination positive, qualification sociale-professionnelle, etc. À noter qu'ici, à ce point précis de la qualification des projets et des personnes, l'approche sectorielle a un rôle-clé à jouer. À noter encore qu'il ne s'agit globalement pas de faire de l'économie solidaire une économie de réparation, voire une sous-économie réservée aux exclus – même s'il semble acquis que les principes de fonctionnement des services d'utilité sociale et de proximité en font une économie intégrative et non destructrice de la cohésion sociale.

L'horizon territorial enfin (on pourrait tout aussi bien dire ici horizon local au sens où l'on parle de développement local) met en valeur *l'ancrage du projet* dans la vie du territoire, montrant notamment comment l'offre de service (dans toutes ses dimensions) s'inscrit dans le tissu local. C'est sous cet horizon que le droit à l'initiative prend tout son sens et que s'énonce ce que les spécialistes de l'économie solidaire considèrent comme l'une des deux caractéristiques majeures des services d'utilité sociale et de proximité : la construction conjointe de l'offre et de la demande...

Reste qu'aucun appui ne fonctionne de façon autarcique : chaque pôle a besoin d'être alimenté par les autres pour donner le maximum de sa signification concrète – voire pour seulement vouloir dire quelque chose. Ainsi, par exemple, les quatre grandes finalités que l'on peut assigner aux services d'utilité sociale et de proximité s'inscrivent à chaque fois dans un double horizon.

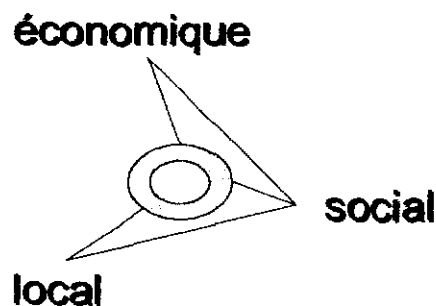
Par exemple, la finalité de **création de lien social** ne se comprend de façon satisfaisante ni dans le seul horizon du social (car alors est oubliée la dimension territoriale où s'inscrit le « dialogue collectif organisé sur le plan local avec les usagers »), ni a fortiori dans le seul

horizon du local (car là, c'est tout simplement la dimension du lien social qui est abandonnée) mais bien dans le double horizon local/social. Il en va de même pour la finalité de **création d'emplois**, comprise ici comme enrichissement du territoire (local) par la qualification et/ou la valorisation des compétences des acteurs (social).



Le double horizon économique/social, quant à lui, permet de situer correctement la finalité de **recomposition des rapports entre l'économique et le social** (finalité générale de l'économie solidaire, qui veut « réconcilier » l'économique et le social), cela va de soi. La dernière finalité, celle de la **démocratisation de l'accès aux services** (« rechercher avec les collectivités des conventionnements négociés afin de rendre les services accessibles au plus grand nombre en modulant les prix pratiqués en fonction des revenus »), elle se situe, elle aussi sous ce double horizon, à telle enseigne que l'on pourrait la considérer comme une déclinaison pratique de la finalité de recomposition des rapports entre l'économique et le social : l'économique instrumentalisé par l'impératif social le plus élémentaire (la solvabilité des 'clients' ne doit pas déterminer leur accès aux services ; en fait il s'agit moins de 'clients' que d' 'usagers').

Ainsi le développement des services solidaires finirait par se dessiner sous la forme de la pointe d'une flèche orientée vers le social, c'est-à-dire vers ce dont la solidarité est la vertu, la force... En creux, ne pourrait-on pas dire que les autres modes de développement local, mais aussi les systèmes classiques d'aide au développement local (dont le conseil), restent cantonnés sur l'axe non valorisé dans notre schéma, à savoir le double horizon local/économique ?



En fait, il semble que le développement des services d'utilité sociale et de proximité présente deux spécificités bien tranchées par rapport au développement local en général. La première serait l'instrumentalisation de l'économique par l'impératif social d'une part. Une seconde spécificité résiderait dans ce que l'on pourrait appeler « l'attention accompagnante ».

Celle-ci est peut-être l'une des grandes innovations du dispositif ici mis en place par le Conseil Régional. Dans la méthode globale de développement des services certes, mais plus

précisément dans la pratique d'accompagnement. Celle-ci est centrale et se donne trois grands objectifs (cf. les termes des premiers Contrats d'Objectifs de Territoires) :

1. aider à ce que les projets répondent à des besoins sociaux identifiés et soient ancrés dans leur environnement ;
2. aider à la professionnalisation des activités, des salariés et des bénévoles ;
3. aider à la mise en place d'une animation territoriale avec les partenaires financiers pour faciliter la pérennisation des services et leur accès au plus grand nombre d'utilisateurs.

Les trois mots d'ordre sont donc respectivement **ancrage territorial de l'initiative**, **qualification du territoire** et **consolidation par l'usage sur le territoire**. Ce long chemin que parcourent ensemble porteur de projet et accompagnateur n'est ni rectiligne ni aisé. Dans un projet, s'engagent une personne ou un collectif qui veut exercer son droit à l'initiative, un territoire avec ses valeurs propres et son histoire collective... et un accompagnateur. Pour tenter d'y voir clair dans cette relation d'accompagnement, on peut imaginer qu'il s'agit d'un espace où se lient projet, porteur de projet et accompagnateur de porteur de projet – espace que l'on pourrait schématiser sous la forme d'un triangle.

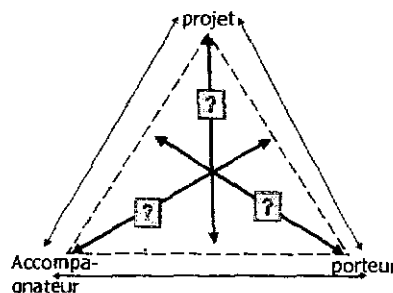
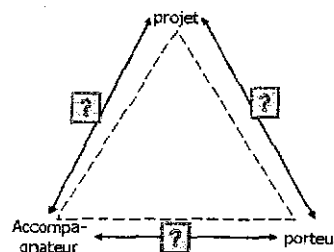
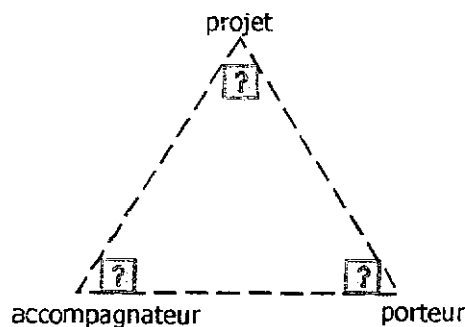
Le triangle de l'accompagnement

Comment fonctionne l'espace où se lieent projet, porteur de projet et accompagnateur de porteur de projet ?

Dans ce triangle, on peut d'abord s'intéresser à chacun des angles : qui sont les protagonistes du système ?

Mais surtout un angle, c'est d'abord le résultat de l'intersection de deux lignes, de deux vecteurs. On doit donc s'intéresser aux côtés du triangle dans ce qu'ils ont de dynamique : quelle est la nature et le fonctionnement de chaque relation bilatérale ? Par exemple quelle est la nature de la relation entre accompagnateur et porteur de projet ?

Du coup, il va falloir observer et qualifier ce qui se passe entre un sommet et la relation bilatérale d'en face - trois relations que permettent de figurer les trois médianes. Par exemple comment se situe l'accompagnateur par rapport à la relation qu'entretiennent porteur et projet ? En d'autres termes, l'accompagnateur accompagne-t-il un projet ou un porteur de projet ?



Le porteur de projet

Le porteur de projet n'est pas exclusivement une personne physique, il peut s'agir d'un groupe de personnes (collectifs, associations). Mais, dans la plupart des cas envisagés dans le cadre du séminaire, les discussions ont porté sur l'accompagnement d'un porteur de projet, personne physique.

L'un des ateliers a ébauché une classification des porteurs. Peut être porteur :

- une structure existante souhaitant développer une nouvelle activité ;
- un groupe de personnes qui partagent la même volonté par rapport à un besoin ;
- une ou plusieurs personnes désireuses de créer une activité ;
- un groupe de personnes souhaitant faire émerger de nouvelles activités ;
- etc.

Au regard de ces différents éléments, il convient alors de distinguer entre :

- le porteur d'une idée, de l'émergence d'un projet (accompagnement de porteurs potentiels dans la phase d'émergence) ;
- le porteur du projet (accompagnement dans la conception, faisabilité, organisation, préparation...) ;
- le porteur de la réalisation, de la mise en œuvre (accompagnement vers l'aboutissement, la réalisation du projet, dans la phase de démarrage) ;
- porteur du développement (accompagnement du développement d'activité, de la professionnalisation...).

En fait, il semble que le porteur se définisse doublement : d'une part, par sa relation au projet qu'il porte – relation qui enferme des traces de son histoire (passé, présent, futur) et sa participation à son environnement social –, et, d'autre part, par la relation qu'il entretient avec l'agent de développement qui l'accompagne – relation qui témoigne d'une adhésion à certaines valeurs éthiques, pratiques et politiques.

Porteur et projet

« Sommes-nous là pour accompagner des projets ou des porteurs de projets ? », se demandent les participants au séminaire. Sur ce vecteur à double sens, qui occupe tout un côté du triangle, quel sommet l'accompagnateur doit-il privilégier ? Ou bien, plus simplement, quelle est la « place du porteur par rapport au projet ? ».

Certains accompagnateurs se sont fait une règle pratique : centrer l'écoute sur la personne du porteur avant de (et pour pouvoir) s'intéresser au projet. Ainsi, dit un agent de développement, « quand j'accueille un porteur de projet, mon souci se porte d'abord sur la personne par rapport à son parcours de vie, puis par rapport au projet dans son environnement ».

Penser que le porteur a une place prépondérante et que, lors de l'accompagnement, on doit porter une attention particulière au porteur, cela permet de reconnaître **l'importance de la motivation du porteur et de son « savoir-faire »** - dont dépend l'aboutissement du projet. Racontant une expérience d'accompagnement passée, un accompagnateur indique que s'il avait disposé de plus amples informations sur la vie personnelle et sur le parcours du porteur, il est vraisemblable qu'il n'aurait pas mené son accompagnement de la même manière.

On entre là 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.

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. Il est arrivé, par contre, que l'absence de porteur physique constitue paradoxalement comme un atout pour la réussite du projet.

Le côté intéressant de ce projet est la succession de porteur-coordonateur selon les phases [un cabinet, un agent de territoire, le chef de projet, enfin] qui, à chaque fois, a toute sa légitimité car le plus approprié à ce moment du projet et désigné par le groupe. Comme quoi un porteur de projet a plusieurs personnalités !

Dans le cadre de l'accompagnement individuel, l'accompagnateur va donc cerner dans sa globalité le porteur de projet, et définir ses motivations en identifiant l'objectif individuel au sein d'un projet collectif, afin de bien clarifier la situation. Car, si la motivation du porteur s'appuie sur le vécu personnel, cela représente une force... 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 en repérant ses points de soutien.

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 reprend le contact à chaque fois (test de motivation). On étudie l'origine du projet, la motivation et on réunit les premiers éléments d'analyse.

Si la motivation du porteur, en appui sur son vécu personnel représente une force, le manque d'expérience professionnelle constitue souvent une faiblesse - ce qui nécessite la vigilance de l'accompagnateur pour aider le porteur dans son évolution. Cela renvoie à l'idée de capacités, de compétences propres au porteur de projet. Celles-ci sont de trois ordres : capacité à mener un projet, compétence sectorielle et capacité à gérer une activité.

D'une part, il semble nécessaire de vérifier les capacités du porteur de projet en matière de... conduite de projet précisément... Le cas n'est pas rare : le porteur de projet est un technicien maîtrisant son domaine de compétences, mais se déclare incompetent pour le montage d'un projet, qu'il s'agisse de la construction de dossiers, de l'élaboration de budget, etc.

L'incapacité du porteur de projet à mettre en place et gérer son projet peut être due à des lacunes en comptabilité, à un manque de capacités d'expression orale et écrite, à une absence de vision stratégique, etc. Pour pallier de telles lacunes, certaines structures d'accompagnement mettent en place des formations spécifiques visant à renforcer les compétences des associations. D'autres structures d'accompagnement « professionnalisent » les porteurs de projet en les hébergeant purement et simplement (sur des contrats aidés, notamment).

Souvent invitation est faite au porteur d'écrire son projet. Cela peut consolider une motivation hésitante. L'importance de l'écriture a de tout temps été relevé lorsqu'il s'agit d'innover, de cheminer sur des terrains incertains, d'affronter complexité et contradiction... écrire les idées (sur des bouts de papier autocollant ou ailleurs), les afficher, les présenter durant le temps de mise en œuvre du projet... L'écrit permet de contextualiser et de préciser les idées, de visualiser, de faire des comptes-rendus qui respectent les mots choisis,

utilisés, qui respectent la parole. L'écrit permet de réfléchir, de partager la réflexion, de voir où l'on en est, de valoriser et de communiquer. Reste que les porteurs de projet n'ont pas toujours cette capacité particulière qu'est la capacité à écrire. Du coup, il y a nécessité à les aider. Ce que propose une association est à cet égard significatif.

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).

Après avoir vérifié les capacités du porteur de projet en matière de conduite de projet, il semble nécessaire de vérifier les connaissances du porteur relatives au secteur d'activité. Ici intervient fatalement l'accompagnement par les réseaux sectoriels, ou, au moins, la nécessité d'articuler territoire et réseau dans l'activité accompagnante.

Chacun ses compétences. Le réseau représente un secteur d'activité, c'est une structure associative qui a une connaissance d'un secteur d'activité et qui a un ancrage (adhérents, connaissance et pratique du secteur) dans le secteur, ainsi qu'une certaine déontologie de la pratique, de l'organisation de cette activité. Peu importe l'origine et le mode de financement d'un réseau. Ce qui compte, c'est qu'il soit légitimé par un secteur d'activité.

On comprendra aisément que le recours aux services des réseaux soit indispensable dès que pointe la moindre velléité d'évaluation des connaissances sectorielles des porteurs de projet, ou que se pose la question de la qualification des salariés des services d'utilité sociale et de proximité mis en place, c'est-à-dire dans le cadre de la consolidation. L'idée est celle d'une articulation entre les compétences et les pratiques des uns et des autres. Les agents de territoire ont l'ancrage local, les agents de réseau l'ancrage professionnel. Tous les cas de figure sont possible : passage de relais, collaboration... On ne peut pas avoir de schéma tout fait, style « d'abord le territoire puis le réseau », ce peut être une série d'allers-retours entre les deux. On a besoin des deux, et du réseau et du territoire, si l'on veut que les projets soient bonifiés, de meilleure qualité. D'où la nécessité de connaissance mutuelle préalable, puis de détermination de qui fait quoi, des fonctions de chacun. D'où ensuite la nécessité de bien communiquer aux porteurs de projet sur les rôles respectifs du réseau et du territoire, afin que les passerelles soient bien identifiées, et que les moments d'articulation soient bien choisis.

Les agents de territoires l'ont bien compris qui renvoient l'accompagnement sur un réseau spécialisé dès que la connaissance des métiers et des outils est en jeu. Ainsi, dans une commune, l'agent de territoire 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. Autre exemple

d'articulation entre réseau et territoire sur les personnes à mobilité réduite : le territoire a mis en relation un porteur de projet avec l'association qui accompagnait plusieurs porteurs de projets sur la même thématique (la mobilité des personnes). L'intérêt de ce rapprochement a contribué à assurer une cohérence territoriale entre plusieurs projets. Le retour sur le territoire est donc loin d'être négligeable, quand bien même le territoire passe la main au réseau...

Enfin, après avoir vérifié les capacités du porteur de projet en matière de conduite de projet, ainsi que ses connaissances dans le domaine d'activité, il semble nécessaire de vérifier les capacités du porteur de projet en matière de gestion d'activité... Cela n'a rien d'innovant. Les systèmes classiques d'aide au développement local prévoient depuis longtemps un contrôle puis des formations spécifiques pour les créateurs ou repreneurs d'entreprise... Telle structure de développement de territoire, par exemple, a mis au point une politique de renforcement des associations dans leur structuration par l'organisation de modules permettant l'apport d'outils collectifs sur la nature et les spécificités de l'association loi 1901, la gestion administrative et juridique du contrat de travail emploi jeune, la gestion financière de l'association et la fiscalisation, la gestion des ressources humaines dans ses aspects d'animation, le marketing et la communication associatifs. Ces modules ont été mis en place suite au recensement des besoins des porteurs (diffusion d'un questionnaire et réalisation de bilans d'évaluation d'activité).

On le voit bien, cherchant à qualifier le porteur de projet, on va qualifier, dans le même mouvement, le projet lui-même... Revient la question du « Sommes-nous là pour accompagner des projets ou des porteurs de projets ? »... Commençons par l'accompagnement du porteur de projet.

Porteur et accompagnateur

Il semble que ce qui se passe entre l'accompagnateur et le porteur de projet puisse être caractérisé sur deux plans différents : au plan des valeurs, au plan de la relation de travail. L'un des points forts de l'accompagnement de porteur de projet de services solidaires semble être la nécessité d'un accord éthique et pratique. C'est sur la base de cet accord que le dialogue pourra s'ériger en règle de conduite entre le porteur et l'accompagnateur.

En fait, tout commence par un double choix : le porteur de projet choisit l'accompagnateur, en même temps que l'accompagnateur choisit le porteur. En effet l'identité 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) aussi bien sur le plan éthique que sur le plan pratique (conditions d'action, notamment méthodes de travail, réseaux dont la structure fait partie¹, type de connexions de proximité territoriale

¹ L'action d'accompagnement ne se conçoit que dans un environnement de personnes susceptibles d'apporter des ressources ou des expertises, complémentaires aux propres apports de l'accompagnateur. Le réseau de l'accompagnateur est lui-même important et influence le type d'accompagnement qu'il propose.

ou de similitude sectorielle, etc.). Une fois la porte choisie, la représentation que le porteur se fait de l'accompagnateur déterminera le type de demande qu'il va adresser.

Mais, de l'autre point de vue, si les valeurs mises en avant par le porteur ne correspondent pas à celles qu'il affiche, l'accompagnateur ne l'accompagnera pas.

Le travail peut alors commencer. La qualité des relations au sein du binôme porteur/accompagnateur 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 inévitables tensions...

Pour baliser cette relation de travail, certaines structures d'accompagnement proposent une contractualisation... Le choix du rythme de l'accompagnement, par exemple, 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 joue un rôle important de temporisation et de régulation. Ainsi fait une structure d'accompagnement qui utilise une « convention de coopération » dans laquelle se trouvent un préambule qui présente l'association qui accompagne et la structure porteuse du projet ainsi qu'un engagement mutuel des deux parties.

Il existe une phase d'accueil et d'orientation (4/6 entretiens). Durant cette phase, on procède à un « diagnostic » du porteur et du projet. A la fin de cette phase, [nous proposons] un plan d'action. Si le porteur accepte et partage les valeurs de l'association, l'accompagnateur et le porteur posent les bases de l'accompagnement.

La convention de coopération est une convention morale qui peut parfois être un outil de médiation ou de régulation (salariés – Conseil d'Administration). L'écrit a une autre valeur que l'oral. L'objectif est de donner un cadre à l'accompagnement.

Dans un premier temps, il s'agit de repérer les freins et les points forts, de soulever des questions. Un état des lieux est donc effectué à la date de la convention. Ensuite, une photographie est réalisée tous les trimestres afin de faire le point sur le projet.

[Notre association] souhaite rencontrer régulièrement le bureau de l'association (ex : une fois par trimestre) afin que tous les acteurs aient le même degré d'information.

[Notre association] propose un accompagnement individuel, l'utilisation d'un espace ressources, des ateliers collectifs.

Le porteur rencontre les différents salariés de [notre association] suivant les problèmes à solutionner. Néanmoins, il a un référent qui est une sorte de « fil rouge ».

La contractualisation reste assez large car il est difficile de définir dans le détail l'accompagnement mais elle le retrace dans les grandes lignes et précise les supports proposés dans le cadre de l'accompagnement (ateliers de formation, etc.). La convention vaut jusqu'au démarrage effectif de l'activité, mais un avenant peut s'y ajouter lorsque le porteur de projet continue à être suivi après le démarrage de l'activité.

De toute façon, l'hygiène relationnelle, ici comme ailleurs, c'est le dialogue et le discours de vérité, contractualisation ou pas. Si la relation entre le porteur et l'accompagnant n'est pas une relation de confiance, il est difficile de poursuivre l'accompagnement. 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 quantitativement plus ou moins en fonction de la capacité du porteur à prendre les choses en main. L'accompagnateur doit adapter son niveau d'accompagnement en fonction des porteurs et des acteurs qui sont investis dans le projet, tout en faisant attention à ne pas trop « porter » à leur place...

Accompagnateur et projet

La problématique ici est celle-ci : de l'accompagnateur et du porteur, qui a l'autorité sur le projet ? Or justement, la certitude des certitudes, c'est que l'un des objectifs du travail de l'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.

Cependant, parfois, l'accompagnateur pense devoir 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.

Et puis, lorsqu'un collectif « produit » un projet garanti 100% service solidaire de proximité mais sans qu'aucun porteur ne se dégage du collectif pour aller au charbon, quand il y a bien un projet à forte utilité sociale mais aucun porteur, quand il n'y a pas de porteur mais tout de même une réelle volonté locale des partenaires qui partagent un même diagnostic, alors l'accompagnateur n'accompagne pas un porteur mais engage une démarche relevant du développement local endogène. Comme si l'accompagnateur sans porteur portait le projet juste le temps que le projet se donne un porteur... Ainsi à l'occasion d'un projet :

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.

Mais peut-être sommes-nous sortis du cadre strict de l'accompagnement. Peut-être avec cette expérience avons-nous fait un pas vers ce qu'on pourrait appeler l'accompagnement d'anticipation ?

Vers une déontologie de l'accompagnateur

Ne pas trop « porter » à leur place, permettre au porteur de rester maître de son projet : la question de l'autonomie des porteurs est cruciale dans le discours des accompagnateurs. « Chaque accompagnateur cherche à rendre le porteur autonome ». C'est dans ces termes que s'énonce l'un des postulats à la fois méthodologique et déontologique des accompagnateurs eux-mêmes.

Tout se passe comme si le processus d'accompagnement était une longue marche du porteur de projet vers son autonomie. Ainsi, lorsque la relation a été quasi fusionnelle à un moment du processus (vers le début en règle générale), on engage une nécessaire phase de retrait par la suite (idée de contre-transfert), on prend du recul pour laisser plus d'autonomie au porteur. À telle enseigne que l'autonomie signe la fin du processus – à condition certes que ce soit une autonomie socialisée, c'est-à-dire une autonomie avec mise en réseau : au terme de l'accompagnement, le porteur de projet devient un partenaire pour d'autres porteurs de projets...

Le deuxième principe de la déontologie de l'accompagnateur, c'est la distanciation. Une bonne partie de l'effort fourni par l'accompagnateur est consacré à la recherche de la « bonne distance », pour être capable d'objectivation (ce qui n'est pas l'objectivité) et laisser ainsi le porteur maître de son projet.

Le troisième principe tient dans l'obligation de vigilance quant aux modes d'inscription du porteur (sa structure, son groupe) dans le jeu d'acteurs locaux (et son évolution).

On pourrait ajouter un quatrième élément : le dialogue comme règle de conduite. « L'accompagnateur guide le porteur de projet de façon la plus objective possible en favorisant les échanges et le partage d'idées », affirme un accompagnateur qui poursuit : « Il ne fait pas à la place de (notion d'autonomie et de distance) », comme si le dialogue entre porteur et accompagnateur était une condition sine qua non de l'autonomie du porteur et de la distanciation de l'accompagnateur...

Ainsi la pratique d'accompagnement semble-t-elle en passe de réunir les conditions de sa professionnalisation, c'est-à-dire de sa reconnaissance comme profession, au sens des sociologues. Tout d'abord, la spécialisation de son savoir entraîne une détermination de plus en plus formalisée et autonome des règles d'activité (accord sur les valeurs et contractualisation, notamment). D'autre part, un idéal de service, inscriptible dans une déontologie, est en voie de formalisation (autonomisation du porteur, distanciation de l'accompagnateur, etc.). Reste la création d'un diplôme d'accompagnateur de porteur de projet de services d'utilité sociale et de proximité... Mais d'ores et déjà, il y a matière à mettre en place un réseau d'échange réciproque de savoirs autour des pratiques d'accompagnement – ce que la tenue du séminaire a largement préfiguré.

Conduire des actions collectives de professionnalisation...

La professionnalisation est un processus qui s'intéresse à des structures développant des activités mises en œuvre par des personnes (salariées, bénévoles...) dans le but de produire des services pour des usagers, l'ensemble se situant dans un environnement institutionnel, économique et social. Telle est la définition adoptée par les membres du séminaire, qui ont souligné que l'ensemble de la réflexion et des actions menées dans ce cadre précis avait pour toile de fonds la politique régionale qui précise que la professionnalisation doit contribuer à la pérennisation des activités et des emplois².

En fait, la notion de professionnalisation vise le plus souvent trois pôles :

- celui des personnes (processus qui permet le développement et/ou la consolidation des compétences des personnes en vue de leur qualification et de la reconnaissance sociale de celle-ci) ;
- celui des structures dans lesquelles elles sont salariées (le développement des nouvelles activités et des nouveaux emplois amène les acteurs à se réinterroger sur l'organisation du travail au sein de la structure, sur les complémentarités de compétences entre salariés, entre salariés et bénévoles, sur les redéfinitions des fonctions et des rôles) et la qualité des services qu'elles offrent (en vue de la reconnaissance de son utilité sociale) ;
- celui de l'emploi (identification des missions et activités et de leurs conditions de mise en œuvre).

Concrètement, dans l'accompagnement des porteurs de projets sur ce thème, on a pu distinguer trois temps forts : émergence de la question de la professionnalisation ; prise en compte de cette question dans les projets ; et traitement de la professionnalisation et mises en œuvre de démarches. L'intervention des agents de développement est différente selon qu'ils étaient dans une démarche d'accompagnement à la professionnalisation collective ou individuelle. Nous évoquerons, pour finir cette synthèse, l'accompagnement collectif.

Des interventions ont été liées à l'émergence ou au diagnostic des besoins de professionnalisation/formation. Elles reposent sur une démarche des acteurs mais aussi sur la prise en compte des contextes professionnels et institutionnels qui déterminent les demandes.

L'un des agents de développement territorial a travaillé au montage d'une démarche de professionnalisation visant des professionnels déjà en poste dans les structures d'Aides à Domicile. Pour valider le diagnostic approfondi des besoins, il s'est appuyé sur une étude réalisée par un cabinet commandité après sollicitation par les responsables de structures. S'appuyant sur les résultats de

² Ici se focalisent deux des trois fonctions-clés de l'accompagnement telles que les énoncent les contrats d'objectifs de territoire : accompagner les porteurs de projets dans la professionnalisation des activités, des salariés et des bénévoles d'une part, mettre en place une animation territoriale avec les partenaires financiers pour faciliter la pérennisation des services et leur accès au plus grand nombre d'usagers d'autre part.

cette étude, l'agent a rencontré directement les employeurs associatifs pour approfondir la demande.

Un autre agent – qui intervient sur un secteur géographique et par thématique (notamment médiation et animation) – a procédé à partir d'une double sollicitation des employeurs positionnés sur le dispositif NSEJ dans les secteurs éducatifs, social et de l'animation et d'un organisme de formation et de recherche. La démarche diagnostic s'est opérée en plusieurs temps. Dans un premier temps, une analyse quantitative à partir des fiches de déclaration d'embauche et des intitulés d'emploi sur l'ensemble des postes du Bassin d'Emploi a été effectuée. Dans un second temps, il a travaillé plus particulièrement sur le diagnostic de besoins de professionnalisation et de formation pour les fonctions de médiation et d'animation et ce à partir de deux méthodologies (enquête par questionnaire auprès des associations et des collectivités locales et entretien avec 16 employeurs pour 80 salariés, un questionnaire ayant été adressé aux salariés afin d'identifier leurs besoins en formation, en relation avec leur situation de travail).

Une structure de développement territorial a inscrit la démarche de diagnostic des besoins en matière de professionnalisation/formation dans des actions collectives d'accompagnement à la professionnalisation. Sont concernés les chargés de mission de la structure qui ont impulsé la démarche par thématique auprès des employeurs du bassin d'emploi et au-delà. Ainsi, dans le domaine de la gérontologie, un agent a travaillé avec un expert en la matière sur cette démarche diagnostic. Ils ont animé des collectifs d'employeurs et de salariés afin de procéder à un diagnostic de besoins à partir de l'analyse des emplois, de l'environnement professionnel, des difficultés rencontrées, des projets de services. Cinq rencontres ont eu lieu dans lesquelles ont été impliquées treize structures et dix-sept jeunes. L'analyse des besoins réalisées a permis d'opérer un premier inventaire des activités effectuées et un premier repérage des compétences à mobiliser. Ce travail a abouti à l'élaboration de pré-référentiels emploi/compétences sur lesquels les opérateurs de formation se sont appuyés dans la phase de formation/action.

Ces démarches diagnostic ont généralement débouché sur l'élaboration d'appels à projet (avec l'aide des experts), à la sélection d'opérateurs de formation (avec l'aide des techniciens des services du Conseil Régional et de la plate-forme régionale de professionnalisation).

D'autres interventions ont été liées au montage du projet en amont de sa mise en œuvre. Le montage du projet en amont de sa mise en œuvre nécessite un ensemble d'activités de plus ou moins grande amplitude selon le contexte. Des activités de négociations importantes sur la recherche de financement de la formation en concertation entre chargée de mission, OPCA, Conseil Régional, Employeurs et organisme de formation retenu ont été engagées.

Un agent de développement territorial a ainsi été amené à constituer un comité de pilotage réunissant employeurs, organismes de formation et OPCA pour présenter la proposition de formation et les possibilités de financements (négociations ayant abouti au choix de l'EDDF).

Pour un autre agent, le montage du projet (mise en place d'une formation diplômante universitaire) s'est fait en partenariat avec des organismes universitaires pour une mise en relation de résultats de l'analyse des besoins de formation réalisée. Plusieurs rencontres sont alors réalisées pour le montage du projet, l'organisation des modules et des parcours et le financement de la formation (plusieurs financeurs sollicités, comme la DFP, la Collectivité locale et le CNFPT). Un comité de pilotage local est créé intégrant les membres des institutions partenaires. Les employeurs sont alors informés par courrier de l'ouverture de la formation et invités à une réunion de présentation du dispositif

et des conditions de démarrage et de financement des parcours. Une diffusion large est décidée pour les jeunes concernés via le mensuel d'information local...

Dans un autre projet, la phase de recherche de financement a été aussi une phase importante qui a nécessité l'organisation de réunions avec les employeurs, leurs OPCA et le Conseil Régional. La phase de montage du projet a reposé aussi sur l'organisation de réunions d'information auprès des employeurs et des salariés des bassins d'emploi concernés. Ces réunions ont été co-animées par la structure d'accompagnement et les organismes de formation. À cette phase de montage, on peut mentionner que la mobilisation des partenaires, que ce soit les financeurs ou les employeurs, constitue une activité particulièrement intense pour l'agent à la fois pour susciter et maintenir l'engagement de partenaires dans la démarche.

Les activités liées au suivi, à l'animation et à la gestion de la démarche d'accompagnement à la professionnalisation, enfin, sont sensiblement différentes en terme d'amplitude, selon les contextes de travail, le type de dispositif mis en place, le positionnement de l'agent et de sa structure par rapport à la démarche. Certaines structures d'accompagnement ont été sollicitées par les employeurs et/ou les organismes de formation, une autre a été à l'initiative de la démarche dans la mesure où cela constituait un axe de son Contrat d'Objectif de Territoire.

À son initiative, un agent a proposé, en articulation avec le projet global de formation, la constitution de groupe thématique lié à l'environnement social et professionnel des aides à domicile (l'hygiène alimentaire, les dépendances sous toutes ses formes), en faisant intervenir un expert du domaine de connaissances. Il a ainsi eu des activités d'organisation de la formation (rencontre des experts, élaboration de programmes, etc.). Il a eu notamment à organiser une formation spécifique et adaptée à l'expression d'un besoin d'une association (réalisation des aspirations de sondes endotrachéales). Il a alors été amené pour ce module à solliciter un financement de la formation et à demander à la DRASS l'autorisation de dispenser cette formation à des Aides à Domicile. De manière générale, par rapport au démarrage de la formation, les activités de négociation avec les OPCA, les partenaires du secteur sanitaire et social de la région ont été à nouveau importantes. Pour le démarrage en janvier 2002, l'agent prévoyait encore un travail de remobilisation des associations qui ne s'étaient pas encore engagées dans le dispositif.

Dans le cadre d'un autre projet, un agent a joué un double rôle au démarrage de la formation, vis-à-vis des associations et vis-à-vis de l'organisme de formation. Il accompagne les associations dans une réflexion autour de l'organisation du travail au sein de la structure - qui se trouve modifiée du fait du départ du jeune salarié en formation. De manière globale il joue un rôle de conseil par rapport à la formation auprès des employeurs et des salariés. Il a assuré l'accompagnement de la mise en œuvre avec l'organisme de formation.

On le voit, dans la démarche d'accompagnement mise en œuvre par les structures d'animation territoriale, une part importante des activités relève de l'ingénierie du développement local, de l'ingénierie de formation, voire de l'ingénierie pédagogique, quand il s'agit de travailler à la professionnalisation.

Synthèse réalisée par Bruno Richardot,
USTL-CUEEP, février 2002,
pour la Direction de l'Action Économique
du CONSEIL RÉGIONAL NORD-PAS DE CALAIS.