

Synthèse des travaux du séminaire régional permanent des agents de développement des services de proximité

Bruno RICHARDOT
USTL-CUEEP février 2002
pour le Conseil Régional
D.A.E.

Table analytique des matières

Il est clair qu'il vaut mieux faire émerger un besoin sans porteur de projet plutôt que d'accompagner un porteur sans projet répondant à un besoin.

Atelier3, le 8 septembre 2000

Le séminaire régional permanent des agents de développement des services de proximité 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. Et 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 un outil d'autoformation collective des agents de développement, a initialisé l'élaboration d'une culture commune de l'accompagnement des projets de création de services de proximité. Cette synthèse tente de restituer la richesse de l'interrogation collective, sans toutefois passer sous silence les avancées positives qu'a permis le travail en ateliers et en séances plénières. Elle se fonde sur l'ensemble de la production écrite au sein du séminaire.

Une première synthèse avait été rédigée courant 2001, synthèse intermédiaire qui rendait compte des travaux des ateliers pendant l'année 2000, un atelier après l'autre. Le présent travail, s'il reprend quelques éléments de 2001, adopte une logique d'exposition thématique. Trois grandes thématiques ont été retenues :

<i>Une approche du territoire</i>	<i>Une pratique d'accompagnement</i>	<i>Des actions significatives</i>
--	---	--

Une approche du territoire

Un territoire, c'est quoi ?

Une certaine polysémie du territoire

Un certain nombre de définitions du territoire

un lieu de recherche de cohérence

une échelle

une volonté politique endogène

un collectif de forces vives

un enjeu de fédération locale

une perspective globalisante

un lieu de transfert d'expériences

un lieu/objet de diagnostic(s)

Diagnostic et développement territorial

L'objet du diagnostic

Logique territoriale et logique sectorielle

Du diagnostic ... au diagnostic-action

Une pratique d'accompagnement

Accompagner, un métier complexe

Une contradiction fondatrice

Accompagnement et conseil

Le triptyque des services solidaires

Les trois horizons des services solidaires

Le fonctionnement du triptyque

Éléments de la technicité de l'accompagnement

Le trigone de l'accompagnement

Porteur

Porteur et projet

Porteur ou projet ?

La motivation du porteur

Accompagnement collectif

Accompagnement individuel

En règle générale

Les savoir-faire du porteur

Conduire un projet

Se qualifier comme porteur de projet

Écrire

En savoir sur l'activité

Gérer une activité, un service

Porteur et accompagnateur

La congruence axiologique et praxéologique

La contractualisation de la relation d'accompagnement

Accompagnateur et projet

Vers une déontologie de l'accompagnateur

Des actions significatives

Bibliographie

Une approche du territoire

Dès le début du travail des ateliers du séminaire (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 aussi bien de l'identification des besoins que 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 entre participation citoyenne et réussite du diagnostic : l'implication des usagers dans la démarche de diagnostic de territoire contribue à l'amélioration de l'identification des besoins existant sur le territoire. 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 général¹ sous la

¹ 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/l850704.htm>.

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 locaux. 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, dès ce début janvier 2000, derrière les trois questions distinctes que se pose l'un des ateliers 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 proposeront collectivement d'aborder aussitôt la 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 par les agents de développement 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 est conditionnée par la prise en compte en tant que telle de cette polysémie, cette pluralité des regards sur le 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 le discours des agents de développement réunis dans le séminaire.

un lieu de recherche de cohérence

Le territoire, c'est peut-être tout d'abord **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.

Par ailleurs, certains agents de développement pensent que la cohérence territoriale est un impératif majeur, jusqu'à dire que développer n'est pas nécessairement créer de nouvelles activités ou nouveaux postes (il faut renforcer l'existant d'abord)...

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 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...

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 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 développement territorial

L'objet du diagnostic

« 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 ». Autant dire que l'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, la question-force, nous l'avons relevé plus haut, 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.

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

1.	<i>Pourquoi le diagnostic a-t-il été réalisé ?</i>	<i>Le diagnostic identifie-t-il les besoins du territoire ? Lesquels ?</i>	<i>Quels ont été les rôles respectifs de l'élu, du technicien, de l'habitant ?</i>
2.	<i>Ai-je compris les éléments essentiels du territoire ?</i>	<i>Quels sont les enjeux du territoire ?</i>	
3.	<i>Comment a été entendue la demande ?</i>		

Poser les enjeux du territoire comme question pour le diagnostic, c'est reprendre le regard sur le territoire comme perspective globalisante (cf. plus haut), mais aussi passer insensiblement du diagnostic à la prospective (passer d'une expression permettant aux participants de s'appropriier les questions du diagnostic à une réflexion permettant de s'exprimer sur le futur du territoire). De ce point de vue, l'intervention du GAP - Groupe d'Appui aux Projets - sur le contrat de ville d'Arras, en 2000, est tout à fait parlante. Il s'agit d'un « 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 ». On voit dans cette expérience que le souci de participation citoyenne nous met d'emblée dans la prospective politique locale...

Logique territoriale et logique sectorielle

Dernière 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 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 semble plutôt consister 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 territoriales et sectorielles 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 rencontré.

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.

Le CBE avait été sollicité par cinq communes de la communauté de communes du Pays de Pévèle 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 le CERIG, Centre d'Étude et de Recherche en Ingénierie Gérontologique. Ce cabinet 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 le 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 Adjointes à l'action sociale, la circonscription du Conseil Général, les médecins, les pharmaciens, les infirmières qui passent à domicile, l'instance de coordination gérontologique, 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 gérontologie et avait déjà travaillé avec des élus sur des dynamiques de développement de territoire à travers des problèmes liés à la gérontologie. 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 bi-latérales, puis restituées au comité de pilotage. Seuls deux catégories d'acteurs ont été impliqués : 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 statistique ».

Petit à petit, le cercle du comité de pilotage s'est élargi. Les élus qui était 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.

[17/02/2000]

Du diagnostic ... au diagnostic-action

La réflexion collective sur le diagnostic a eu des retombées terminologiques : le terme de « diagnostic » pouvant paraître limitatif, les agents de développement préfère 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 oeuvre...)

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.

[06/07/2000]

Une pratique d'accompagnement

Outil d'autoformation collective des agents de développement, le séminaire a initialisé l'élaboration d'une culture commune de l'accompagnement des projets de création de services 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.

Accompagner, un métier complexe

En effet, dès le début 2000, les participants de l'un des ateliers se donnent 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 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* » [Bilan des travaux réalisés proposé par Priscilla VASSEUR pour l'atelier3, le 23 novembre 2000]. Une double idée émerge et s'affine au fil des travaux : **accompagner, c'est un métier, et c'est un métier complexe** [atelier 3, séance du 4 mai 2000].

Une contradiction fondatrice

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 (FS). L'« accompagnateur [est] engagé dans une relation interpersonnelle », dit l'autre (CV). « Je suis partisan. Et je m'investis dans le travail d'accompagnement à la mesure de ce parti-pris », confie un troisième (DC). « 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 (MD). 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 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 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).

[MD, 14 sept. 2001]

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 (Rhizomes, à Roubaix) :

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. Rhizomes 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, Rhizomes 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

[DC, 4 mai 2000]

Conduite accompagnée, certes. Certains participants au séminaire affirme que le travail d'accompagnateur s'apprend sur le terrain, et parlent alors « d'heures de vol » pour évoquer l'expérience dans le métier. Pourquoi pas d'heures de conduite, tout simplement ? Mais alors cela signifie-t-il que l'accompagnateur doit avoir été porteur de projet lui-même pour accompagner un porteur de projet, de même que le « conducteur autorisé » est d'abord conducteur avant d'être autorisé pour accompagner le conducteur apprenti ? Au moins la question a-t-elle été posée : comment peut-on accompagner sans avoir été porteur de projet ? Aucune réponse explicite n'a été apportée – et sans doute chaque accompagnateur a la sienne...

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 ».

Accompagnement et conseil

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... Reste que la distinction n'est pas toujours si aisée dans la pratique : la dérive est toujours sournoisement possible.

Revenons aux mots :

ACCOMPAGNEMENT

Le Dictionnaire Historique de la Langue Française² précise que le sens « action d'accompagner » (1530) est archaïque à propos des personnes

² Le Robert, Dictionnaire Historique de la Langue Française / sous la dir. de Alain Rey ; [avec la collab. de] Marianne Tomi, Tristan Horde, Chantal Tanet. – nouv. éd. – Paris : Dictionnaires Le Robert, 1995. - 2432 pages

(renaissance de cette forme ancienne s'est opérée ; apparemment... dans le champ du social, voire celui des sciences humaines, ces trente dernières années) mais reste vivant à propos des choses qui vont ensemble (un accompagnement de légumes). En musique, le mot signifie « partie qui accompagne la partie principale ». Il vient d'accompagner qui signifie d'abord « prendre pour compagnon » puis « se joindre à (qqn) », notamment pour faire un déplacement en commun. Quant au mot compagnon, c'est à l'origine (com-panis, panionem) « celui qui prend le pain avec (quelqu'un) »... voilà qui donne de la saveur, non ?

Le Petit Robert (1970) définit accompagner comme « se joindre à (qqn) pour aller où il va en même temps que lui ».

Ceux qui travaillent sur la relation d'aide et l'accompagnement de personnes en difficulté se réfèrent souvent à cette première définition du Petit Robert, notamment quand ils se situent dans l'héritage de Carl Rogers, dans l'invitation à l'écoute et la présence empathique (avec empathie), l'attitude dite compréhensive (et les pratiques de formulation dites de reflet et de clarification). Si on considère le porteur de projet comme se confrontant à l'inconnu, relevant le défi de la créativité et s'engageant dans une démarche de changement (changement pour lui et changement pour l'association où il est situé), on peut le considérer comme étant potentiellement « en difficulté » et requérant utilement un accompagnement compréhensif et empathique. On peut alors s'inspirer des attitudes et techniques recommandées pour les accompagnateurs de personnes en difficulté.

[travail sémantique proposé par DC le 14 février 2000]

À condition de ne pas se laisser aller à une vision négative qui consisterait à durcir l'assimilation des porteurs de projets à des personnes en difficultés, cette approche définitionnelle renvoie assez bien aux pratiques des accompagnateurs et marque une des différences fortes entre accompagnement et conseil : « Pour certains, l'accompagnement signifie le conseil. Tandis qu'en ce qui concerne les services de proximité, l'accompagnement permet d'opérer des changements, il va bien au delà du conseil » (SG). Listons les cinq différences majeures entre ces deux pratiques.

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 (nous y reviendrons plus loin). De son côté, le conseil est un « dispositif plaqué, pré-formaté ». Il propose d'entrer dans des démarches d'apprentissage avec batterie de fiches pédagogiques toutes prêtes et le conseiller entre dans une démarche de formateur « industrialisé ».

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 vis-à-vis du cabinet. 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, si nécessaire, l'accompagnateur vise à rendre le porteur autonome dans la conduite de son projet.

Troisièmement, le conseil se réduit plutôt à une prestation de service, limitée dans le temps, dans laquelle le porteur n'est pas acteur mais client. Un cabinet conseil est comptable de ses prestations, du temps passé. Dans l'aide aux projets de services solidaires, c'est différent, ce n'est pas le client final qui paie. L'accompagnement, c'est être toujours disponible, ce n'est pas rationné. L'accompagnement serait une prestation méthodologique mettant en œuvre des connaissances techniques et prenant en compte un éventail plus large de composantes du projet, dont la durée peut s'étendre sur plusieurs mois, parfois jusqu'au suivi post-crétion du projet.

Quatrièmement, la prestation du conseil est souvent axée sur les aspects économiques ou juridiques du projet. L'accompagnement, lui, peut être généraliste et ne nécessite pas obligatoirement la connaissance du secteur d'activité par l'accompagnateur, l'accompagnement porte essentiellement sur la méthodologie de construction du projet - l'accompagnateur pouvant s'entourer de conseils spécialisés d'experts, selon les besoins.

Dernière grande différence, un peu 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 projets de services de proximité que dans le cas de la création d'entreprises marchandes. Cette complexité est liée à la complexité des services de proximité, relative :

- à l'importance de la dimension relationnelle dans les services de proximité d'où la nécessité d'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, non monétaires et donc une adaptation du porteur à différents types d'interlocuteurs ;
- 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 ;
- au caractère novateur des activités ;

- aux obstacles culturels des porteurs de projet et de leur environnement par rapport à l'économie sociale et solidaire.

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

Le triptyque des services solidaires

En effet, tout projet de création de service solidaire se développe sur trois appuis d'égale importance : il suffit que l'un d'eux soit trop faible par rapport aux deux autres ou que l'un d'eux prenne le pas sur les deux autres pour que le projet se déséquilibre, c'est-à-dire 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.

Les trois horizons des services solidaires

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 que « la notion d'hybridation ne désigne pas seulement le recours à trois types de ressources [à savoir : marchandes, non marchandes et non monétaires], elle évoque un équilibrage entre ces ressources négocié avec les partenaires dans le respect de la logique des projets » (Ème 2001, p.4 ; cf aussi ADSP 1998 , p.81 sqq.).

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-clef 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 réservées aux exclus (cf. Ème 2001 , p.9) – même s'il semble acquis que les principes de fonctionnement des services 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 considère comme l'une des deux caractéristiques majeures des services de proximité : « les services sont conçus à travers des espaces publics de proximité qui permettent une construction conjointe de l'offre et de la demande » (Ème 2001, p.4). D'autre part, il semble que ce soit ici que l'articulation entre domaine d'activité et territoire atteigne sa force problématique maximale : on peut rencontrer, dans la pratique, des cas de conflits de préséance entre la spécialisation sectorielle et l'ancrage territorial (cf. plus haut au § « Logique territoriale et logique sectorielle »), même si, théoriquement et praxéologiquement, il s'agit bien d'une articulation nécessaire.

Le fonctionnement du triptyque

Restent 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'ADSP assigne aux services de proximité (ADSP 1998 , p.187 sq.) 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

Éléments de la technicité de l'accompagnement

À plus forte raison, il n'est pas question de différencier le conseil de l'accompagnement en attribuant au premier de la technicité et au second de l'amateurisme. Bien au contraire, l'accompagnement - qui s'est récemment formalisé, professionnalisé, notamment grâce au séminaire et à la mise en place de politiques territoriales propices au développement des services de proximité -, c'est beaucoup plus que du conseil.

Tout à l'heure, nous avons mis en évidence la contradiction fondatrice du métier d'accompagnateur de porteur de projet de services de proximité. Et nous avons vu qu'elle se manifestait en forme de risque de dérives du travail d'accompagnateur, vers les deux écueils que sont la réduction techniciste et la tentation manipulatoire. Le premier écueil nous a permis de réfléchir à ce qui caractérisait l'accompagnement, notamment en le distinguant du conseil. Le second écueil, la tentation

4 Ainsi à Lille, « le chargé de mission se tient à disposition du porteur de projet pour toutes les questions relatives à la gestion de son service (formation, période d'essai, intégration du jeune dans la structure, conditions de travail, absences, protection sociale, rupture du contrat de travail, conditions et formalités de remplacement, création de poste, difficultés de trésorerie...) ». Ceci étant, certains accompagnateurs soulignent la confusion, très répandue, entre conduite de projet et gestion d'activité, de même que la tendance à mobiliser le terme "projet" à toutes les étapes d'une réalisation (conception, mise en œuvre, évaluation...).

manipulatoire, oblige à revenir sur la relation interpersonnelle qui se construit entre le porteur de projet et l'accompagnateur, et, plus globalement, sur les relations entre projet, porteur de projet et accompagnateur de porteur de projet.

Pour parler plus positivement, nous dirons que le développement des services de proximité présente deux spécificités bien tranchées par rapport au développement local en général. La première serait l'instrumentalisation de l'économie par l'impératif social d'une part (ce que nous venons de voir, avec l'ensemble du chapitre sur « Le triptyque des services solidaires »). Une seconde spécificité résiderait dans ce que l'on pourrait appeler « l'attention accompagnante ».

Il ne s'agit pas de se contenter d'informer, ou bien de se satisfaire d'aider à la rencontre de l'idée et des moyens...

Il ne s'agit en effet pas de « convention d'affaires » entre apporteurs d'idées et apporteurs de ressources, où, d'un côté, l'apporteur d'idée, créateur individuel ou entreprise, a un projet de produit, de service ou de création d'entreprise et recherche un ou des partenaire(s) capable(s) de l'aider à faire aboutir ce projet, et où, de l'autre côté, l'apporteur de ressource, particulier ou société, souhaite investir ou s'investir dans un projet en apportant des ressources financières, un réseau relationnel, un réseau commercial...

Il s'agit encore moins de se limiter à l'information des futurs créateurs d'entreprises... Non que cette information soit inutile. Mais elle est maintenant relativement disponible (des sites existent déjà qui proposent une information relativement complète) et le travail à entreprendre serait davantage pédagogique (conditions d'appropriation de l'information par ceux qui en ont besoin) que purement informationnel.

Il ne s'agit pas non plus de valoriser l'innovation (technologique) pour elle-même... l'innovation est ailleurs. Dans la méthode globale de développement des services, mais aussi et peut-être surtout 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 trigone.

Le trigone de l'accompagnement

Comment fonctionne l'espace où se lient projet, porteur de projet et accompagnateur de porteur de projet.

Dans ce trigone, 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 trigone 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.

Le séminaire n'a pas produit 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 à venir, en la structurant dans un schéma dynamique.

Porteur

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.

Est-on ou devient-on porteur de projet, et quelles sont les qualités requises ? Peut-on former les porteurs ?

À ces questions énoncées en ces termes dès le début du séminaire, l'association Rhizomes répond près d'un an et demi plus tard, dans le bilan d'étape qu'elle publie dans un numéro spécial (n° 7, mai 2001) de son journal *À travers champs* :

Il n'y a pas un profil unique de porteur de projet susceptible de créer une telle activité de "services de proximité". Ceux qui relèvent ce défi et que Rhizomes accompagne sont tous amenés à se confronter à l'incertitude, à la complexité ainsi qu'aux contradictions dans leurs cheminements. Il vaut mieux s'y préparer. Depuis l'émergence de la volonté de création d'une activité jusqu'au démarrage de celle-ci (pensée, organisée, gérée, articulée, négociée), les voies que ces porteurs suivent sont très variées mais ils ont tous besoin de développer leurs capacités à faire face aux incertitudes et à relever le défi de la créativité. Une relative confiance en soi va de pair, pour eux, avec une capacité de relations multiples de travail avec les autres; afin de développer leurs talents, Rhizomes leur propose quelques brefs apports de formation à faire fructifier dans la durée, notamment en matière de sensibilité, de culture et de vigilance méthodologiques; quand le besoin de nouveaux savoirs se ressent, la recherche d'autres contributions de qualité se poursuit, que des échanges et coopérations multiples enrichissent. Un réseau s'élabore, qui n'a pas de centre, mais des connexions multiples et variées.

[Rhizomes 2001, p.3]

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 oeuvre (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 : par sa relation au projet qu'il porte – relation qui enferme traces de son histoire (passé, présent, futur) et sa participation à son environnement social – d'une part, et par la relation qu'il entretient avec l'agent de développement qui l'accompagne – relation qui témoigne d'une adhésion à certaines valeurs éthiques, praxéologiques et politiques - d'autre part.

Porteur et projet

Porteur ou projet ?

« Sommes-nous là pour accompagner des projets ou des porteurs de projets ? », se demande les participants au séminaire en septembre 2000. Sur ce vecteur à double sens, qui occupe tout un côté du trigone, quel sommet l'accompagnateur doit-il privilégier ? Ou bien, plus simplement, cela revient à se demander 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 ensuite au projet. Ainsi, dit Marcel, « 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 ». L'association Rhizomes, de son côté, affirme placer la personne du porteur, ses compétences, sa trajectoire et sa situation dans un ensemble associatif au centre de sa démarche d'accompagnement, s'efforçant de construire une relation de qualité fondée sur le respect, d'instaurer un dialogue pouvant « faire accoucher » et invitant à l'ouverture sur d'autres pratiques, tout en reconnaissant le droit des intéressés à la critique... Bref obligation est faite de cerner le porteur de projet dans sa globalité et pas seulement par rapport à son projet – quand bien même c'est parce qu'il porte un projet qu'il est en relation avec l'accompagnateur...

En fait, il ne s'agit pas de décider une fois pour toutes qui du porteur ou du projet est le plus important. Dans certains cas, le porteur compte plus que le projet, dans d'autres il compte autant, dans d'autres encore il n'y a que le projet et la question ne se pose même pas⁵. Ce n'est pas une question d'importance relative dans l'absolu. Il s'agit d'une inclination pratique : sur lequel des deux autres sommets du trigone l'accompagnateur va-t-il d'abord porter son attention ?

Ce qui est clair, c'est que tout cela fait système. On peut ainsi modifier ce que nous venons de dire : obligation est faite de cerner le porteur

⁵ Dans des phases d'émergence de projet, le porteur n'est pas toujours identifié à l'origine du projet, c'est donc un groupe sans porteur identifié qui peut faire l'objet de l'accompagnement dans l'attente de l'émergence du porteur de projet...

de projet dans sa globalité et pas seulement par rapport à son projet – même si *de facto* il se définit lui-même dans la relation qu'il entretient avec son projet. C'est donc bien la relation porteur/projet qui fonctionne et détermine le porteur et le projet.

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 dépendent l'aboutissement du projet. À telle enseigne que, 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.

La motivation du porteur

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.

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.

Il est arrivé, par contre, que l'absence de porteur personne physique constitue paradoxalement comme un atout pour la réussite du projet. Il s'agit du projet de taxi social à Ostricourt où il y avait bien un projet qui émanait d'un collectif mais où aucun porteur ne se dégageait.

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 !

[MV, 23 nov. 2000]

Par ailleurs, il est 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 va donc 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.

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 collectivement en repérant ses points de soutien.

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 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. 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.

Les savoir-faire du porteur

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.

Conduire un projet

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.

Se qualifier comme porteur de projet

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.

Certaines structures d'accompagnement mettent en place des formations *ad hoc*. Par exemple le CBE de Lille 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 notion de gestion de projet en lien avec l'environnement de la structure.

D'autres structures « professionnalisent » les porteurs de projet en les hébergeant purement et simplement (sur des contrats aidés, notamment). Ainsi le Pôle développement de l'Activité et des services d'Entreprendre ensemble, sur le Dunkerquois.

Écrire

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.

Le travail d'écriture doit se faire dès l'amont du projet :

[ADSP1998, p.73]

[Vercoutre1999, p.14]

p.28/36

En savoir sur l'activité

Après avoir vérifié les capacités du porteur de projet en matière de conduite de projet, il semble nécessaire de vérifier les connaissances du porteur de projet dans le domaine 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, voire 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 est indispensable dès que pointe la moindre velléité d'évaluation des connaissances sectorielles des porteurs de projet, tout comme la moindre velléité de qualification des porteurs en la matière – voire qualification des salariés des services 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 possibles : 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 à Sillery les Lannoy, 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. Autre exemple d'articulation entre réseau et territoire sur les personnes à mobilité réduite : le territoire (toujours le CBE de Roubaix Tourcoing Lys) a mis en relation un porteur de projet avec le GIEPP 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... Autre exemple encore, le travail du territoire en collaboration avec le GIEEP sur le plateau de Mormal (accueil d'enfants handicapés)...

Gérer une activité, un service

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... Le CBE de Lille, 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 idéologiques, au plan de la relation de travail.

La congruence axiologique et praxéologique

La relation établie entre Rhizomes et celles et ceux qu'elle accompagne débute toujours par un choix volontaire de ceux-ci. Elle progresse dans le respect du rythme et des valeurs des accompagnés, centrée sur leur démarche, leur cheminement marqués par leur histoire singulière. Elle passe par des mises en relation, des ouvertures et des remises en question. Quand elle est de qualité, elle fait son terreau de l'expression critique, du débat contradictoire et d'une curiosité en recherche. Paradoxalement, elle demande et de la proximité et de la distance chez l'accompagnateur qui se positionne ainsi en mouvement, dans sa relation aux accompagnés.

[Rhizomes 2001, p.5]

Ce texte illustre bien un des points forts de l'accompagnement de porteur de projet de services solidaires : la congruence axiologique⁷ et praxéologique⁸ - congruence grâce à laquelle 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 axiologique (valeurs idéologiques et éthiques) que sur le plan praxéologique (conditions d'action, notamment méthodes de travail, réseaux dont la structure fait partie⁹, type de connexions de proximité territoriale 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. Ce sera sagesse, car la congruence 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 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... Pour baliser cette vie à deux, certaines structures d'accompagnement propose une contractualisation...

⁷ L'axiologie est la théorie des valeurs (mais pas au sens économique !). Comme disait Louis Lavelle, philosophe français (1883-1951), « l'axiologie est une sorte de métaphysique de la sensibilité et du vouloir » (dans le *Traité des valeurs*, 2 vol. 1951-1955).

⁸ La praxéologie est l'ensemble des méthodes d'analyse de l'action (praxis). Jean Piaget, savant français (1896-1980), précise qu'il s'agit d'« une théorie, essentiellement interdisciplinaire, des comportements en tant que relations entre les moyens et les fins, sous l'angle du rendement aussi bien que des choix » (dans *Épistémologie des sciences de l'homme*, 1970).

⁹ 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.

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... Ainsi fait l'association Maillage qui utilise une « convention de coopération » dans laquelle se trouvent un préambule qui présente Maillage et la structure porteuse ainsi qu'un engagement mutuel des deux parties.

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

De toute façon, l'hygiène de couple, 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 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'occultier 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 partageant 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 Ostricourt (projet de taxi social déjà cité) :

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 remettait 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.

[MV, 23 nov. 2000]

Mais peut-être sommes-nous sorti 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 (Atelier 3, le 4 sept. 2001).

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 » (A3 Rhizomes-spiritek_la proximité dans la distance.txt) .

Paradoxalement, [la relation établie entre Rhizomes et celles et ceux qu'elle accompagne] demande et de la proximité et de la distance chez l'accompagnateur qui se positionne ainsi en mouvement, dans sa relation aux accompagnés.

[Rhizomes 2001, p.5]

La « bonne distance », c'est peut-être tout simplement le respect, ou « cette étrange vertu que M. Serres [dans *Le tiers instruit*] nomme la retenue » comme le rappelle Philippe Meirieu et Michel Develay¹⁰...

Les agents de développement considèrent que la déontologie de leur métier d'accompagnateur comprend :

- la recherche de l'autonomie du porteur ;
- des phases de distanciation de l'accompagnateur avec le porteur pour que l'accompagnateur soit capable d'objectivation (et non d'objectivité) et laisse le porteur maître de son projet ;
- la 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 (PV) 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 (congruence 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 de proximité...

¹⁰ Dans *Émile, reviens vite... ils sont devenus fous*, Paris, ESF, 1992, p. 127sq. Cf. l'exergue de B. Richardot, « 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.

Des actions significatives

PEUT-ÊTRE ? expériences intéressantes du point de vue de la méthode d'accompagnement

avec quelle grille d'exposition ?

selon quels critères de choix des expériences ?

Bibliographie

ADSP 1998 = A.Berger & G.Michel, *Topo-guide des services de proximité. Pour la création de services solidaires*, Desclée de Brouwer, Paris, 1998, 192p.

Ème 2001 = B. Ème, J.-L. Laville & J.-P. Maréchal, « Économie solidaire : illusion ou voie d'avenir ? », contribution pour l'Université d'été d'Arles 2001, <http://www.attac.org/fra/list/doc/eme.pdf> , 15 p.

Rhizomes 2001 = *À travers champs. Journal d'expression associative édité par Rhizomes*, 7, mai 2001 [51 rue d'Inkermann, F59100 – Roubaix]

Vercoutre1999 = Christine Vercoutre, *Accompagnement de porteurs de projets*, Lille, GIEPP-Services de proximité, décembre 1999, 31p.

PLAN

TABLE ANALYTIQUE

TOP

le lundi 18 février 2002

bruno.richardot@univ-lille1.fr
