

Pour soutenir la création d'activités sur un quartier?

Eviter l'assistance et mettre à disposition des outils de travail!

En deux ans, un dispositif d'accompagnement à des porteurs de projets d'entreprises culturelles s'est vu progressivement transformé, par les utilisateurs eux-mêmes, en un cadre souple offrant des services directs, ponctuels et variés : pouvoir téléphoner, passer un fax, taper un courrier ou mettre en page un tract sur ordinateur, obtenir rapidement un rendez-vous avec un conseiller pour discuter d'un projet, établir une facture, une fiche de paye, dresser un budget prévisionnel, disposer d'un atelier ou d'une salle pour débiter des activités, pour se tester. Ce constat nous amène à préconiser le développement de cette forme concrète de soutien aux initiatives que nous nommons les...

■ Page 2

Le site de développement: le CAES

■ Page 3

Les projets soutenus dans le cadre du dispositif

■ Page 4

Enseignements méthodologiques

■ Page 5

**La notion de pépinière
Une pépinière sur un quartier**

pépinières de projets

L'agence Opale a mis en place au Centre Autonome d'Expérimentation Sociale (CAES), à Ris Orangis en Essonne, durant les années 1991-1992, un dispositif d'accompagnement conçu pour favoriser sur ce site le développement de "services de proximité" à caractère culturel.

Ce dispositif, nommé "Site expérimental Essonne", s'est inscrit dans le programme d'expérimentation nationale de l'Agence pour le Développement des Services de Proximité (ADSP), et a reçu à ce titre un soutien méthodologique de l'Agence ainsi qu'un financement du Fonds Social Européen. Des cofinancements français ont été obtenus auprès du Plan Urbain (Ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et de la Mer, direction de l'architecture et de l'urbanisme) et du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (Convention promotion de l'emploi), pour un budget total de 1MF.

Les résultats obtenus au terme de ce dispositif ainsi que la réflexion menée sur les méthodes d'accompagnement conduisent aujourd'hui Opale à recommander une formule de soutien à des porteurs de projets enracinés dans l'environnement local qui soit mieux adaptée aux rythmes naturels de la maturation des projets, et tout simplement plus conforme à leur demande.

Cette formule se résume dans le concept de "pépinière", généralement connu sous sa forme "pépinière d'entreprise", mais élargi à la dimension du projet.

■ Le site de développement: le CAES

Le CAES existe depuis plus de dix ans. Il fut à l'origine une caserne désaffectée, occupée par des jeunes de la banlieue sud de Paris. Ils vont créer dans cette friche urbaine, se réclamant des conclusions du rapport Schwartz incitant les jeunes à investir des espaces inoccupés, des lieux d'activités, d'habitat, mettre en place des chantiers de jeunes, ouvrir un foyer d'hébergement d'urgence, organiser des manifestations culturelles.

Les personnes accueillies par le CAES trouvent en ce lieu la possibilité d'établir des contacts, voire de développer des projets en occupant un espace.

Cette notion "d'espace disponible" est un élément capital pour favoriser l'éclosion de projets, notamment de projets de jeunes. C'est par l'occupation, l'aménagement et l'animation d'un lieu que sont souvent rendus possibles une reconnaissance de l'identité des personnes et leurs actions.

Une "pépinière de projets" doit par conséquent prendre en compte cette donnée fondamentale que représente l'élément spatial. De nombreux projets "meurent dans l'œuf" faute d'avoir trouvé un "local" financièrement accessible et permettant de se tester avant d'assumer des charges locatives importantes.

Les projets soutenus dans le cadre du dispositif

Au début du programme d'accompagnement, quatre projets avaient été sélectionnés :

- la réouverture d'un Café-Concert : la "Dame Bleue" ;
- le développement d'activités liées à l'idée "d'Autoaménagement du cadre de vie" ;
- "Extra-Muros", une association proposant des ateliers de création artistique pour favoriser l'intégration sociale de personnes handicapées ;
- un Centre de Ressources Artistiques (Cera), structure destinée à conduire des projets favorisant des échanges interdisciplinaires entre artistes et l'accès de publics variés au Spectacle vivant.

Sachant que des aides au montage de projets pouvaient être offertes, de nouveaux porteurs de projets se sont présentés en nous en cours d'accompagnement, leurs demandes s'avérant variées, allant de la simple discussion jusqu'au montage complet d'un dossier en passant par l'accès à du matériel de micro-édition, à des moyens de communication, ou à une assistance pour remplir des formulaires administratifs, établir des fiches de paie, des factures, etc...

De façon très schématisée, mais pour dresser un tableau de ce que nos travaux d'accompagnement ont été au cours du dispositif, s'adaptant aussi rapidement qu'il était possible à la nature des demandes qui se firent croissantes :

■ Suivi de "La Dame Bleue" jusqu'à sa reconnaissance fin 1992 par la Mission Ville de la préfecture de l'Essonne et le Ministère de la Culture qui lui accorde l'un des premiers labels du programme interministériel "Cafés-musiques", programme prioritaire de la politique de la ville.

■ Aide au montage du dossier descriptif et financier d'"Extra-Muros", mise en place de la comptabilité, soutien financier pour la mise en conformité des locaux d'accueil.

■ Conseils à un projet de centre d'études comparées sur les méthodes d'aide au

développement en Afrique et en France. Le centre n'a pas été créé mais la réflexion menée avec notre concours par le porteur de projet l'a amené à se reconcentrer sur une recherche d'emploi correspondant à ses objectifs personnels aboutissant à une embauche par la Sauvegarde comme agent de développement économique au Sénégal.

■ Conseils à un atelier de décor urbain, "ARTEL 91", fondé par des artistes et se destinant à organiser des chantiers avec la participation des jeunes sur des quartiers d'habitat social, réalisation d'une plaquette de présentation des artistes et de leurs produits.

■ Aide à la rédaction de différents projets d'intervention artistique dans le champ social : un "Espace des arts du cirque" comme lieu de rencontres entre amateurs et professionnels, imaginé par une compagnie et un acrobate de bonne renommée, un "Centre culturel des enfants", conçu par un conteur professionnel, "Cirque et montagne", opération visant la création et la représentation en tournée d'un spectacle de cirque de différents quartiers en développement social.

■ Réalisation dans le cadre du Cera (qui s'est constitué comme un département d'OPALE) de diverses interventions culturelles dans le champ social, notamment de la préfiguration d'une école de cirque sur le quartier Saint Jean (DSQ) de Beauvais et l'organisation de rencontres autour de la musique et de la danse pour des jeunes de huit villes du département de l'Essonne, rencontres initiées par la direction départementale de la Jeunesse et des Sports et intitulées "De la rue à la Scène".

■ Conseil en faisabilité à "La Brocante des artistes", projet entré dans sa première phase de test par l'organisation de brocantes mensuelles dans l'enceinte du CAES, et qui se destine à devenir une entreprise d'insertion par l'économie de publics en difficulté à partir d'une activité de récupération et de valorisation de mobilier, vêtements, appareils...

■ Soutien à la structuration administrative de l'association CAES fédérant les habitants résidant sur le site et les structures qui y mènent leurs activités.

■ Pré-étude d'un projet de création d'une entreprise d'insertion conçue comme le département "Formation – insertion" d'une société de travaux acrobatiques leader sur son marché : "Etair".

■ Et diverses prestations ponctuelles à des intervenants artistiques, des associations et des entreprises installées au CAES, prestations concernant essentiellement la promotion de leurs activités et leur gestion (plaquettes de présentation, formalités administratives, etc...)

Enseignements méthodologiques

La mise en place d'un dispositif d'accompagnement à des projets de création d'activités au sein d'un site géographiquement, culturellement et socialement délimité, engendre une forme d'émulation qui conduit des personnes à formuler leurs idées, désirs et envies pour tenter d'aboutir à un projet réaliste de création d'activité.

Pouvoir consulter les représentants d'une agence-conseil qui ont montré leur intérêt pour toute manifestation d'initiatives développées par des personnes désireuses de créer leur emploi et agir sur leur environnement culturel et social, bien que ne réunissant pas tous les atouts traditionnellement demandés aux entrepreneurs (capital, compétences, capacités de gestion...), incite de nouvelles personnes, par effet "boule de neige", exprimer leurs motivations et évaluer progressivement leurs atouts et leurs manques.

Le fait que des projets aient été abandonnés ne représente pas un échec, mais plutôt l'aboutissement de quêtes personnelles qui permettent aux porteurs de projets de tracer un bilan plus réel et plus précis de leurs compétences et de leurs objectifs.

Enfin, la réunion sur un même site d'activités, aussi bien économiques que sociales ou culturelles, la mise en place d'espaces informels de rencontres et d'échanges, favorisent, en plus de créations

d'emplois des restructurations individuelles, de nouvelles cohésions de groupe, des transferts de savoir-faire et d'expérience, des synergies entre projets.

Un tel dispositif, qui s'approche déjà de la notion de "pépinière", peut donc fortement stimuler la capacité d'initiative et d'action d'acteurs locaux, à la condition que les contrats passés avec les utilisateurs porteurs de projet soient clairs et précis, et que les méthodes d'accompagnement employées par les coordinateurs soient dynamiques. Par "méthodes dynamiques", nous entendons essentiellement différents types d'attitude qui sont, entre autres, parmi celles que nous avons pu tester :

■ L'"Ecriture" : il est fréquent de constater que des porteurs de projet maîtrisent parfaitement leurs objectifs, sont dotés de compétences pour les mener à bien, mais connaissent d'importantes difficultés à en faire la synthèse par écrit, dans un langage apte à convaincre leurs partenaires institutionnels. Ce travail de "traduction" peut leur faire gagner beaucoup de temps.

■ La "Valorisation des personnes" : si les porteurs de projet ne disposent pas toujours de "toutes" les compétences du chef d'entreprise ou de leader associatif, ils possèdent néanmoins la plupart du temps des qualités relationnelles et de fortes compétences à la production qu'il est indispensable de mettre parfois en valeur pour restaurer la confiance en soi, car celle-

ci s'émousse souvent devant les aléas du parcours de la création.

■ La "Résolution de problèmes concrets" : ce sont souvent des formalités administratives à remplir ou des outils indispensables de comptabilité et de gestion à mettre en place. Les blocages existants vis-à-vis de ces tâches ne peuvent être levés que progressivement, en les assumant au départ, en les accomplissant conjointement par la suite avec les porteurs de projet avant qu'ils ne puissent les prendre en charge de manière autonome.

■ La mise en œuvre de "Déclencheurs" : ce sont des actions menées par les coordinateurs ou des intervenants spécialisés pour donner un coup de fouet au démarrage d'une activité, comme l'organisation d'une réunion interpartenariale, une opération de promotion commerciale, une conférence de presse. Les effets doivent être quasi-immédiats, en débloquent des situations, en relançant les dynamiques de groupe au sein de l'équipe portant le projet, ou mieux, en générant rapidement du chiffre d'affaires.

La notion de pépinière

La fonction d'une "pépinière de projets" est essentiellement de soutenir des initiatives locales, et doit se concevoir avec un soutien important des institutions car elle ne peut générer le même pourcentage d'autofinancements (cotisations importantes des entreprises adhérentes) qu'une "pépinière d'entreprises". Elle est néanmoins susceptible de recréer fortement de la solidarité et de la cohésion sociale dans un contexte local.

Mais, dans ce but, il est nécessaire de concevoir des modes d'accompagnement spécifiques pour des publics qui ne disposent pas toujours des compétences et des acquis suffisants pour assumer l'intégralité des problèmes posés par une création d'entreprise.

La notion de "pépinière" nous est apparue fondamentale pour répondre à ce type de besoins, car elle propose une forme d'accompagnement par laquelle le conseil, ou le service aux porteurs de projet leur est délivré à partir d'une demande qu'ils auront clairement exprimée, laquelle sera fonction du niveau d'évolution de leur projet.

De plus, la pépinière permet de déployer des synergies ; celles-ci se mettent en œuvre entre les personnes et les projets, pouvant les aider à se développer mutuellement. Ainsi, dans le cadre du "Site Expérimental Essonne", le porteur de projet "Brocante des Artistes" a pu placer un jeune en stage d'insertion et de formation au sein de l'entreprise Etair.

Une pépinière sur un quartier

Les "pépinières de projets" peuvent être mises en place sur le territoire d'un quartier, à la condition d'être fondées sur la valorisation des initiatives et les soutiens à l'autonomie de ceux qui veulent produire du "mieux-être" au cœur de leur cadre de vie.

Les principales modalités de création d'une telle structure seraient les suivantes :

■ Le bureau de conseil et

d'accompagnement de projets, comprenant le matériel de communication et des espaces libres de bureaux, doit être installé physiquement sur un site délimité, n'excédant pas la dimension d'un quartier.

■ L'équipe de coordination doit être composée, au moins à 50 %, de personnes résidant sur le quartier, le connaissant de longue date, et y menant depuis plusieurs années des actions de solidarité.

■ Les porteurs de projets, en plus d'un espace de bureau, doivent pouvoir accéder rapidement à des espaces de travail et de rencontres : des ateliers dans lesquels il sera possible de réaliser un prototype, des salles collectives qui pourront être utilisées pour organiser des moments de fête. Ces locaux, réquisitionnés sur le secteur, seront mis à disposition pour des périodes de durées variables, en étant situés aussi près que possible du bureau de conseil.

■ La pépinière sera ouverte à tout projet issu de l'initiative spontanée d'un individu ou d'un groupe, à partir du moment où ce projet répondra au cahier des charges de la pépinière. Ce cahier des charges devra être le plus ouvert possible, en limitant au maximum les clauses de rejet.

■ Des services de secrétariat, de comptabilité, de communication etc... seront mis en place pour des durées fonction des

besoins, et selon un contrat tenant compte des ressources propres des porteurs de projet, des ressources générées par leur activité, et de la capacité de leur action à impulser sur le site de nouvelles dynamiques économiques.

■ Un Fonds d'Aide au démarrage d'activité sera mis en place pour les porteurs de projet qui, au terme d'une étude de faisabilité minimale et disposant déjà de premières commandes, se trouveraient dans l'incapacité de réunir les premiers fonds indispensables par manque de ressources propres. Les fonds seront attribués prioritairement sous formes d'emprunts, pour le remboursement desquels plusieurs porteurs de projets utilisant la pépinière pourraient se porter garants, les garanties demandées portant plus sur l'engagement contractuel, moral, solidaire, que sur le niveau de revenu mentionné sur la feuille d'imposition.

C'est par le soutien aux initiatives privées des individualités et des groupes qui résident sur un quartier et souhaitant par leur action y recréer du lien social que l'on peut espérer voir de nouvelles dynamiques économiques, culturelles et sociales plus larges s'y développer.

Or, aider les initiatives à fleurir suppose de constituer d'abord des cadres au sein desquels leurs auteurs pourront trouver les éléments qui leur manquent. De façon générale, ce ne sont précisément pas les moyens financiers qui font défaut, mais bien plutôt des méthodes d'action différentes qui ne consistent pas seulement à prodiguer des conseils éclairés, mais aussi à mettre à disposition, selon des dispositions contractuelles, des outils de travail, comme peuvent l'être simplement un local d'activité et un peu d'argent pour pouvoir commencer.

De tels dispositifs, s'ils peuvent s'avérer fortement initiateurs de développement local, nécessitent pour le moins un large consensus partenarial et une volonté politique affirmée haut et fort.

Opale - Culture & Proximité

45, rue des Cinq Diamants - 75013 Paris

Tél. : 01 45 65 2000 - Fax : 01 45 65 2300

email : opale@culture-proximite.com

www.culture-proximite.com