

## **Chapitre 40 De l'accompagnement de projet à la coopération territoriale**

*Luc de Larminat, Lucile Rivera*

### **Des initiatives citoyennes dans l'art et la culture**

Les initiatives citoyennes dans l'art et la culture constituent des exemples de modes coopératifs qui tendent à s'étendre et doivent être renforcés. Les collectifs artistiques, les coopérations inter associatives, les lieux partagés et intermédiaires, les groupements territoriaux, les sociétés coopératives d'intérêt collectif, les réseaux de proximité, les projets de territoire, les foncières, les fonds de solidarité financière, sont autant de formes et d'initiatives, de mutualisation ou de regroupement. La reconnaissance, le soutien et l'accompagnement de ces multiples initiatives du quotidien constitue aujourd'hui un enjeu déterminant pour concrétiser un imaginaire d'émancipation des personnes et des projets dans un monde en mutation.

Alors que le risque de financiarisation et de managérialisation des dynamiques sociales et culturelles s'étend, amplifiant les logiques d'instrumentalisation et de concentration, le soutien à la diversité culturelle, aux droits fondamentaux des personnes, à la participation citoyenne demeurent des principes essentiels pour penser l'accompagnement dans le champ culturel et de l'économie sociale et solidaire. Cette vision implique de fortifier les spécificités d'une troisième voie (entre le public et le commercial lucratif) tournée vers la dignité des personnes, la non lucrativité, l'utilité et la justice sociales. Les besoins d'accompagnement sont nombreux pour appuyer la mise en travail des référentiels de participation culturelle, de transition socio-économique et d'approfondissement démocratique. La qualité de relations égalitaires et réciproques entre les personnes est à mettre au centre pour penser des postures professionnelles alternatives, mettre en valeur les savoir-faire des personnes, se redonner du temps, favoriser les décloisonnements et les synergies.

### **L'accompagnement, une réflexion par la culture**

Au nombre de 7200 en 1960, les associations culturelles sont aujourd'hui plus de 350 000 à œuvrer sur les territoires. Cette dynamique a entraîné un besoin d'accompagnement à mesure que les structures employeuses se sont multipliées, entrant sur le terrain professionnel et se confrontant à la complexité de secteurs dont la structuration est

encore en cours (couverture par des conventions collectives, élargissement des droits sociaux, obligations en termes de sécurité, de santé, de droits d'auteurs, ...). Ces besoins d'accompagnement n'ont cessé de croître avec la nécessaire consolidation des structures qui restent en grande majorité des petites entreprises non lucratives, selon la dernière enquête d'OPALE<sup>293</sup>, 80% des associations culturelles employeuses ont moins de 5 salariés permanents. Pourtant progressivement, leur durée de vie augmente, des emplois se consolident et leurs modèles socio-économiques hybrides se confortent, rendant visibles des pratiques concrètes d'économie plurielle, de réciprocité, de transversalité, de diversification d'activités, de partenariats territoriaux.

Cette progression du poids des acteurs culturels dans le paysage a accompagné l'essor des pratiques artistiques et culturelles dans la société, mais aussi l'expression du pouvoir d'agir des citoyen.ne.s, la prise en compte des impacts économiques et symboliques de la culture sur les territoires. Elle illustre la tendance de fond qui voit s'amplifier les principes d'une autre économie des arts et de la culture<sup>294</sup>, en référence à l'économie sociale et solidaire et à l'expression des droits culturels. En vingt ans, ces projets ont développé leurs compétences techniques, juridiques, administratives, pour faire face à des réglementations complexes, ils ont mis en œuvre des partenariats plus diversifiés avec l'État, les collectivités ou les institutions. Leur activité artistique et culturelle fonctionnant par cycle de projet, avec agilité, mais aussi fragilité, ces organisations doivent toujours s'adapter. Trop souvent conditionnés par les rythmes, ou les exigences de leurs financeurs, elles doivent sans cesse rendre compte de leur légitimité, valoriser leur utilité sociale et rappeler que leurs actions ne sont pas à marchandiser.

Cette dynamique d'innovation sociale, la nécessaire co-construction de partenariats avec la puissance publique et la « professionnalisation » globale ont pris forme avec la constitution progressive d'un écosystème de l'accompagnement, en particulier, dans le secteur associatif. Le Dispositif local d'accompagnement (DLA), soutient chaque année environ 1200 associations culturelles pour consolider leurs projets, construire leurs plans d'actions opérationnels, animer leurs partenariats, solidifier leurs ressources humaines ou coopérer avec les acteurs de leur territoire, ... Le DLA associé aux dispositifs des Opérateurs de compétences (OPCO) ou des agences régionales, aux ressources des

---

293 Etude « Les associations culturelles employeuses en France »

<https://www.opale.asso.fr/article743.html>

294 Collin, B., Gauthier, A., 2008, *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Toulouse, Erès

réseaux et fédérations ou à celles des collectivités, constitue un outil multipartenarial au service des acteurs de l'ESS qui a également accompagné la structuration d'acteurs locaux. Accompagner l'émergence, la création et le développement d'initiatives économiques solidaires est une mission historique et structurante des réseaux du MES. Elle vise à prendre en compte leurs modèles économiques hybrides mixant ressources marchandes, non marchandes et non monétaires, ainsi que leur volonté de participation de l'ensemble des parties prenantes. D'où une singularité partagée sur la manière de les accompagner, différente des dispositifs classiques de création d'entreprises. Il a pour caractéristique d'être :

- Un accompagnement « sur mesure » plus que « formaté » qui suppose une posture de co-construction et de coopération avec les porteurs de projet.
- Un "accompagnement entre pairs" au sein de collectifs facilités par les structures territoriales ou les fédérations.
- Un accompagnement formatif qui valorise les ressources, capacités et savoir-faire et favorise leur appropriation par échanges d'expériences.
- Une relation dans la durée, dans un territoire, au-delà d'une simple prestation contractuelle.

### **Une démarche réciprocaire**

La structure accompagnée n'est pas un vase vide de sens qui serait rempli par une science de gestion monochrome et des méthodes quantitatives. Si les formes d'accompagnement sont le lieu d'exercice d'un pouvoir, « la nature de ce pouvoir est celle d'un pouvoir d'affranchissement et non d'influence, de manipulation ou d'asservissement. »<sup>295</sup> Convoquant deux types de figures, celle du compagnon et du guide, l'accompagnement vient concilier proximité et distance. Il fonctionne comme un impératif pour amener les individus à exprimer leurs ressources et leurs potentialités : liberté d'initiative, apprentissage de l'autonomie, pédagogie du "faire ensemble", citoyenneté, solidarité, démocratie participative... Les actions d'accompagnement relèvent en ce sens de l'éducation populaire. Considéré comme une ressource réciprocaire pour les

---

<sup>295</sup> Maela P, 2020, « Repère 2. Comprendre ce qu'accompagner veut dire : les fondamentaux », dans *La démarche d'accompagnement*, Louvain-la-Neuve, De Boeck supérieur, pp. 37-59

associations, l'accompagnement peut d'ailleurs être compris comme l'une des caractéristiques de l'hybridation des ressources de l'ESS.

Avec la crise sanitaire de 2020, de nombreux accompagnateurs ont découvert de nouvelles pratiques de travail liées aux usages du numérique en complémentarité de l'accompagnement « sur site ». Elles ont permis à la fois le soutien à des projets très isolés, notamment ruraux, mais aussi le dépassement des limites territoriales pour les échanges de pratiques et la circulation des informations. Encourager ce dépassement peut aider à amplifier l'essaimage et la consolidation des initiatives et répondre à l'enjeu du repositionnement sur les territoires par la diversification des solidarités locales, coopérations diverses, ... L'animation et l'articulation des différents acteurs, en fonction de leurs compétences et de leur positionnement, constituent un défi à mener collectivement pour maintenir la qualité et la pertinence de l'accompagnement : échanges entre pairs pour développer une nouvelle activité, visites apprenantes pour se renforcer, recours à une expertise spécifique pour un outillage budgétaire, créations de regroupements coopératifs ou politiques. L'accompagnement pour cheminer dans des processus de changement, aider à anticiper les transitions culturelles, écologiques, sociales et politiques en cours, propose de redonner du sens aux projets tout en leur permettant de continuer à réinventer tous les jours l'expression de nos imaginaires collectifs.

### **Vers des projets de territoires**

Ainsi, au-delà des accompagnements individuels, l'écosystème doit favoriser et développer des formes d'accompagnement collectif dans la durée autour de projets de territoire. Ces accompagnements collectifs se sont multipliés pour soutenir des processus de rapprochement prenant la mesure de la diversité de ces expériences. Depuis plusieurs années, les réseaux du MES participent à l'émergence d'actions innovantes de développement économique à l'échelle des territoires. Ils favorisent l'émergence de dynamiques mobilisant de nouvelles ingénieries, méthodes de travail, alliances d'acteurs, ... et investissent les enjeux de la transition écologique culturelle et solidaire.

Dans une volonté de développer la capacité des citoyens et des acteurs publics et privés à coopérer pour un développement économique qui réponde aux enjeux spécifiques de chaque territoire, les modes d'accompagnement suscitent une mise en commun des ressources (et favorisent l'émergence d'initiatives construites collectivement dans une optique de développement durable). Elle passe par des propositions de formation, de

recherche-action<sup>296</sup> et des méthodes coopératives à travers une diversité de modes d'action, appuyés sur des principes d'éducation populaire. Cet accompagnement des territoires se joue à travers un meilleur dialogue entre les initiatives et les collectivités publiques pour engager plus de co-construction de l'action publique<sup>297</sup>. Cela conduit à déployer une organisation de l'accompagnement plus systémique et nourrie d'une animation dynamique inter-territoriale et inter-organisationnelle. Son ambition est de contribuer aux analyses territoriales et nationales et de faire évoluer les politiques publiques et les pratiques. Car loin d'être neutre, l'accompagnement participe de la construction des capacités citoyennes, comme forces culturelles, sociales, économiques et démocratiques sur les territoires.

---

296 Le MES mène depuis 2021 une recherche-action : L'innovation sociale et citoyenne au service du développement économique des territoires vers une transition écologique et solidaire

297 Fraisse, L., 2018, La co-construction de l'action publique : définition, enjeux, discours et pratiques, Paris, FMSH <https://www.fmsh.fr/sites/default/files/files/Rapport%20Co-construction%20de%20l%27action%20publique%20VF.pdf>