

Sébastien Cornu

Conseil et accompagnement au développement local, ESS et culture

TERRITOIRE DU NYONSAIS - BARONNIES

*Coopération inter-associative dans un objectif de mutualisation de moyens
et de consolidation du projet de développement local*

Proposition méthodologique d'accompagnement mai 2016

sébastien CORNU

86, avenue de la Michelette - 84 300 Les Taillades - Tél : 06 84 13 85 10 - scornu71@gmail.com

Activité de conseil en économie sociale et solidaire portée par
Sébastien CORNU en contrat CAPE au sein de la Coopérative d'Activité et d'Emploi Mosaïque
SIRET 501 196 398 000 - NAF : 4799A - TVA 63 501 196 398 0025

La commande : les enjeux et objectifs de la mission

La mission d'accompagnement à la mise en œuvre d'un projet de coopération inter-associative s'inscrit dans un travail partenarial entre la Fédélima, l'Ufisc et les structures porteuses de projets sur trois territoires ruraux. Elle participe d'une dynamique de recherche action engagée depuis plusieurs années autour des projets culturels et de la ruralité, et pose clairement l'enjeu de « **la consolidation d'un projet politique de territoire visant à développer les dynamiques de ce dernier en lien avec l'action publique** ». Les enjeux qui en découlent et qui sont formulés dans le cahier des charge soulignent les dimensions sociales, économiques, environnementales et culturelles de cette ambition, et qui doivent être l'objet de la mission.

La dynamiques de coopération territoriale engagées sur le territoire Nyonsais-Baronnies s'inscrit a priori pleinement dans ces enjeux, puisqu'il « **vise à porter des projets répondants aux besoins d'innovation sociale, sociétale, économique, basée sur une dynamique territoriale et plurisectorielle** » et ce au travers d'objectifs opérationnels de décroisement et d'ancrage des acteurs, de consolidation et de développement des activités, de transition écologique, d'inclusion sociale, et d'innovation...

Aussi, l'objectif de la mission est d'accompagner la co-construction d'un projet de coopération territoriale. Cette orientation doit tenir compte des réflexions menées notamment au sein du groupe de travail « Ruralité » qui lors de son dernier séminaire en février 2016 a identifié quelques leviers potentiels dont celui de d'inscrire clairement les dynamiques de coopérations dans des logiques de développement territorial, susceptible entre autres de mobiliser des fonds européens pour le développement des territoires ruraux. Cela implique en quelque sorte à penser les coopérations inter-associatives dans un cadre plus large de projet de territoire à coconstruire.

Un territoire rural confronté aux enjeux de développement local

Le territoire de Nyons et des Baronnies correspond en partie au Parc Naturel Régional des Baronnies Provençales. Il est décrit comme attractif au regard de sa croissance démographique observée en 2011 par l'Insee¹ et en raison de son cadre de vie naturel préservé. C'est un territoire peu dense et isolé, à la population vieillissante connaît de fortes fragilités sociales, et dont le développement tend à se concentrer aux périphéries Est et Ouest.

Ces constats posent des enjeux prioritaires en termes de maintien de la cohésion sociale, de développement économique (d'emplois) et d'environnement. Ils obligent les acteurs associatifs et les entreprises à innover, tant dans les formes des services aux populations, que dans leur fonctionnement (économique notamment).

Tenant compte de ces constats qui sont à explorer collectivement, à préciser et à enrichir, il s'agit bien pour les acteurs du projet de coopération de répondre à ces enjeux socio-économiques et environnementaux. La logique d'action défendue propose de s'appuyer sur un patrimoine social, culturel et environnemental valorisable (les ressources territoriales matériel et immatériel du territoire) en inventant une nouvelle forme d'organisation des activités.

¹Insee Rhône-Alpes 2011 – La Lettre – Synthèse de territoire « Les Baronnies Provençales : un territoire attractif qui doit conforter sa base économique »

http://www.insee.fr/fr/insee_regions/rhone-alpes/themes/syntheses/lettre_analyses/02NS4_Pnr_Baronnies_Provencales/SL_Baronnies_Provencales.pdf

Synthèse des objectifs

Au regard des constats et enjeux identifiés précédemment, la formulation des enjeux est objectifs de la mission d'accompagnement peut être proposée comme suit :

Objectif général

Accompagner la co-construction d'un projet de coopération territoriale au service d'un développement soutenable du territoire, en s'appuyant sur ses ressources matérielles et immatérielles, au profit des habitants et du renforcement des acteurs locaux, en partenariat avec les collectivités locales.

La dynamique de coopération sur Nyons et alentour existe déjà. Elle a été amorcée par quelques acteurs associatifs en 2014, dans une perspective et une logique de Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) dont les principes concordent avec ceux énoncés dans le cahier des charges de la mission d'accompagnement. La mission d'accompagnement doit s'intégrer dans ce processus de construction engagé, et permettre de passer un cap dans la dynamique collective. En effet, les travaux menés sur les pôles de coopération soulignent l'enjeu de l'outillage et de moyens nécessaires à la coordination et à l'animation de ces démarches. Ainsi, la mission doit permettre d'outiller la dynamique collective d'une part, et d'autre part de participer à la mobilisation de moyens pour la pérennité de cette fonction d'animation.

Objectifs spécifiques

1. **Aider à passer un cap dans la dynamique collective** : outiller le collectif (formalisation), structurer sa démarche (méthodologie) et favoriser son développement (modalités de coopération, élargissement...)
2. **Favoriser la mobilisation de moyens à la pérennisation de la démarche** de coopération dans le temps

Objectifs opérationnels

- a) **Elaborer un projet stratégique de territoire**, en objectivant les besoins (des acteurs, des populations...), en identifiant les leviers stratégiques (forces, richesses...)
- b) **Renforcer et qualifier les services d'intérêt collectif des acteurs** culturels, sociaux et environnementaux par la coopération, la mutualisation et leur valorisation économique
- c) **Impliquer les partenaires publics** (dans une logique de co-construction) : sensibiliser et mobiliser les collectivités locales et institutions du territoire
- d) **Construire un plan de financement, et un fonctionnement socio-économique** (mobiliser des moyens, notamment européens)

Une proposition méthodologique en 2 phases

Principes méthodologique

Cette mission vise à accompagner le groupement inter-associatif, dans sa réflexion, dans sa structuration et dans la mise en œuvre d'actions. Les principes et valeurs défendues en termes de développement local, d'économie solidaire, voire d'éducation populaire par les acteurs du groupement et formulés dans le cahier des charges impliquent le respect de plusieurs principes méthodologiques :

- Les intervenants viennent en soutien méthodologique et en apport de contenus. Ils sont garants de la démarche mais n'ont pas vocation à « faire à la place de ». Ils sont force de proposition sur les outils, les approches, les méthodes afin de favoriser la réflexion et l'élaboration de propositions par les participants.
- La méthodologie doit favoriser l'implication de l'ensemble des parties prenantes.
- Conformément aux principes de développement local durable, et tenant compte de l'implantation rurale de la dynamique, la démarche d'accompagnement doit tenir de l'ancrage et de l'inscription dans l'écosystème local. Elle doit porter son attention aux besoins des populations et favoriser la coopération entre acteurs.
- Le déroulement de la mission et la proposition méthodologique font l'objet d'ajustements tout au long de la démarche afin de tenir compte des capacités de mobilisation des parties prenantes.

Une proposition méthodologique en 2 temps

Pour rappel, les 4 axes de travail identifiés dans le cahier des charges de la mission d'accompagnement sont pertinents au regard des objectifs fixés. Il s'agit de :

- **Finaliser** un diagnostic des structures engagées dans le projet de coopération, et plus globalement réaliser un diagnostic des besoins du territoire. **Analyser** les perspectives et besoins communs des acteurs en lien avec ceux du territoire afin de **définir** les coopérations inter-associatives possibles, ainsi que les synergies potentielles entre acteurs
- **Formaliser** le projet politique du collectif inter-associatif (définition de la finalité du projet, des principes d'actions, des objectifs généraux, des axes de travail collectifs,...), son périmètre et ses perspectives.
- **Partager** le projet de coopération avec les partenaires publics et **définir collectivement** une stratégie commune de développement.
- **Mettre en œuvre le projet de coopération** (formalisation de la gouvernance, des modalités de fonctionnement, définition des actions collectives ainsi que des moyens financiers, humains et matériels,...)

Au regard du calendrier proposé pour la missions, deux phases de travail peuvent être définies :

- ➔ **Phase 1 : diagnostic et structuration de mai à septembre 2016.** Il s'agit de faire un diagnostic collectif de structures impliquées à la démarche (aujourd'hui au nombre de 13) et du territoire (en termes de richesses et de besoins). En parallèle, il s'agit d'outiller le collectif en termes de principes fondamentaux (formaliser la charte et principes de fonctionnement).
- ➔ **Phase 2 : projet stratégique et mobilisation de septembre à décembre 2016** (voir mars 2017). Suite à l'objectivation des besoins et des possibilités réalisée par le croisement des diagnostics des acteurs et du territoire, il s'agit d'élaborer un projet stratégique de développement local. En parallèle, les enjeux de mobilisation de moyens au développement local et à l'animation de la dynamique seront explorés, notamment en direction de l'Europe.

Phase 1 - diagnostic et structuration (mai à septembre 2016)

Axe 1 – Diagnostic des structures

- Une analyse documentaire des structures (statuts, bilans, conventions...) et des entretiens individuels avec les porteurs de projets permettront d'approfondir et consolider la compréhension du fonctionnement des structures impliquées, leurs visions et positionnements, leurs besoins et attentes... (analyse FFOM)
- Un questionnaire synthétique capitalisera les informations quantitatives et qualitatives, notamment pour alimenter les documents de présentations et l'interconnaissance des parties prenantes
- La mise en débat des diagnostics consolidera et enrichira les analyses, et permettra l'identification des lignes forces, les besoins communs et les possibles combinaisons de compétences entre les membres

Axe 2 – Diagnostic du territoire

- La lecture partagée du territoire sera nourrie par l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) sur l'ensemble de ses aspects socio-économiques. Elle permettra d'identifier les leviers et ressources territoriales, les acteurs et les logiques de développement (stratégies de coopérations, schémas de développements...)
- La mise en débat du diagnostic doit permettre de définir les axes stratégiques de développement en fonction des besoins et des potentiels du territoire et de ses acteurs

Axe 3 – Outiller la dynamique de coopération (charte, fonctionnement, axes de travail...)

- L'élaboration participative des documents « cadres » doit aboutir à la formalisation des valeurs et principes éthiques de l'action du collectif. Une grille de suivi de la dynamique outillera la démarche de progrès et le fonctionnement d'ensemble du regroupement
- Une première réflexion sur l'évolution de la structuration du collectif (structure juridique, organisation interne...) et de son fonctionnement sera engagée dans une vision progressive et ouverte (précision des différents types et cercles de membres, relations aux partenaires, modalités de communication et de décision interne, gouvernance...)

Phase 2 - projet stratégique et mobilisation (sept. à déc. 2016)

Axe 1 – Elaboration du projet stratégique et opérationnel

- La définition d'une vision stratégique partagée sera accompagnée en favorisant l'émergence d'une représentation simple d'un futur commun. Sa validation progressive et itérative rendra lisible le fil conducteur de la démarche globale
- La définition des axes stratégiques du projet sera travaillée en sous groupes, afin d'aller vers la formalisation des projets opérationnels et des actions de coopération à poursuivre ou à engager
- La traduction du projet de coopération en termes de moyens consistera à planifier dans le temps et à évaluer les moyens notamment financiers, à moyen terme (3 à 5 ans)

Axe 2 – Partage du projet et mise en dynamique partenariale / mise en synergie

- La mise en dynamique implique la poursuite de différentes actions déjà amorcées par le collectif (forum ess, événements...). Ils participent de la mise en mouvement seront mis à profit de la démarche
- Des temps de concertation, voire de co-construction avec les partenaires publics (ville, communauté des Communes, Parc Naturel Régional, Conseil Départemental, Conseil Régional...) et les autres acteurs du territoire (entreprises, chambres consulaires, services de l'Etat...) sont à envisager. Ils peuvent être alimentés par le témoignage de dynamiques similaires d'autres territoires et du groupe de travail « Ruralité », et renforcer la mise en place d'un comité de pilotage multi-parties prenantes.

Les espaces de travail et de pilotage

La participation à une démarche de coopération territoriale nécessite une implication active des parties prenantes qui souhaitent s'y investir. Cette implication active peut se traduire notamment au travers de postures ou de règles communes telles que le volontariat (la libre participation consentie), la confidentialité (qui permet la liberté de parole), la participation assidue aux temps de travail, l'écoute réciproque, bienveillante et sans complaisance...

La coopération inter-associative nécessite l'implication de chaque participant. La mission d'accompagnement vise à outiller et faciliter le processus. L'avancement de la démarche dépendra notamment de la capacité du collectif à porter des travaux et à s'autonomiser progressivement dans la gestion du projet.

Enfin, dans une logique participative et ouverte, il s'agira d'associer autant que faire se peut, les équipes bénévoles et salariées des différentes parties prenantes, et d'adapter les méthodes en fonction de l'organisation et des espaces existants.

La mission d'accompagnement propose d'articuler différents espaces adaptables dans le temps :

- **Un groupe resserré pour le travail opérationnel et le suivi du processus** : Il a pour fonction de suivre la mission d'accompagnement, de nourrir les réflexions et d'élaborer des propositions à soumettre au collectif. Le Groupe de travail est un organe référent qui se réunira mensuellement pour suivre les travaux.
- **Des groupes de travail thématiques autant que de besoin** : Des groupes de travail constitués de membres du collectif seront constitués pour mener les réflexions sur des thématiques spécifiques (lecture du territoire, projet immobilier, charte, fonctionnement économique, communication...).
- **Un pilotage en plénière**, assemblée composée des représentants de chaque structure impliquée dans la démarche. Elle se réunira notamment en début pour lancer la mission d'accompagnement (présentation et ajustement de la méthode, calendrier, principes...), et à minima au milieu (intermédiaire à l'automne) et à la fin de la mission.

Livrables

Un rapport d'exécution sera produit en fin de mission qui synthétisera les éléments et travaux réalisés, accompagné des documents produits dont les analyses et diagnostics territoriaux...

Les comptes-rendus des différentes réunions de travail ne constituent pas des livrables à la charge du consultant. Ils feront à minima l'objet d'un travail rédactionnel partagé entre l'association et le consultant à des fins de capitalisation.