

**EXPERIMENTATION A LA COOPERATION INTER-ASSOCIATIVE DANS LE CADRE DE L'APPEL A PROJET
NATIONAL FDVA**

COMITE DE PILOTAGE DU 28 FEVRIER 2017 – A PALOMA À NIMES

Etaient présents :

- Stéphanie Gembarski (FEDELIMA),
- Véra Bezsonoff (FEDELIMA),
- Bruno Colin (Accompagnateur – OPALE),
- Jean-Yves Pineau (Accompagnateur – LES LOCALOS),
- Sébastien Cornu (Accompagnateur),
- Nicolas Fily (Accompagnateur – L'AUTRE IDEE)
- Delphine Jay (La Cigale)
- Stéphane Soler (La Gare)
- Raphaël Pierret (La Gare, stagiaire DEJEPS (développement de projets et territoires et réseaux))
- Pierre Gau (Art'Cade)

En vidéo conférence :

- Alban Cogrel (U-FISC),

1. Point d'étape et perspectives sur les processus de coopération sur chacun des trois territoires impliqués dans le projet d'expérimentation au processus de coopération / FDVA

Le Couseran – Art'Cade

L'accompagnement continue dans un rythme soutenu mais aussi très prudent. Plusieurs enjeux se croisent. En effet, il s'agit de continuer à travailler, relancer, valoriser un outil qui semble remarquable pour le territoire : l'ADDEC, tout en prenant en compte les ambitions et intérêts d'Art cade, très impliquée sur le territoire, qui a comme horizon proche : la labellisation, mais aussi, dans un contexte en pleine mutation puisqu'aujourd'hui, il représente 8 intercommunalités qui ont fusionné. Tout ce contexte représente une aubaine pour réfléchir et repenser la politique culturelle. Les élus confirment d'ailleurs leur attachement à la culture puisque la nouvelle intercommunalité prend une compétence sur la culture et le patrimoine.

Aujourd'hui, il s'agit de réfléchir à l'avenir de l'ADDEC qui pourrait être un outil pour la politique culturelle, mais avant cela, de réfléchir au projet culturel du territoire, à la place des acteurs et des

outils, ce qui – pour le moment – n’est pas encore défini. Il y a d’ailleurs eu une AG extraordinaire de l’ADDEC où les élus se sont engagés pour maintenir l’agence, où l’ensemble des partis a affirmé souhaiter y être mais n’a pas pour autant défini des critères et des objectifs.

La question principale est comment s’emparer de l’ADDEC comme une plus-value par rapport à la définition d’une politique culturelle intercommunale ? Mais aussi, quelle est la place des acteurs au sein de cette agence ? Aujourd’hui, beaucoup y participent mais peu sont réellement volontaristes ? En effet, sur les 12 sièges prévus dans l’intercommunalité, 8 sont occupés par de nouveaux élus, qui n’ont aucune connaissance des fonctionnements et des problématiques de l’ADDEC et de la politique culturelle. Plus généralement, ils voient la compétence culturelle un peu comme une opportunité et ils veulent surtout qu’il y ait quelque chose sur leur territoire.

Art’Cade pourrait jouer un rôle là-dessus par rapport à son expérience, sa maîtrise des enjeux... En effet, l’idée est de revendiquer que la mise en place de la SMAC peut être un outil qui permet à la structure de dégager du temps pour être un acteur structurant pour le territoire. D’autant plus que les autres acteurs ne se positionnent pas beaucoup : ils sont assez fragiles, n’ont pas toujours de salariés dédiés ou sont en régie directe et n’ont pas de directives municipales. Toutefois, une autre structure, qui a une lecture plus macro du territoire, porte un peu ça avec Art’Cade : le bus mobile qui travaille sur les arts visuels. On pourrait également penser à la mise en place d’une formation pour les élus, ou un partage de compétences.

Ces constats confirment ce qui était ressenti : la fragilité des acteurs et leurs difficultés à se structurer. La nouvelle intercommunalité crée une bulle d’opportunité mais là où on pouvait s’attendre à une évolution dynamique, il y a plutôt un sentiment négatif – notamment des élus qui étaient impliqués dans l’ADDEC - de certains élus qui ont des craintes, par rapport à ce nouveau territoire plus vaste, à ce qu’il ne se passe plus rien sur certains territoires.

En résumé, l’enjeu est donc de voir comment on fait politique ensemble. Il faut arriver à définir un projet culturel de territoire mais également, les critères d’orientation de la nouvelle direction culture et patrimoine tout en prenant en compte ce qu’est l’ADDEC et les orientations qu’elle doit prendre.

Une des réponses qu’on pourrait trouver est de distinguer la politique culturelle pour les acteurs structurés en permettant à l’ADDEC de s’ouvrir plus largement. Ainsi, l’ADDEC devient un outil d’aide, de réflexion à la coopération ; l’intercommunalité devenant l’espace de discussion pour les acteurs structurés/ structurants.

Ainsi l’ADDEC peut devenir un espace de co-construction, de collaboration sans contrepartie financière, ainsi qu’un endroit d’expérimentation, qui pourrait être aidé par l’intercommunalité

Questions, remarques

Quel est le groupe de coopération et quel est son objectif ? Quel est le 1^{er} cercle qui s'est réuni pour travailler ensemble sur des objectifs communs ? De qui est-il constitué ?

En théorie, on peut considérer que c'est l'ADDEC. Il y a 8 acteurs au sein du collège des acteurs structurants. Le groupe est assez dynamique, mais il est surtout beaucoup soutenu et animé par l'animateur du groupe et cela a mis les gens dans une position de suiveur et non réellement en force de proposition. Sentiment que beaucoup des personnes sont là parce qu'il faut être là mais sans savoir vraiment pourquoi.

Le Coustellet – La Gare

Nicolas Fily rejoint l'expérimentation via son accompagnement de La Gare. Il a rencontré cette dernière la veille afin de déterminer les travaux à mener pendant l'expérimentation, compte tenu du cahier des charges, du temps imparti,...

Pour information, le musicien, Loïc Guénin, a déjà fait une partition de la Gare et qui a été jouée par Ars Nova. Il connaît bien le territoire puisqu'il a travaillé 15 ans dessus.

Articuler l'intervention de Nicolas Fily et de celle de Loïc Guénin semble a priori compliqué car ce dernier n'est pas dispo sur la période où Nicolas sera là. Pour autant, l'intervention de Loïc ne se détache pas de l'intervention liée au FDVA mais elle se fera très certainement dans un deuxième temps.

En juin, le bilan du « projet éducatif de territoire » 2014-2017 doit être fait afin de déposer un dossier pour le projet qui se transforme en « projet éducatif et culturel de territoire » en juillet.

Sur la vingtaine d'années qui s'est passée, on observe de multiples expériences de coopération. Malheureusement, il n'y a pas réellement eu de formalisation ni de capitalisation de ce qui s'est fait. L'idée est donc de partir sur un projet de production qui peut se découper en 3 voire 4 parties :

1. Réaliser un guide méthodologique qui s'inspirerait de tous les savoir-faire qui se seraient développés au-delà du projet éducatif afin de l'utiliser pour la rédaction du prochain projet éducatif et culturel du territoire
2. Rédiger des fiches pratiques : « C'est quoi un espace de vie sociale ? », « C'est quoi une SMAC ? », « C'est quoi.. ? »,... Ces fiches ont un objectif pédagogique à destination des élus afin qu'ils puissent mieux cerner certains éléments. Par exemple par rapport à la fiche « espace de vie sociale », elle expliquera la différence avec ce qu'est un centre social, dira combien il en existe sur le territoire et donnera une bibliographie pour aller plus loin.
3. Rédiger des fiches expérience : valoriser les expériences de coopération. Par exemple, les actions menées autour des collèges ou la tentative de mettre en place une SMAC de territoire (cf. étude coopération),...

4. Rédiger des fiches acteurs : recenser l'ensemble des acteurs sur le territoire. Ces fiches ont surtout une importance pour les nouveaux entrants qui – on peut imaginer – vont devenir des permanents dans les 3 ans à venir.

Ces différentes fiches ainsi que le guide méthodologique pourront être réalisés par le collectif. Une des finalités est de développer une culture de la formalisation et permettre aux personnes nouvelles sur le territoire, qui veulent s'impliquer sur un projet en co-construction, de savoir à qui s'adresser, comment faire,...

C'est de l'outillage, de la méthodologique pour les nouveaux entrants mais ça doit venir également aider la rédaction du projet éducatif et culturel. Par ailleurs, ça permet aussi de donner des éléments de définition de la coopération.

Questions, remarques

Attention : il y a déjà eu une formalisation de la coopération sur le premier appel à projet du FDVA. L'objet de ce 2^{ème} projet est d'accompagner de manière concrète les territoires.

Effectivement mais avec cette proposition, on est dans la continuité. L'étude était sur la coopération entre acteurs de musiques actuelles. Ici, on est sur un autre territoire et on dépasse largement le secteur des musiques actuelles. Comme objectif concret, il y a une construction d'outils afin de capitaliser ce qui a été fait. Et, en complément, il y a l'aide à l'écriture du prochain projet éducatif et culturel du territoire. Ce qui est proposé permet à la fois de faire le bilan du projet 2014-2017 et de projeter le prochain projet et la manière de le présenter.

En effet, dans la méthode utilisée, on garde un processus de co-construction des outils, qui sera alors une trame pour la construction du projet. Autrement dit, la construction, c'est l'élément méthodologique qui permet de déclencher la coopération.

Pour Jean-Yves Pineau, la formalisation c'est le début de « la procédure vs processus ». Il serait intéressant de voir ce que la formalisation permet ou non ? A quel moment ?... Est-ce que le chaos favorise des processus expérimentaux ou est-ce la formalisation ?

Bruno Colin souligne qu'au-delà d'observer les processus de coopération en cours, pour enrichir l'analyse, il serait intéressant de s'appuyer sur des expériences passées lors de d'autres accompagnements pour décrire ces processus. Il y a d'une part le fait d'observer les coopérations entre structures pour produire de la co-construction politique, mais aussi la manière dont, par conséquence, on construit de l'outillage pour aider à cette co-production / co-construction des phénomènes publics.

Plusieurs questions se posent : Quelle est la problématique qui fait sens pour l'ensemble ? Qu'est-ce qui fait qu'il y a processus ? Est-ce parce qu'il y a des dispositifs, une commande d'expérimentation ? Est-ce que le processus vient renforcer la procédure ou est-ce l'inverse ? Qu'est-ce qui vient appuyer la coopération et pourquoi ?

Sur la construction du projet de développement éducatif et culturel du territoire du Couserans, comment fonctionne la gouvernance ? Comment piloter une réflexion de la sorte sur des espaces très différents ? Comment mettre en commun les deux démarches : celle d'accompagner les acteurs à construire des outils et celle de construire le PECDT par le sensible (travail de Loïc) ? Doit-on le faire sur la même période ou peu importe du moment qu'on trouve un espace où réunir les deux ? Est-ce que le fait de multiplier les supports peut ou non faciliter la mise en coopération ?

Le Nyonsais Baronnie – La Cigale

Depuis le dernier comité de pilotage, il y a eu deux rencontres : un bilan d'étape et la définition du calendrier 2017.

Par ailleurs, des groupes de travail ont été mis en œuvre : un sur le projet immobilier, un sur la question alimentaire (circuit court, mise en relation habitants, producteurs, ateliers cuisine,...), et un autour du projet culturel. En parallèle, une réflexion sur la gouvernance s'est mise en place : comment on investit un 1^{er} cercle avec des temps de partage en conseil d'administration – composé de l'ensemble des structures investies – ? Comment on élargit la réflexion à un 2^{ème} cercle où pourraient être présents les élus, etc ? Ainsi qu'un temps de travail sur le budget : quels sont les postes de dépense ? Peut-on mettre des moyens sur de la communication ? Sur de la prise en charge d'administration ? Comment valoriser le temps d'implication des uns et des autres ? Il est également prévu de mener une réflexion autour de la communication : comment on se nomme ? Comment on se représente ?

Par rapport au contexte : la nouvelle intercommunalité se met en place avec des luttes politiques assez présentes. Par contre, même s'il n'y a pas de compétence culture, il y a un référent. Par ailleurs, le département vient de baisser les subventions pour 2017 et d'une manière générale, les partenaires financent plus les actions que le fonctionnement. Cela a pour conséquence de fragiliser certains acteurs, qu'il faut alors particulièrement soutenir et accompagner (pour information, un appui Cigale va devoir se mettre en place ponctuellement). Il y a aussi un comité technique qui a été mis en place par la DRAC avec les acteurs, les techniciens de deux communes,...

Comment tout ça va s'articuler ? Quels vont être les rôles des uns et des autres ? Est-ce que la Cigale va jouer un rôle particulier ? Le conseil d'administration de la Cigale a clairement posé les enjeux de la coopération sur le territoire et du développement culturel sauf que les moyens manquent pour mener à bien ces deux objectifs : par conséquent, que priorise-t-on ?

Dans le fait, avec l'absence de lieu depuis 2013, la Cigale travaille sur un territoire plus large qu'initialement dont 50% environ de la nouvelle intercommunalité et 80% de ces actions sont mises en place en coopération. Et pourtant, le sentiment que cet axe de coopération n'est pas souhaité, ne fait pas parti des enjeux politiques subsiste.

Il va falloir poser clairement le cadre et les priorités ainsi que la méthodologie. La logique d'ouverture au projet de coopération est très intéressante mais comme il n'y a pas de moyens

suffisants, il faut se questionner. Comment sortir de cette situation dans un contexte aussi flou ? Y a-t-il des moyens de faire de la coopération ?

Pour résumé, aujourd'hui la base et les volontés sont posés mais pas les moyens d'actions. Il faut donc aller à la rencontre des partenaires publics pour voir s'ils peuvent soutenir ce type de démarche, sur quels axes,...

Il y a plusieurs réflexions à creuser : quel niveau d'engagement dans le projet de coopération ? La concurrence entre techniciens de l'action publique et des acteurs de terrain qui veulent coopérer est aussi une piste intéressante à creuser. En effet, lorsque les acteurs sont force de proposition, on observe que les élus peuvent souvent mal le vivre : *« vous voulez nous proposer des choses en tant que collectif d'acteurs alors ça veut dire que nous, élus, on est en échec, on n'a pas répondu à tous vos besoins »*. Par rapport au PTCE, il faut également continuer la réflexion même si des membres de l'association et les partenaires sont un peu en résistance par rapport à ce projet pensant que la structure y a déjà consacré trop de temps.

L'accompagnement doit pouvoir anticiper la manière dont les acteurs vont pouvoir continuer une fois la mission terminée. Il faudra très certainement une personne en interne pour accompagner, animer le projet mais de quelle manière et avec quels moyens ? Le groupe est-il prêt pour fonctionner en autonomie ?...

Questions, remarques

Jean-Yves Pineau donne l'exemple d'Ecopia [www.ecopia.fr] à Tours qui a réussi à avoir des financements pour accompagner des acteurs sur le territoire. Il faudrait peut-être se rapprocher d'eux pour voir s'il y a quelque chose de reproductible dans tout cas ?

On s'aperçoit qu'il y a des acteurs publics qui légitiment la rétention de l'argent public à leur niveau et qui ne le transmet aux acteurs de territoire. Coopérer, mutualiser, qui le dit ? Y a un moment où ça peut être compliqué car peu clair ou parfois, il est clairement dit que l'argent ne doit pas être orienté vers les acteurs. Avec le phénomène de réforme territoriale, les intercommunalités qui montent en puissance, la dimension de coproduire avec les acteurs associatifs n'est pas la plupart du temps, un enjeu porté par elles : le peu d'argent qu'elles peuvent capter, elles souhaitent souvent le garder pour leur propre mission d'ingénierie.

Dans ce sujet de l'action publique, transversal aux trois initiatives, le vrai enjeu est : est-on en capacité sur un territoire de créer de l'action publique ? Est-ce qu'on ne renvoie pas juste une action publique formatée ? Par exemple, si la Gare est en moyen de le faire aujourd'hui, c'est qu'elle est là depuis 20 ans sur ce sujet et cette manière de faire, et qu'elle s'est fait reconnaître par rapport à ça. Mais comment initier le même type de démarche sur de nouveaux territoires ?

2. Proposition d'une grille d'observation globale du processus d'expérimentation (cf. doc annexé)

Alban Cogrel nous avait transmis un document avec 5 items d'observation ; la proposition de Bruno Colin part de ce document, en posant pour chaque observation : Qui, que, quoi, où, quand et comment ?

La notion du contexte, de la temporalité et du périmètre sont importants : de quelle coopération parle-t-on ? Est-ce un groupe ou un collectif qui veut travailler ensemble ? Un territoire ? Le périmètre doit être défini pour savoir de quoi on parle.

La question de l'identité du groupe est également à réfléchir : est-ce qu'on arrive à faire culture commune ? Apprentissage commun ? A s'organiser collectivement ? Comment un collectif prend une identité propre ?

« Comment s'inscrire dans les politiques publiques ? » ou aussi : Comment participer ? Co construire ? Initier des politiques publiques » ?...

On peut diviser ensuite en sous thèmes.

Alban Cogrel précise que la grille proposée initialement a été faite pour un travail de ressources territoriales. De cette grille présentant comment les ressources se révèlent, s'activent, produisent de la spécificité et contribuent à participer aux politiques publiques, y a-t-il des choses spécifiques, singulières au projet ? La dynamique de coopération peut sans doute amener à la consolidation de spécificités, de singularités du territoire ?

Jean-Yves Pineau souligne que dire « s'inscrire dans les politiques publiques » peut être un piège, car on s'inscrit pour être dans un marché, lorsqu'on répond à une commande. Alors que co-construire de l'action publique, c'est partir des besoins et ça nécessite, par conséquence, de savoir qui on est. Autrement dit, la légitimité d'être dans la co-construction vient de la capacité à se définir, de se demander et de savoir qui je suis, où je vis, comment je vis, comment j'ai envie de vivre, de quoi ai-je besoin, en quoi je me différencie, etc. En ce sens, est-ce la singularité ou les spécificités qui sont la bonne entrée ?

La question de l'engagement : le niveau d'engagement, les éléments d'interconnaissance, ainsi que la notion d'évaluation peuvent être à ajouter.

L'objectif de cette grille est de synthétiser ce qui peut faire culture commune pour les trois processus d'expérimentation et, en même temps, qu'elle puisse être un outil saisi et complété par chaque accompagnateur. Quelle exploitation de cette grille peut-on faire ? A quel moment la remplir ?...

Bruno précise que le déroulé de la grille est sans doute plus adapté à des processus qui ont déjà de l'aboutissement : c'est un outil, une clé de lecture, d'analyse et de méthode de travail. Dans le cadre, de d'expérimentation, pour des groupes qui ne sont pas encore constitués, comment cette grille

peut être utilisée pour faciliter le transfert des expériences passées ? On peut apporter en l'état les informations qu'on a déjà dans le rapport qu'on restituera au FDVA mais on peut également prévoir de se réunir début 2018 pour remplir à nouveau la grille avec chaque expérimentation et voir ce qui a avancé, bougé,... ?

Ou, au lieu d'avoir une grille qui précise ce qu'on doit observer, on peut partir de ce qui se dit, se fait et construire la grille en fonction, ce qui pourra en tant que tel être une méthode pour avancer dans une coopération.

Quels sont les ingrédients de ces processus ? Ne pourrait-on pas identifier ce qu'il faut observer, puis mettre en débat ces éléments à chaque étape de la mise en coopération ?

Autrement dit, la grille est-elle une grille d'observation pour les accompagnants, qui doit être une source d'éléments à observer au cours du processus de coopération et c'est, dans ce cas, les items observés qui sont donnés comme piste de méthodologie à utiliser dans le cadre de la mise en place d'une coopération ? Ou, est-ce que c'est une méthode de travail en tant que tel pour le groupe accompagné afin qu'il puisse se poser des questions tout au long du processus de mise en œuvre de la coopération ?

Quoi qu'il en soit : il faudra penser à la méthode d'expérimentation qu'on a utilisé : le processus d'expérimentation est tout autant à observer que la coopération.

Pour la suite :

- Bruno Colin fait une proposition d'une nouvelle grille : essaie de personnaliser certaines questions, en partant de ce que chacun dit / fait.
- Chacun peut remplir plusieurs fois cette grille en la datant à chaque fois ? Cela permettra d'avoir une mémoire sur le processus de coopération : voir ce qui change en fonction des contextes, des avancées, des freins,...
- Raphaël Pierret propose d'utiliser cette grille pour évaluer le projet qu'il met en place dans son DE. Il pourra ainsi avoir un regard critique sur la grille et nous faire des retours afin que nous la fassions évoluer.

Jean-Yves Pineau souligne que dans les années 90, en développement local, les processus de coopération ont beaucoup été travaillés. A force, ces processus ont été récupérés et sont devenus, par conséquence, des procédures. La question du processus pour être en phase avec la demande des collectivités publiques se posent réellement. Jean-Yves Pineau nous renvoie des liens de grilles d'analyse qui ont été produites à l'époque.

Présentation de la Plateforme ressource en ligne

L'outil de travail en ligne est très intéressant. Petit bémol sur le fait de ne pas pouvoir associer un fichier ou un document à chaque étape pour faire ressortir l'avancement du projet.

3. Perspectives et suites de l'expérimentation, objectifs de la rencontre en Ariège : 17 et 18 mai 2017

Objectif : sensibilisation et formation des élus et des acteurs, qu'ils puissent se rencontrer et échanger à travers différentes thématiques dont les droits culturels.

Il faut voir comment peuvent s'organiser les choses, sachant que le département a décidé d'organiser une journée « culture en milieu rural » le 16 mars. C'est dommage de ne pas trouver les moyens de mettre en place les 17 et 18 mai conjointement avec cette réunion du 16 mars ? D'après Jean-François (ancien coordinateur de l'ADDEC, nouveau coordinateur au sein de la direction culture de l'intercommunalité), ça va être compliqué en l'état, alors que l'évènement a déjà été annoncé de faire quoi que ce soit. Mais de ce qu'on peut comprendre en local, cette réunion de 3h va sans doute être davantage une conférence des Nouvelles Ruralités.

Organisation :

Fait-on un point d'étape sur les différentes expérimentations et process en cours ? Ça semble très ardu. Ou alors, il faut rester sur un point très général et citer juste quelques éléments saillants sans rentrer dans les points d'étapes.

La refonte de l'ADDEC, le travail qui doit être mis en place par la nouvelle intercommunalité : ce serait bien que ces rencontres actent le démarrage de cette dynamique. Et bien sûr, garder des sujets de problématiques assez larges pour que ça suscite l'intérêt de personnes extérieures.

Il faudrait être sur trois niveaux :

- Un temps qui doit servir au territoire du Couserans : comment les thématiques choisies valident/vont dans le sens du travail qui a été mené ?
- Comment on peut rapporter ces différentes thématiques aux trois territoires d'expérimentation ?
- Comment également on peut intéresser les acteurs du groupe de travail Ruralité ?
- Comment poursuivre notre volonté d'ouverture et d'élargissement ?

Sur les thématiques, il serait intéressant d'avoir :

- Un temps de plénière avec une implication forte des acteurs locaux qui pourrait être autour des droits culturels et de la co-construction de l'action publique. Comment on fait le lien entre le projet de territoire et les droits culturels ? Quelle gouvernance pour la co-construction de l'action publique ? Comment être acteur de son projet de territoire en réfléchissant à sa gouvernance et en s'appuyant sur les droits culturels ?
- 4 ou 5 ateliers sur d'autres thématiques : la lecture publique, les aspects économiques les circuits courts,...

Sur les participants, on pourrait avoir :

- Les adhérents qui sont dans des processus de coopération et qui pourraient venir avec les acteurs impliqués dans ces derniers.
- Repérer les communautés de communes qui se sont saisies de la question culturelle comme levier de développement.

Pour le déroulé – proposition prévisionnelle :

- 17 mai après-midi : 2h de plénière autour des droits culturels + 2h d'ateliers
- 18 mai matin : 2h d'ateliers
- 18 mai après-midi : retours des ateliers en regard du projet de territoire et de sa gouvernance (coopération, co-construction,...)

Titre potentiel :

Projet territorial, gouvernance, économie,.. et droits culturels ?

Prochain COMITE DE PILOTAGE : de 14h à 17h – à l'issue des Rencontres nationales en Ariège

On va être sur la fin de l'expérimentation. On déborde même car on devrait déjà être sur la formalisation et la valorisation. Il faut qu'on prenne la décision de s'arrêter à un moment donné, de restituer l'expérimentation à un moment donné T. Pour le FNDVA, l'objectif n'est d'ailleurs pas de finir, terminer les expérimentations mais de définir ce qui a fonctionné, ce qui est moins abouti,... et de faire en sorte que cette analyse soit transférable.

4. Point budgétaire

La construction du budget global du projet d'expérimentation est rappelée à l'ensemble des participants :

- 12 000 € d'ingénierie d'accompagnement des processus de coopération par territoire, qui viennent payer les consultants –accompagnateurs qui travaillent avec les associations de chacun des territoires
- 16 000 € d'observation, d'analyse globale du processus en cours, pour le travail de effectué par l'association OPALE – CRDLA CULTURE, sur la mise en visibilité et la transférabilité des méthodes et des outils qui seront extraits de l'expérimentation à la coopération, ainsi que sur une formalisation des besoins en accompagnement de ces processus. A savoir l'association OPALE – CRDLA CULTURE est devenue partenaire du projet mais aussi a mis au budget commun la somme de 8 000 € pour la mise à disposition de leur salarié, Bruno Colin, sur ce chantier.
- L'organisation des temps de Rencontres nationales est prise en charge par la FEDELIMA de façon partagée avec ses adhérents qui accueillent les rencontres (mise à disposition de lieux, implication sur la logistique, ...).

Préparation d'une grille d'observation des processus de coopération

À partir du document proposé par Alban, j'ai réfléchi à la manière d'en simplifier l'approche tout en rendant la grille d'analyse plus intuitive et mnémotechnique.

Pour mémoire, cinq processus sont distingués : la coordination collective, l'appropriation commune, l'apprentissage cumulatif, la singularisation progressive des démarches, la territorialisation.

Il me semble que l'on peut regrouper « l'appropriation commune » qui procède du partage d'idées et « l'apprentissage cumulatif » qui relève des partages de connaissances, par exemple sous l'idée « Faire culture commune ». Et traduire les trois autres processus par des verbes pour garder l'idée d'action, par exemple « S'organiser collectivement » (pour ce qui concerne la coordination), « Se distinguer » (la singularisation), « S'inscrire dans des politiques publiques » (territorialisation).

En relisant ces quatre items, j'en vois deux qui concernent essentiellement le groupe en lui-même (« Faire culture commune » et « S'organiser collectivement »), et deux qui sont plutôt liés au monde extérieur, aux liens du groupe avec le monde extérieur (« Se distinguer » et « S'inscrire dans des politiques publiques »).

Selon un autre angle de lecture, « Faire culture commune » et « Se distinguer » se situent plutôt sur le plan des représentations, quand les deux autres items font référence à l'opérationnalité, à la réalisation d'une action.

On obtient alors un petit tableau à double entrée :

PROCESSUS	Vers l'intérieur	Vers l'extérieur
Représentations	Faire culture commune	Se distinguer
Opérationnalité	S'organiser collectivement	S'inscrire dans des politiques publiques

(On pourrait tenter un rapprochement avec les conditions de l'épanouissement individuel, qui en suivant cette grille reviendraient à : se cultiver, s'organiser, se faire apprécier, et avoir des relations sociales).

On notera qu'il y a une certaine interdépendance et hiérarchie entre les items. Des représentations claires permettront une meilleure opérationnalité, une intériorité cohérente favorisera une meilleure ouverture vers l'extérieur.

Selon cet angle, les questionnements proposés par Alban me semblent pouvoir être hiérarchisés et simplifiés selon ce tableau en quelques questions clés (trois pour chaque item) de la façon suivante :

Faire culture commune

FORMATION → Des **apprentissages collectifs de nouvelles connaissances** et nouveaux savoir-faire se sont-ils déclarés ? Lesquels ? De quelle façon ? Pour répondre à quels besoins ? Avec quels effets sur les projets de coopération ? Sont-ils partagés par tous les membres du groupe ?

INNOVATION → Avez-vous constaté des partages d'idées fructueux et la **création d'idées communes, nouvelles** ? Lesquelles ? À quel moment et dans quel but ? Quelles avancées significatives cela a-t-il permis ? Sur quel plan ?

ACCULTURATION → Peut-on dire que les acteurs de la coopération ont construit ou **construisent une culture commune** ? Peut-on la caractériser (valeurs, codes, règles, mœurs, comportements, rites...) ? Quelle complexité, durabilité ? Quels facteurs ont pu accélérer ou freiner le processus ? Que permet cette culture commune ? Les nouveaux arrivants dans le groupe y accèdent-ils facilement ? Quelle identité collective s'en dégage ?

S'organiser collectivement

ORIENTATION → L'organisation est-elle plutôt centrée sur le fonctionnement du groupe lui-même ou plus fortement sur les tâches à accomplir ? Pourquoi ? Que cela entraîne-t-il ? Sur quels axes particuliers s'engage prioritairement le travail du groupe et que cela révèle-t-il ?

COORDINATION → Comment s'organisent collectivement les acteurs en présence pour agir ? Quelles **formes d'organisation** ont-ils adopté et pourquoi ? Chacun a-t-il un rôle clair dans le groupe ? De quelles fonctions les formes d'organisation adoptées sont-elles dotées ? Cela a-t-il été rapide ou long à se mettre en place ? Aisé ou complexe ?

REGULATION → Comment se fait la sélection des acteurs en présence au sein du groupe ? Comment se gèrent et se régulent les compétitions intra-réseau et entre les acteurs ? Qui pilote et qui assure les **leaderships** (professionnels, thématiques, politiques) ? De quelle manière ? Ces rôles ont-ils été décidés collectivement ou s'agit-il de rôles cachés ? Des tensions sur ce plan ont-elle existé ou existent-elles ?

Se distinguer

IDENTIFICATION → Le groupe, ses activités, ses produits ou services sont-ils parvenus à se singulariser, à être distingués, reconnus, compris par leur environnement (usagers, partenaires) ? Comment la singularisation se fait-elle par rapport à un autre groupe, un autre produit ou un autre service existant sur le territoire ?

QUALIFICATION → Quelles sont les principales qualités du groupe et de ses activités, pour le groupe lui-même d'une part, et dans les représentations de ses interlocuteurs d'autre part ? Y-a-t-il des écarts ? D'où viennent-ils et comment les réduire ?

CLARIFICATION → Qu'est-ce qui fait que le groupe de coopération, et ce qu'il propose, est plus ou moins bien identifié ? Reste-t-il des zones de flou, par exemple entre les rôles respectifs du groupe et des membres qui le composent ? Lesquelles ? Pour quels interlocuteurs ? Que reste-t-il à clarifier et comment procéder ?

S'inscrire dans les politiques publiques

INTEGRATION → Comment les dynamiques s'inscrivent-elles dans des dispositifs de politiques publiques existants, recombinaison ou en cours de recombinaison ? Est-ce plutôt simple, ou difficile ? Sur quels plans, quels axes ? Pourquoi ?

LEGITIMATION → Comment les territoires institutionnels reconnaissent la dynamique d'acteurs et réciproquement ? Y-a-t-il des moyens mis à disposition pour accompagner l'organisation collective et si oui quels sont-ils ? Quelles sont les conditions d'acceptabilité des projets portées par les autres acteurs territoriaux ?

CO-CONSTRUCTION → Existe-t-il un espace possible de co-construction des politiques publiques ? Pour quelles raisons ? À partir de quelles opportunités ? Y a-t-il des résistances, des freins ? Comment les dépasser ? Quelles sont les régulations actives dans les territoires qui permettent de dépasser les blocages ?

Pour circonscrire l'analyse des processus de coopération à travers cette grille de questions, il est utile de prendre en compte les données suivantes :

- **CADRE TEMPOREL** : L'analyse du processus se fait dans le temps qui sépare un instant A d'un instant B dans le vécu du groupe de coopération, et qu'il convient donc de préciser. Nous pouvons convenir qu'il s'agit du temps de l'accompagnement, mais qu'il est également possible de l'utiliser aussi pour décrire un moment particulièrement significatif ou important du temps de l'accompagnement.
S'il s'agit du temps de l'accompagnement au niveau global, on pourra renvoyer sur la description du programme qui sera faite sur le site internet dédié. S'il s'agit d'un moment particulier, il pourra être identifié sur ce site comme l'une des étapes du projet, ou bien faire l'objet d'une description spécifique annexée à la grille.
- **NIVEAU D'IMPORTANCE** : Sur le modèle de ce qu'a proposé Alban, la grille peut permettre d'identifier par un barème de couleurs les niveaux de processus, s'ils sont « non actifs », « faiblement actif », « de plus en plus actif » ou « très actif ».
- **DESCRIPTION** : Le processus va être décrit en cherchant à relever ce qui l'a fait naître, ou déclenché, la manière dont il a évolué pendant le temps considéré sur lequel la grille s'applique, et le résultat obtenu au terme de ce temps. Ce qui est rappelé dans la grille par les mots : déclencheurs, évolution, résultat.

- AFOM : il peut être intéressant de compléter la description par un relevé des atouts et freins au terme du processus, ainsi que opportunités ou menaces qui assombrissent ou éclaircissent les perspectives de développement ultérieur de ce processus.
- RÔLE DE L'ACCOMPAGNEMENT : enfin, il est recommandé de relever en quoi l'ingénierie d'accompagnement a déclenché, suivi ou accéléré le processus qui vient d'être décrit, et les méthodes employées dans ce but.

La grille prend dès lors la forme proposée dans la suite de ce document.

Grille d'observation des processus de coopération

PROJET :

Grille renseignée par :

Analyse du processus couvrant la période du au

Descriptif du contexte et des actions menées pendant la période :

- ☒ Accessible sur le lien :
- ☒ Présenté dans l'annexe :

Faire culture commune

	ETAT DU PROCESSUS		PERSPECTIVES		Rôle de l'accompagnement, méthodes employées
	Niveau	Description (déclencheurs, évolution, résultat)	Atouts Opportunités	Freins Menaces	
FORMATION Des apprentissages collectifs de nouvelles connaissances et savoir-faire se sont-ils déclarés ? Lesquels ? De quelle façon ? Pour répondre à quels besoins ? Avec quels effets sur les projets de coopération ? Sont-ils partagés par tous les membres du groupe ?	NON ACTIF PEU ACTIF DE + EN + ACTIF TRES ACTIF				
INNOVATION Avez-vous constaté des partages d'idées fructueux et la création d'idées communes, nouvelles ? Lesquelles ? À quel moment et dans quel but ? Quelles avancées significatives cela a-t-il permis ? Sur quel plan ?	NON ACTIF PEU ACTIF DE + EN + ACTIF TRES ACTIF				
ACCULTURATION Peut-on dire que les acteurs de la coopération ont construit ou construisent une culture commune ? Peut-on la caractériser (valeurs, codes, règles, mœurs, comportements, rites...) ? Quelle complexité, durabilité ? Quels facteurs ont pu accélérer ou freiner le processus ? Que permet cette culture commune ? Les nouveaux arrivants dans le groupe y accèdent-ils facilement ? Quelle identité collective s'en dégage ?	NON ACTIF PEU ACTIF DE + EN + ACTIF TRES ACTIF				

S'organiser collectivement

	ETAT DU PROCESSUS		PERSPECTIVES		Rôle de l'accompagnement, méthodes employées
	Niveau	Description (déclencheurs, évolution, résultat)	Atouts Opportunités	Freins Menaces	
ORIENTATION L'organisation est-elle plutôt centrée sur le fonctionnement du groupe lui-même ou plus fortement sur les tâches à accomplir ? Pourquoi ? Que cela entraîne-t-il ? Sur quels axes s'engage prioritairement le travail du groupe et que cela révèle-t-il ?	NON ACTIF PEU ACTIF DE + EN + ACTIF TRES ACTIF				
COORDINATION Comment s'organisent collectivement les acteurs en présence pour agir ? Quelles formes d'organisation ont-ils adopté et pourquoi ? Chacun a-t-il un rôle clair dans le groupe ? De quelles fonctions les formes d'organisation adoptées sont-elles dotées ? Cela a-t-il été rapide ou long à se mettre en place ? Aisé ou complexe ?	NON ACTIF PEU ACTIF DE + EN + ACTIF TRES ACTIF				
RÉGULATION Comment se fait la sélection des acteurs en présence au sein du groupe ? Comment se gèrent et se régulent les compétitions intra-réseau et entre les acteurs ? Qui pilote et qui assure les leaderships (professionnels, thématiques, politiques) ? De quelle manière ? Ces rôles ont-ils été décidés collectivement ou s'agit-il de rôles cachés ? Des tensions sur ce plan ont-elle existé ou existent-elles ?	NON ACTIF PEU ACTIF DE + EN + ACTIF TRES ACTIF				

Se distinguer

	ETAT DU PROCESSUS		PERSPECTIVES		Rôle de l'accompagnement, méthodes employées
	Niveau	Description (déclencheurs, évolution, résultat)	Atouts Opportunités	Freins Menaces	
IDENTIFICATION Le groupe, ses activités, ses produits ou services sont-ils parvenus à se singulariser, à être distingués, reconnus, compris par leur environnement (usagers, partenaires) ? Comment la singularisation se fait-elle par rapport à un autre groupe, un autre produit ou un autre service existant sur le territoire ?	NON ACTIF PEU ACTIF DE + EN + ACTIF TRES ACTIF				
QUALIFICATION Quelles sont les principales qualités du groupe et de ses activités, pour le groupe lui-même d'une part, et dans les représentations de ses interlocuteurs d'autre part ? Y-a-t-il des écarts ? D'où viennent-ils et comment les réduire ?	NON ACTIF PEU ACTIF DE + EN + ACTIF TRES ACTIF				
CLARIFICATION Qu'est-ce qui fait que le groupe de coopération, et ce qu'il propose, est plus ou moins bien identifié ? Reste-t-il des zones de flou, par exemple entre les rôles respectifs du groupe et des membres qui le composent ? Lesquelles ? Pour quels interlocuteurs ? Que reste-t-il à clarifier et comment procéder ?	NON ACTIF PEU ACTIF DE + EN + ACTIF TRES ACTIF				

S'inscrire dans les politiques publiques

	ETAT DU PROCESSUS		PERSPECTIVES		Rôle de l'accompagnement, méthodes employées
	Niveau	Description (déclencheurs, évolution, résultat)	Atouts Opportunités	Freins Menaces	
INTEGRATION Comment les dynamiques s'inscrivent-elles dans des dispositifs de politiques publiques existants, recombinaison ou en cours de recombinaison ? Est-ce plutôt simple, ou difficile ? Sur quels plans, quels axes ? Pourquoi ?	NON ACTIF PEU ACTIF DE + EN + ACTIF TRES ACTIF				
LÉGITIMATION Comment les territoires institutionnels reconnaissent la dynamique d'acteurs et réciproquement ? Y-a-t-il des moyens mis à disposition pour accompagner l'organisation collective et si oui quels sont-ils ? Quelles sont les conditions d'acceptabilité des projets portées par les autres acteurs territoriaux ?	NON ACTIF PEU ACTIF DE + EN + ACTIF TRES ACTIF				
CO-CONSTRUCTION Existe-t-il un espace possible de co-construction des politiques publiques ? Pour quelles raisons ? À partir de quelles opportunités ? Y a-t-il des résistances, des freins ? Comment les dépasser ? Quelles sont les régulations actives dans les territoires qui permettent de dépasser les blocages ?	NON ACTIF PEU ACTIF DE + EN + ACTIF TRES ACTIF				