

PROJETS INTERASSOCIATIFS ET DE COCONSTRUCTION :

QUELS ENJEUX DE STRUCTURATION DES ACTEURS ET D'AMÉNAGEMENT CULTUREL DU TERRITOIRE ?

- expérimentations impliquant des projets
musiques actuelles sur trois territoires ruraux -

BILAN

réalisé dans le cadre de l'appel à projets FDVA national 2015
- au titre des expérimentations -



SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
1 - DESCRIPTIF DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXPÉRIMENTATION	5
1.1 - L'accompagnement des trois processus de coopération	5
1.1.1 - La mise en œuvre de l'accompagnement des trois processus de coopération sur les territoires ruraux	5
1.1.2 - La mise en œuvre de l'observation et l'analyse du projet global d'expérimentation	6
1.1.3 - Le comité de pilotage	6
1.1.4 - Le comité scientifique.....	8
1.2 - Les rencontres nationales	9
1.2.1 - Les rencontres nationales des 8, 9 et 10 février 2016 à la Gare à Coustellet.....	9
1.2.2 - Les rencontres nationales des 12,13 et 14 septembre 2016 au Club à Rodez	10
1.2.3 - Les rencontres nationales des 17 et 18 mai 2017 à Saint-Lizier	10
2 - DESCRIPTION ET ANALYSE DES PRATIQUES LOCALES AU CŒUR DE L'INITIATIVE	13
2.1 - Le Nyonsais-Baronnies.....	14
2.1.1 - Les facteurs à l'origine de l'initiative et du besoin ressenti.....	14
2.1.2. Le déploiement initial effectif de la démarche de coopération interassociative	15
2.1.3. Les évolutions au fil de l'année.....	19
2.1.4. Les impacts en termes de structuration et de dynamisation du tissu associatif local.....	21
2.1.5. Les conséquences pour et sur le territoire	22
2.1.6. Le cas échéant, l'articulation aux dispositifs de consultation des acteurs publics et la prise en compte de la parole interassociative par les pouvoirs publics.	22
2.2 - Le Couserans	23
2.2.1 - Les facteurs à l'origine de l'initiative et du besoin ressenti.....	23
2.2.2 - Le déploiement initial effectif de la démarche de coordination interassociative	24
2.2.3 - Les évolutions au fil de l'année.....	29
2.1.4 - Les impacts en termes de structuration et de dynamisation du tissu associatif local.....	30
2.1.5 - Les conséquences pour et sur le territoire	30
2.1.6 - Le cas échéant, l'articulation aux dispositifs de consultation des acteurs publics et la prise en compte de la parole inter associative par les pouvoirs publics.	30
2.3 - Le bassin de vie de Coustellet.....	32
2.3.1 - Les facteurs à l'origine de l'initiative et du besoin ressenti.....	32
2.3.2 - Le déploiement initial effectif de la démarche de coopération interassociative	33
2.3.3 - Les évolutions au fil de l'année (de ses acteurs, de son objet, de sa gouvernance, de son périmètre territorial, de ses ressources et des relations avec les acteurs publics)	36

2.3.4 - Ses impacts en termes de structuration et de dynamisation du tissu associatif local	38
2.3.5 - Ses conséquences pour et sur le territoire	39
2.3.6 - Le cas échéant, l'articulation aux dispositifs de consultation des acteurs publics et la prise en compte de la parole inter associative par les pouvoirs publics.	39
2.4 - Analyse transversale des trois expérimentations.....	40
2.4.1 - Les facteurs à l'origine de l'initiative et du besoin ressenti.....	40
2.4.2 - Le déploiement initial effectif de la démarche de coopération interassociative	40
2.4.3 - Les évolutions au fil de l'année.....	42
2.4.4 - Les impacts en termes de structuration et de dynamisation du tissu associatif local.....	42
2.4.5 - Les conséquences pour et sur le territoire	42
2.4.6 - Le cas échéant, l'articulation aux dispositifs de consultation des acteurs publics et la prise en compte de la parole inter associative par les pouvoirs publics	43
3 - LES CONDITIONS DE SUCCÈS ET DE REPRODUCTION DE L'INITIATIVE SUR D'AUTRES TERRITOIRES PAR L'ASSOCIATION NATIONALE	44
3.1 - Les conditions du rapprochement des associations locales	44
3.2 - Les faiblesses et les succès du rapprochement d'associations de proximité n'ayant pas l'habitude de travailler ensemble et n'appartenant pas à des réseaux différents.....	45
3.3 - L'accompagnement de l'association nationale, et d'autres acteurs le cas échéant	46
3.4 - L'accompagnement et l'extension de la pratique locale à d'autres territoires et d'autres membres de la fédération nationale	47
4 - ANALYSE DES DIFFÉRENTS GROUPES DE COOPÉRATION ET DE LEUR ACCOMPAGNEMENT POSSIBLE ..	48
4.1 - La recherche de nouveaux angles d'analyse	48
4.1.1 - Deux remarques liminaires.....	48
4.1.2 - Une première grille d'observation.....	49
4.2 - Les caractéristiques des groupes	53
4.2.1 - La constitution d'un groupe représente un processus de différenciation.....	53
4.2.2 - La naissance du groupe peut engendrer des peurs	54
4.2.3 - Le groupe développe une personnalité propre	54
4.2.4 - L'affirmation de cette personnalité est en lien avec la cohésion du groupe.....	55
4.2.5 - Les types de groupes	56
4.2.6 - Les scénarios.....	58
4.3 - Les besoins d'accompagnement.....	61
CONCLUSION	67
ANNEXES.....	69

INTRODUCTION

Concertation, coconstruction, coopération sont des notions qui, depuis longtemps, questionnent les acteurs des musiques actuelles, pour sa partie associative et non lucrative, défendant des projets d'intérêt général et très souvent, impliqués dans l'économie sociale et solidaire. En effet, leurs histoires se sont majoritairement construites dans l'éducation populaire et la contreculture. Mais au-delà de cette histoire, la volonté des porteurs de projets à faire reconnaître leurs pratiques, leurs réalités, tant aux partenaires publiques, qu'aux autres acteurs culturels, les a contraints depuis longtemps, à imaginer les conditions de la coopération entre acteurs et de la coconstruction avec l'ensemble des partenaires publics et/ou de projets. Un autre facteur les a également invités à accentuer leurs coopérations : le fait de devoir et pouvoir marquer leurs différences de réalités, d'identités, leurs singularités par rapport au secteur de l'industrie musicale, de sortir ainsi des logiques de concurrence pour affirmer des valeurs de solidarité, de partages et d'échanges.

Ainsi, les valeurs et principes d'actions, les processus de coopération et de coconstruction constituent un fil conducteur, affirmé de plus en plus fortement et collectivement par les acteurs des musiques actuelles dans leur relation aux autres, sur leurs territoires.

L'appel à projet du FDVA national de 2013, nous avait permis de poser des premières analyses sur la coopération entre les projets de musiques actuelles – le plus souvent associatifs – incluant également leurs partenaires publics : quels en étaient les facteurs facilitants ? Les freins ?

Dans la continuité de cette étude, l'appel à projets du FDVA national 2015, axé sur l'expérimentation, nous a permis de creuser l'analyse et la mise en œuvre des processus identifiés, de les confronter à différentes réalités territoriales, d'acteurs impliqués, d'enjeux...

Cette expérimentation a impliqué des acteurs associatifs sur trois territoires ruraux et trois types de coopérations et de coconstruction différents. Ainsi, l'expérimentation menée sur le Nyonsais – Baronnies dans la Drôme, a porté sur une coopération entre sept acteurs du territoire souhaitant partager un espace commun de travail et des actions collectives. Celle menée dans le Pays du Couserans, en Ariège, a davantage porté sur la coconstruction d'une politique culturelle de territoire au regard de la recomposition de ce dernier. Enfin, celle menée dans le bassin de vie de Coustellet -Sud Vaucluse - a porté sur la coconstruction d'un projet culturel, éducatif et social de territoire.

Cette expérimentation nous a proposé un temps de réflexion et d'apprentissage collectifs, de compagnonnage et de recherches qui ont émergé des expérimentations de terrains, partagées et questionnées par un premier cercle, celui du comité de pilotage de ce projet, puis confrontées à d'autres analyses, travaux de recherches, d'autres expériences, lors des Rencontres nationales.



Ce rapport présentera ainsi, dans un premier temps, les conditions générales de mise en œuvre des expérimentations. Puis, dans un deuxième temps, il détaillera les mises en œuvre de ces expérimentations en faisant ressortir, pour chacune d'entre elles, les conditions de réalisation, les enjeux, les facteurs facilitateurs, les freins de la coopération et/ou de la coconstruction ainsi que les points communs des trois expériences. Une troisième partie abordera les conditions de reproduction de ces processus. Enfin, une quatrième partie fera un focus sur les typologies de groupes de coopération ainsi que sur les différentes formes d'accompagnement possibles de ces processus.

1 - DESCRIPTIF DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXPÉRIMENTATION

1.1 - L'ACCOMPAGNEMENT DES TROIS PROCESSUS DE COOPÉRATION

1.1.1 - La mise en œuvre de l'accompagnement des trois processus de coopération sur les territoires ruraux

- Élaboration des cahiers des charges relatifs à l'accompagnement de chacun des trois processus de coopération

Pour chacun des trois processus de coopération sur les territoires définis, un diagnostic préliminaire réalisé à partir des retours des acteurs associatifs impliqués, a permis de formaliser la situation de départ, les principaux enjeux et de déterminer les besoins en accompagnement.

Ces éléments ont permis de rédiger les « cahiers des charges » respectifs aux besoins en accompagnement de chacun des groupements d'associations et/ou d'acteurs engagés dans un processus de coopération sur chacun des trois territoires.

- [Cahier des charges pour l'accompagnement des acteurs du Nyonsais-Baronnies](#)
- [Cahier des charges pour l'accompagnement des acteurs du Couserans](#)
- [Cahier des charges pour l'accompagnement des acteurs du bassin de vie de Coustellet](#)

Ces cahiers des charges ont été validés par les acteurs du territoire au printemps 2016.

- **Réponses des accompagnateurs**

Au regard de l'implication historique de la FEDELIMA dans la fonction d'accompagnement nous avons identifié et présélectionné différentes personnes qui pouvaient être pertinentes en fonction des besoins identifiés et avoir la disponibilité de s'investir sur ce processus d'accompagnement à moyen terme.

Elles ont chacune rédigé une note d'intention en réponse au cahier des charges qui a également été validée par les acteurs associatifs des territoires.

- [Réponse de Sébastien Cornu pour le territoire du Nyonsais-Baronnies](#)
- [Réponse de Jean-Yves Pineau pour le territoire du Couserans](#)
- [Réponse de Nicolas Fily pour le territoire du bassin de vie de Coustellet](#)

À partir de cette validation, les accompagnements ont pu réellement débuter. De façon globale, ils ont eu lieu du printemps 2016 à la fin du 1^{er} semestre 2017.

À noter, le calendrier de réponse et d'accompagnement du processus de coopération sur le bassin de vie de Coustellet, a lui démarré en décalé d'environ 6 mois au regard des réalités des acteurs engagés sur ce territoire.

1.1.2 - La mise en œuvre de l'observation et l'analyse du projet global d'expérimentation

Dès le premier comité de pilotage (cf. ci-dessous), nous avons validé l'idée de mettre en œuvre une méta observation et analyse de ce projet global d'expérimentation. En effet, il nous a semblé pertinent qu'un regard extérieur puisse aider à l'analyse et au transfert global de l'expérience et des travaux collectifs produits sur la durée de l'expérimentation.

De la même façon, nous avons produit un cahier des charges pour cet accompagnement plus global et l'association OPALE a proposé une réponse.

- [Cahier des charges pour l'accompagnement du projet global](#)
- [Réponse de l'association OPALE à ce cahier des charges](#)

1.1.3 - Le comité de pilotage

Il a suivi tout au long de l'année et demie d'expérimentation, la mise en œuvre, l'analyse, les orientations du projet.

- **Sa composition :**

Il était composé d'au minimum 10 personnes :

- Des représentants de la FEDELIMA impliqués sur ce projet : Véra Bezsonoff, chargée de l'accompagnement des adhérents et Stéphanie Gembarski, chargée de l'administration générale
- Du représentant de l'Ufisc impliqué sur ce projet : Alban Cogrel, chargé de mission
- Des représentants des trois adhérents associatifs de la FEDELIMA impliqués dans un processus de coopération sur chacun des territoires d'expérimentation du projet :
 - ✓ Delphine Jay, directrice de la Cigale à Nyons – territoire du Nyonsais-Baronnies
 - ✓ Pierre Gau, directeur d'Art'Cade à Sainte-Croix-Volvestre – territoire du Couserans
 - ✓ Stéphane Soler, directeur de la Gare à Maubec – Bassin de vie du Coustellet
- Des personnes choisies pour accompagner les processus de coopérations sur chacun des territoires.
 - ✓ Sébastien Cornu, accompagnateur du processus de coopération sur le territoire du Nyonsais-Baronnies
 - ✓ Jean-Yves Pineau, association Les Localos, accompagnateur du processus de coopération sur le territoire du Couserans
 - ✓ Nicolas Fily, association [L'Autre Idée](#), accompagnateur du processus de coopération sur le territoire du Sud Vaucluse

- De la structure choisie pour observer le processus global de ce projet
 - ✓ Bruno Colin, association Opale / CRDLA Culture

À noter, sur certains comités de pilotage des personnes ressources ou impliquées sur le territoire ont pu contribuer.

Exemples : Le coordinateur jeunesse du territoire du sud Vaucluse a participé au comité de pilotage qui s'est déroulé à la Gare le 10 février 2016. Philippe Berthelot, consultant notamment sur des processus de concertation et de coopération, a participé au comité de pilotage qui s'est déroulé le 14 septembre 2016 au Club à Rodez.

- **Les réunions du comité de pilotage :**

Le comité de pilotage s'est réuni cinq fois de février 2016 à mai 2017 :

- **Le 10 février 2016 à la Gare – 14h/17h :** réunion de lancement du projet d'expérimentation – présentation générale – enjeux – présentation des acteurs, des processus de coopération en cours – méthodologie et déroulé prévisionnel :
 - ✓ [Compte rendu du comité de pilotage du 10.02.2016 à télécharger](#)
- **Le 14 septembre 2016 au Club – 14h/17h :** point d'étape par territoire
 - ✓ [Compte rendu du comité de pilotage du 14.09.2016 à télécharger](#)
- **Le 8 décembre 2016 à Paloma à Nîmes – 10h/17h :** point d'étape par territoire et perspectives, travail sur une grille de critères d'observations
 - ✓ [Compte rendu du comité de pilotage du 08.12.2016 à télécharger](#)
- **Le 28 février 2017 à Paloma à Nîmes – 10h/17h :** point d'étape par territoire, préparation de la rencontre nationale de mai 2017
 - ✓ [Compte rendu du comité de pilotage du 28.02.2017 à télécharger](#)
- **Le 18 mai 2017 à Saint-Lizier – 14h/17h :** comité de pilotage final, bilan, travail sur la restitution et les perspectives
 - ✓ [Compte rendu du comité de pilotage du 18.05.2017 à télécharger](#)

- **Les outils du comité de pilotage :**

- Une liste mail a été créée : experimentation.cooperation@fedelima.org
- Un espace collaboratif sur le site www.ruralite.fedelima.org

- **Analyse et bilan du fonctionnement de ce comité de pilotage :**

Un espace d'apprentissage collectif

Nous avons pu constater l'importance de cet espace d'échanges réguliers tout au long du processus d'expérimentation. Les facteurs humains de confiance, bienveillance, respect de chacun, convivialité qui se sont installés rapidement et de façon croissante ont permis d'initier une dynamique collective, une réflexion et un partage d'idées, de points de vue qui ont été approfondis, débattus et constructifs pour tous.

Le fait de pouvoir partager différentes problématiques, expériences et analyses autour de la coopération interassociative au sein de ce comité de pilotage a également été un réel facteur positif et une clé majeure de l'avancée du processus d'expérimentation.

Ainsi, ce comité de pilotage a été, tout au long de l'expérimentation, tant un espace d'apprentissage collectif qu'un espace de transferts d'expériences et de méthodologies, ou encore un espace de réflexion et d'échanges et ce, dans une convivialité qui a été également un des facteurs importants de la mise en œuvre de ce projet d'expérimentation.

1.1.4 - Le comité scientifique

Nous avons imaginé lors de la réponse à cet appel à projets, la constitution d'un comité scientifique composé de différents universitaires et chercheurs associés au processus global d'expérimentation.

Or, même si des universitaires ont pu contribuer activement à différents moments de l'expérimentation - sur les Rencontres nationales notamment - et être associés à nos échanges et travaux, un comité en tant que tel n'a pu être constitué.

En effet, nous nous sommes heurtés à des difficultés d'impliquer, au-delà des personnes, des départements d'université ou des laboratoires de recherche dans la durée du projet d'expérimentation.

Les délais de validation internes aux Universités ou encore le calendrier de mise en œuvre, qui n'était pas exactement le même que celui de la mise en œuvre du projet ont été des facteurs freins au suivi de l'ensemble du processus par un ou plusieurs départements d'Université.

1.2 - LES RENCONTRES NATIONALES

Ces temps de rencontres nationales ont été imaginés et construits comme des moments de partage et de confrontation plus large des travaux menés, tout en poursuivant les ouvertures vers de nouveaux partenaires, de nouveaux réseaux d'acteurs, des enjeux à approfondir.

Initialement prévues au nombre de deux, nous en avons réalisé finalement trois dans le cadre de ce projet d'expérimentation :

- les 8, 9 et 10 février 2016 à la Gare à Coustellet (Sud Vaucluse)
- les 12, 13 et 14 septembre 2016 au Club à Rodez
- les 17 et 18 mai 2017 à Saint-Lizier en Ariège

Ces Rencontres nationales ont été le fruit d'une construction partagée entre les acteurs du territoire et leurs partenaires publics, l'adhérent de la FEDELIMA du territoire qui accueillait les Rencontres et le comité de pilotage du projet d'expérimentation.

Elles étaient chacune axées sur une entrée thématique spécifique.

Dans leur forme, elles ont proposé chaque fois une alternance entre des moments de plénière et des moments d'ateliers, de groupes de travail. Elles ont également invité sur des moments moins formels à une découverte des singularités et patrimoines locaux.

De plus, elles ont réellement impliqué tant des professionnels salariés, que des membres des gouvernances associatives, que des élus, techniciens des collectivités territoriales (cf. listes des personnes présentes en annexe).

1.2.1 - Les rencontres nationales des 8, 9 et 10 février 2016 à la Gare à Coustellet

La thématique principale et l'objectif majeur de ces rencontres étaient d'envisager et de partager les enjeux du décloisonnement et des mécanismes des solidarités à construire dans les perspectives de coopération entre acteurs associatifs sur les territoires ruraux. Ces processus de coopération entre acteurs étaient également positionnés dans une dynamique de coconstruction d'un projet de territoire avec les partenaires publics.

Lien vers : [le programme détaillé de ces rencontres](#)

Nombre de personnes présentes : entre 50 et 65 personnes ont été présentes par jour sur les trois jours

Typologie des participants :

- Acteurs associatifs des musiques actuelles
- Acteurs associatifs des arts de la rue et des marionnettes
- Acteurs associatifs du tourisme
- Acteurs associatifs de la jeunesse
- Acteurs associatifs du social
- Acteurs de l'agriculture
- Élus et techniciens des collectivités territoriales locales



- FEDELIMA, Ufisc
- CNV, centre national des variétés

Partenaires associés :

- Réseau des collectivités territoriales pour une économie Solidaire (RTES), Mme Patricia Andriot
- Collectif Ville-Campagne, M. Jean-Yves Pineau
- RED, Ruralité-Environnement-Développement et le mouvement européen de la ruralité, M. Gérard Peltre

1.2.2 - Les rencontres nationales des 12,13 et 14 septembre 2016 au Club à Rodez

La thématique principale de ces rencontres était axée sur les interactions, les coopérations, la solidarité entre zones rurales et centres urbains en environnement rural.

Lien vers : [le programme détaillé de ces rencontres](#)

Nombre de personnes présentes : entre 60 et 95 personnes ont été présentes par jour, sur les trois jours.

Typologie des participants :

- Acteurs associatifs des musiques actuelles
- Acteurs associatifs des arts de la rue et des marionnettes
- Fédération nationale des Ludothèques
- Élus et techniciens des collectivités territoriales locales
- Réseau régional associatif d'acteurs des musiques actuelles
- Acteurs de l'économie solidaire
- Artistes
- FEDELIMA, Ufisc

Partenaires associés :

- Collectif Ville-Campagne, M. Jean-Yves Pineau
- Arts Vivants et départements, M. Claudy Lebreton
- Association Nouvelles Ruralité, M. Jean Bojko
- Collectif des Associations citoyennes, M. Philippe Berthelot

1.2.3 - Les rencontres nationales des 17 et 18 mai 2017 à Saint-Lizier

L'axe central de ces rencontres était la co-construction d'un projet de territoire impliquant l'ensemble des parties prenantes du territoire, associations, collectivités, populations, artistes

Lien vers : [le programme détaillé de ces rencontres](#)

Nombre de personnes présentes : entre 100 et 120 personnes ont été présentes chaque jour.

Typologie des participants :

- Acteurs associatifs des musiques actuelles
- Acteurs associatifs des arts de la rue et des marionnettes



- Acteurs de la lecture publique
- Acteurs du patrimoine
- Élus et techniciens des collectivités territoriales locales
- Réseau régional associatif d'acteurs des musiques actuelles
- Acteurs de l'économie solidaire
- Artistes
- FEDELIMA, Ufisc

Partenaires associés :

- ADECC, Agence pour le développement de l'économie culturelle du Couserans
- Associations Les Localos, collectif pour les projets en campagne, le développement local, l'autonomie et l'impertinence

Lien vers : [Compte-rendus des Rencontres](#)

TIMELINE DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXPÉRIMENTATION

08-10 fév. 2016

Rencontres nationales à la Gare de Coustellet

10/02/16

Comité de pilotage à la Gare à Coustellet

Réunion de lancement du projet d'expérimentation - présentation générale - enjeux - présentation des acteurs, des processus de coopération en cours - méthodologie et déroulé prévisionnel

12-14 sept. 2016

Rencontres nationales au Club à Rodez

14/09/16

Comité de pilotage au Club à Rodez

Point d'étape

08/12/16

Comité de pilotage à Paloma à Nîmes

Point d'étape par territoire et perspectives, travail sur une grille de critères d'observations

28/02/17

Comité de pilotage à Paloma à Nîmes

Point d'étape par territoire, préparation de la rencontre nationale de mai 2017

17-18 mai 2017

Rencontres nationales à Saint-Lizier (Ariège)

18/05/17

Comité de pilotage à Saint-Lizier

Comité de pilotage final, bilan, travail sur la restitution et les perspectives

2 - DESCRIPTION ET ANALYSE DES PRATIQUES LOCALES AU CŒUR DE L'INITIATIVE

Trois démarches de coopération interassociative développées en milieu rural ont été expérimentées et observées.

Elles contribuent chacune à leur manière tant à la structuration des acteurs ainsi qu'à des problématiques d'aménagement et de coconstruction des territoires en lien avec des partenaires publics. Chacune de ces expériences s'est engagée dans un processus de coopération au-delà de leur secteur professionnel respectif.

Les trois territoires concernés et les adhérents de la FEDELIMA impliqués sont :

1. le Nyonsais-Baronnies dans la Drome, avec l'association la Cigale - www.la-cigale.com
2. le territoire du Couserans en Ariège, avec l'association Art'Cade - www.art-cade.fr
3. le bassin de vie de Coustellet, Sud Vaucluse, avec l'association AVEC – La Gare – www.aveclagare.org

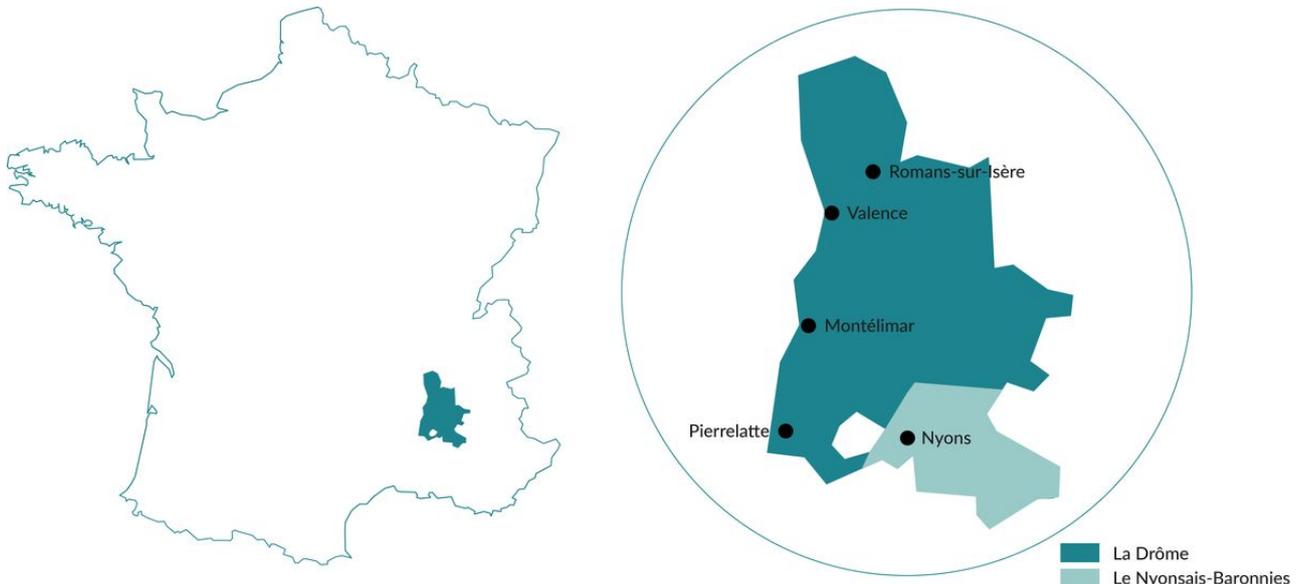
Cette partie restitue les trois expérimentations menées à partir de la grille d'analyse proposée par le FDVA. La rédaction de ces éléments a impliqué grandement les accompagnateurs de la démarche de coopération et les acteurs associatifs du territoire, ce qui peut expliquer certaines différences d'appropriation et de restitution.

2.1 - LE NYONSAIS-BARONNIES

2.1.1 - Les facteurs à l'origine de l'initiative et du besoin ressenti

Le Nyonsais-Baronnies bénéficie d'atouts (cadre de vie, ressources agricoles, attractivité touristique). Ses enjeux de développement sont notamment liés au milieu rural (accroissement de la précarité, fragilité économique des acteurs, formation, logement, mobilité des personnes). De nombreuses initiatives associatives, entrepreneuriales et citoyennes, engagées dans le domaine du social, de la culture, de l'écologie démontrent une volonté d'agir pour un développement local et durable, en lien avec les collectivités territoriales. Elles font face à des problématiques de maintien des services aux populations et de leurs activités (fragilités économiques, précarités des emplois, immobilier).

Dans un contexte en mutation, ces acteurs réactivent de nouvelles façons de travailler, de s'organiser, de penser leur développement. Cette dynamique réunit douze structures fin 2014 pour amorcer une démarche de PTCE¹ sur le Nyonsais-Baronnies. Ce premier regroupement offre, de par la nature de ses acteurs, les composantes d'un projet de développement local transversal (et non sectoriel) qui associe culture (spectacle vivant, numérique), social (insertion par l'activité économique), et écologie (habitat passif, agriculture biologique, circuits courts, recyclerie).



¹ PTCE : Pôle Territoriaux de Coopération économique – Cf. Loi de l'économie sociale et solidaire du 08 novembre 2013

Les principaux facteurs qui ont motivé la dynamique de coopération :

- **la précarisation et l'isolement des acteurs associatifs,**
- **leur attachement au territoire**
- **l'identification de besoins à satisfaire et de potentialités de développement**
- **le partage de valeurs, principes d'action solidaires et démocratiques**
- **la volonté / nécessité d'agir collectivement**
- **l'existence de leviers, d'opportunité et de marges de manœuvre pour l'action collective**

2.1.2. Le déploiement initial effectif de la démarche de coopération interassociative

- **Les leviers qui ont suscité et facilité la démarche de coopération**

La dynamique de coopération a été impulsée par l'association La Cigale qui développe un projet artistique et culturel territorial en faveur des musiques actuelles sur le territoire du Nyonsais Baronnies. Elle est née lorsque l'association installe ses bureaux à la pépinière d'entreprise de Nyons, et se met, un an plus tard, à la recherche d'un local plus grand.

À partir de fin 2014, les échanges avec les structures associatives se multiplient, et émergent des envies, des besoins, des valeurs communes, un intérêt collectif. La convergence de ces acteurs, qui œuvrent individuellement pour le développement des initiatives solidaires (lien social par la culture, écologie, circuits courts, éco-construction) fait naître la volonté d'innover socialement, de développer une démarche endogène, et de coopérer en faveur du développement territorial. Un terreau favorable à l'émergence d'une coopération interassociative sur ce territoire à dominante rural.

Dans le Nyonsais-Baronnies, de nombreuses initiatives associatives et autres acteurs locaux engagés dans le domaine du social, de la culture, de l'environnement, de l'écologie démontrent une forte volonté d'agir pour le développement durable et soutenable de leurs territoires. Aussi, les initiatives doivent faire face à des problématiques de locaux (bureaux, ateliers, stockage...), de maintien de l'emploi, de difficultés économiques, ou de valorisation de leurs actions.

Ce projet est l'occasion, pour ces acteurs, de répondre à leur envie de solidarités et à leur désir de produire et de vivre autrement leurs rapports au territoire. L'objectif global de cette coopération est bien de décroïsonner les acteurs en créant de la solidarité et du lien entre les structures, par le partage de locaux, l'innovation et renforcer le rôle des associations dans la coproduction de l'action publique avec le Parc Naturel Régional ou bien encore la politique du Pays une autre Provence, contrat de développement Rhône-Alpes. Il vise également à pouvoir répondre de manière plus pertinente aux besoins du territoire, soutenir les dynamiques locales basées sur la coopération, et générer de l'innovation sociale pouvant contribuer au mieux vivre sur ce territoire pour l'ensemble des habitants.

Le regroupement interassociatif s'appuie, sans le modéliser, sur les travaux issus des logiques de Pôles territoriaux de coopération économique et sur la prise en compte de l'histoire du territoire et des partenariats coopératifs développés.

Les leviers qui ont suscité et facilité la démarche :

- un « événement » déclencheur : la précarisation d'une association culturelle dans l'obligation de repositionner son projet sur de l'itinérance, sans garantie de pérennisation de son projet
- un contexte favorable à la mise en solidarité : l'existence d'acteurs en proximité sensibles à la situation de l'association, des pratiques de coopération préexistantes
- des ressources accessibles pour structurer et donner de la méthode : apport des organisations professionnelles (FEDELIMA, Ufisc...) qui ont sensibilisé les acteurs aux dynamiques de coopération territoriale, structuration du champ de l'ESS qui outille ces démarches (coconstruction, PTCE...)

- **Les modalités de fonctionnement de la coopération interassociative**

Les modalités de fonctionnement à l'émergence de la dynamique étaient collégiales (réunions mensuelles du collectif) et reposaient sur les capacités d'animation et de secrétariat de l'association La Cigale. Elles ont eu l'appui ponctuel de compétences extérieures pour des apports méthodologiques et quelques conseils au long cours (FEDELIMA, animation de premières rencontres sur les logiques de PTCE). Le constat d'un certain épuisement des acteurs au fil des mois a motivé la recherche de moyens pour accompagner la démarche encore sur une phase d'interconnaissance et de mise en place de premières actions.

Neuf réunions plénières ont permis en 2016 de définir les éléments d'une charte commune, de formaliser des objectifs et des perspectives collectives. Un questionnaire a été mis en place afin d'identifier plus précisément les caractéristiques des différentes structures ainsi que leurs besoins. Certaines idées d'actions communes avaient été émises. L'ensemble des chantiers de structuration engagés peinaient à être finalisés.

Si la composition du PTCE est relativement bien définie au départ, la dynamique est plutôt portée par des personnes, des individualités, convaincues de l'intérêt de la démarche. Les niveaux d'engagements de chacun, individus et structures, seraient à préciser. En parallèle, les modalités de fonctionnement ne sont pas formalisées (critère d'adhésion, prises de décisions, animation et secrétariat...). Le collectif est en phase d'émergence, avec un mode de régulation empirique et informel, régi par la bonne volonté des personnes et des relations affinitaires, dans une logique horizontale. Certains sont plus moteurs que d'autres (la Cigale notamment porte l'essentiel de la coordination et de l'animation), ce qui interroge la pérennité de la dynamique.

Ainsi, trois principaux constats étaient faits :

- Une coopération interassociative bien engagée, mais un risque d'essoufflement de la dynamique au regard du temps nécessaire d'investissement et de la difficulté à auto-animer ce type de démarche
- Un prédiagnostic des structures engagées dans la coopération amorcée, une charte commune signée, mais un besoin de réaliser un diagnostic général du territoire, de préfigurer et de mettre en place des actions communes en lien avec les besoins de ce dernier afin d'amorcer concrètement un travail de coopération
- Une nécessité à formaliser le projet global et politique de cette coopération entre acteurs, son périmètre et sa stratégie de développement afin de pouvoir le partager avec les partenaires publics, mais de pouvoir également définir précisément la gouvernance du projet, ses modalités de fonctionnement...

- **Les acteurs de la coopération interassociative**

L'amorce de la réflexion autour d'une dynamique de coopérations interassociatives est engagée par 13 structures associatives et une entreprise SARL qui voient cette coopération porteuse de solidarités, d'innovation, de développement économique et social et de co-construction avec les acteurs publics.

Ce regroupement territorial offre, de par la nature de l'activité de ses membres, toutes les composantes d'un projet éco-culturel de territoire : habitat passif, éco-construction, patrimoine local, dynamique artistique et culturelle, agriculture biologique, circuits courts, insertion par l'activité économique, recyclerie, culture et formation au numérique.

Après une première année de constitution du collectif en 2015, il se stabilise autour de 7 membres actifs et impliqués en 2016 :

- les associations professionnelles : La Cigale (musiques actuelles), Le Carrefour des Habitants (action sociale), DECOR (éducation populaire, média participatif et action citoyenne), Ancre (IAE recyclerie), La Fabrique (ressourcerie)
- les associations bénévoles : AMAP de Nyons (circuit court alimentaire)
- une entreprise SARL : EcoDoméo (conception et fabrication de toilettes sèches)

En synthèse concernant les acteurs de la coopération :

- **Un premier cercle d'acteurs est constitué pour s'engager dans une démarche structurante. Un second cercle reste identifié et prêt à rejoindre la démarche une fois précisée.**
- **Si la présence d'associations (structures de l'ESS) est majoritaire, les structures dites « marchandes » sont peu présentes (une seule), et on note l'absence de chercheurs ou universitaires, d'organisme de formation, et de collectivités territoriales.**
- **Un diagnostic des intentions et besoins des membres existe, devant être actualisé. La précarité « durable » d'une partie des associations impliquées est à souligner.**

- **Les ressources affectées et mobilisées**

La réflexion sur l'économie du projet coopératif n'est pas formalisée. Les contributions financières des membres sont ponctuelles et liées à des événements. De nombreuses contributions en compétences existent, mais ne sont pas quantifiées (en termes de temps notamment). Les fonctions d'animation et de coordination ne font pas l'objet de contrepartie financière et il n'existe pas de maîtrise d'ouvrage collective.

Les ressources mobilisées sont essentiellement liées aux capacités d'implication d'un noyau de personnes. L'absence de marge de manœuvre parmi les membres limite toute dépense, et freine certainement les logiques d'expérimentation. Cette situation fait peser sur les personnes mobilisées toute la responsabilité d'animation et de pérennisation de la dynamique. Une situation qui doit trouver un relais par l'élargissement du projet et l'implication plus forte des gouvernances et équipes (salariées et bénévoles) différentes structures.

- **Le niveau d'intégration du rapprochement et son mode de gouvernance**

La réflexion sur une forme juridique du pôle est engagée, avec prudence, privilégiant une meilleure appropriation de la démarche par l'ensemble des CA des associations membres, notamment pour deux acteurs impliqués. Une proposition de statuts associatifs et de modalités de fonctionnement a été élaborée, et servira le moment venu. En parallèle, le « projet économique » reste à construire.

L'intégration du PTCE dans les projets des différentes structures est variable, et en rapport avec les enjeux stratégiques auxquels répond le projet de coopération. Pour certains, le PTCE fait partie des axes de développement (La Cigale et Ecodoméo par exemple), pour d'autres déjà engagés dans d'autres développements situent le PTCE comme un espace de coopération sur des actions plus ponctuelles (DECOR, AMAP), ou comme un potentiel encore à préciser et à partager avant d'aller plus loin (Carrefour des Habitants).

- **Le lien étroit avec le territoire**

Les acteurs impliqués sont essentiellement implantés sur Nyons, voire la Communauté des Communes du Val d'Eygues. Plusieurs dynamiques territoriales se conjuguent entre le local (à différentes échelles administratives - intercommunalité, Pays, PNR²...) et le régional comme espace de construction et de mise en réseau du groupement. Le PTCE Nyonsais-Baronnies est inscrit dans le réseau de PTCE Rhône Alpes porté par le COORACE³, en lien avec l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, qui propose des échanges de pratiques, et des temps de réflexions.

Au-delà des réseaux informels, différents membres du PTCE participent à plusieurs projets ou réseaux territoriaux : CTEAC (contrat territorial de l'éducation artistique et culturelle), Innover en Baronnies (un réseau pour l'émergence de Tiers Lieux), le Comité Technique Leader, le Comité Technique EVS (Espace de Vie Sociale).

- **Le cas échéant, l'articulation initiale envisagée et conçue par rapport aux instances des pouvoirs publics localement**

L'intérêt porté par les collectivités est difficile à percevoir. Hormis les premiers appuis de l'ancienne Région pour accompagner les premiers pas du groupement (soutien CDDRA⁴...), elles ne sont pas parties prenantes, ni en soutien de la dynamique. Le PTCE est toutefois cité dans quelques documents-cadres (Leader par exemple). La fusion des communautés de communes, la posture du département, et le changement de majorité à la Région ne facilitent pas la prise en compte du PTCE. Ce contexte invite à renouveler l'ensemble des relations avec les élus qui sont à sensibiliser, et à identifier les leviers potentiels à actionner.

² PNR : Parc Naturel Régional

³ COORACE : fédération nationale de l'économie sociale et solidaire

⁴ CDDRA : Contrat de Développement Durable Rhône-Alpes

L'inscription de la coopération économique dans le Leader (porté par le Pays) et dans le schéma régional de l'économie sociale et solidaire est en travail, mais a peu d'espoir de mobiliser des moyens vu la politique régionale à l'œuvre.

2.1.3. Les évolutions au fil de l'année

Les acteurs membres du PTCE connaissent chacun des évolutions, relatives à leur projet propre, notamment pour la majorité des associations employeurs du collectif :

- *La Fabrique* n'a pu suivre la dynamique de près par manque de temps de l'équipe salariée en démarrage d'activité, dans un moment de développement à organiser avec l'ouverture de la recyclerie intercommunale à Nyons.
- *La Cigale* est confrontée à quelques difficultés structurelles de financements publics et de reconfiguration progressive de son projet sur de l'itinérance après la perte de son équipement il y a quelques années. Un accompagnement spécifique DLA et Zoom RH a été engagé en complément et en parallèle de la dynamique PTCE.
- *Décor* est en (re)questionnement régulier de son projet associatif, de son positionnement sur le territoire (média participatif indépendant) au regard de la faiblesse de ses moyens de fonctionnement imposant des cadres d'emplois relativement précaires.
- *Le Carrefour des habitants* en cours de conventionnement avec la Caisse d'allocations familiales pour l'agrément de Centre Social est amené à concentrer son énergie et sa stratégie sur cet enjeu prioritairement, avant de pouvoir partager pleinement la dynamique PTCE avec sa gouvernance.
- *Ancre*, association d'insertion par l'activité économique implantée à Romans, installe sa filiale à Nyons pour le développement de ses actions d'insertion et la gestion de la recyclerie. Cette implantation encours limite les possibilités d'implication de la structure et ne place pas la dynamique de PTCE dans les enjeux prioritaires.

Le premier constat à poser est celui de la précarité des structures associations qui malgré l'absence de marge de manœuvre importante, s'engage malgré tout dans un processus de coopération long et parfois fastidieux.

Néanmoins, ce processus de coopération donne sens, dessine des perspectives nouvelles, et semble être une voie stratégique pour maintenir la présence des associations sur le territoire. Si la dynamique collective ne permet pas de résoudre à court terme les difficultés conjoncturelles auxquelles certaines d'entre elles sont confrontées, elle permet d'éviter l'isolement, de développer une solidarité, un partage des problématiques, voire d'identifier des appuis et pistes de solutions à explorer. Aussi, malgré l'absence de garantie formelle de la réussite d'une telle démarche de coopération, elle contribue au maintien des associations en présence, et au positionnement stratégique de leur projet.

L'objet de la coopération interassociative s'est défini dans son contenu au fil du processus. La réflexion autour de la mise en place d'un PTCE suivant une approche de développement local a permis de structurer une approche collective de coopération territoriale. Les axes stratégiques ont été identifiés après un travail d'état des lieux des atouts et des besoins des structures et du territoire.

Les objectifs et valeurs communes sont affirmés dans une charte. Les axes de coopération ont été identifiés à la suite d'un travail de diagnostic, puis explorés dans différents groupes de travail afin de les traduire en

termes opérationnels. Ce processus est long et doit être maillé d'actions concrètes afin de maintenir une dynamique et une visibilité du collectif sur le territoire et auprès des partenaires.

Hormis l'événement Caravansérail (Forum des acteurs de l'ESS sur le Nyonsais-Baronnies avec animations, ateliers, débats...), les actions communes sont encore peu nombreuses, mais les volontés existent et les collaborations entre certains membres sont régulières et fréquentes (organiser un stand commun sur la foire Eco-bio, animer un débat, donner un coup de main, relayer des informations...).

La volonté de s'inscrire dans une logique de développement territorial chemine progressivement de la déclaration de principes vers de la conception de projets sur différents axes : alimentaire, immobilier, culturel... La dimension entrepreneuriale est encore peu développée pour la création de biens et de services, tout en affirmant l'intérêt de valoriser les richesses du territoire et l'enjeu de consolider les emplois. Globalement, de nombreuses intentions sont exprimées, mais un besoin de priorisation des objectifs et des actions à 6 mois, 1 an, 3 ans permettra de donner quelques perspectives.

La gouvernance du collectif a fait l'objet d'un groupe de travail et d'une formalisation vers des statuts associatifs. La dynamique de PTCE est encore en phase exploratoire déjà bien avancée avec des réalisations, mais n'est pas encore pleinement partagée avec les gouvernances de l'ensemble des membres. L'appropriation et l'implication à des niveaux variables des Conseils d'administration et des équipes salariées sont à prendre en compte. Elles invitent à ne pas brûler les étapes et à penser autant le contenu des projets, que des actions pour favoriser l'interconnaissance et l'élargissement du portage de la dynamique au-delà des personnes aujourd'hui impliquée.

Aussi, un temps de rencontre des différentes CA et des équipes des membres du PTCE qui n'a pu être organisée dans l'année, est prévu pour la rentrée de septembre afin de mieux partager les éléments de la charte, de présenter les travaux engagés, et de construire du collectif. Ce n'est qu'après qu'une structuration juridique pourra être envisagée et consentie par tous.

Le périmètre territorial du projet centré sur le Nyonsais-Baronnies a été précisé et confirmé par les acteurs impliqués. Les réflexions autour du périmètre ont été liées aux évolutions des collectivités et à la mise en œuvre de la loi NOTRe⁵. Sur ce territoire, la fusion de trois communautés de communes a permis la constitution de la Communauté de Communes des Baronnies en Drôme Provençale, dont le périmètre correspond peu ou prou au territoire visé par le collectif d'acteurs.

Les réflexions croisées sur le périmètre d'action du PTCE ont permis un partage des visions et connaissances des bassins de vies, de leurs richesses et de leurs fragilités. En amont d'actions concrètes déployées par le collectif sur le terrain, ces réflexions nourrissent le positionnement de chacun et interroge l'implication du PTCE dans les différents espaces de « gouvernance » territoriale (conseil de développement, comités techniques...).

Les ressources et moyens affectés au projet sont restés relativement stables, principalement limités à l'implication des personnes (temps de travail), avec une meilleure répartition des tâches sur le secrétariat

⁵ Loi NOTRE : Loi sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République du 07 août 2015

général (avec l'appui du consultant), l'élaboration d'outils partagés (outils en ligne en construction) notamment.

Les moyens apportés par la mission d'accompagnement révèlent les besoins prioritaires en termes d'animation et de secrétariat général, pour ce type de dynamique émergente n'ayant que très peu de marge de manœuvre et de moyens à mutualiser.

Les relations avec les acteurs publics sont marquées par une culture politique assez peu rompue aux logiques de coconstruction. Une rencontre avec les élus du territoire fin octobre 2016 a connu un faible succès, mais elle a permis de préparer le terrain pour un rapprochement et une implication de la future intercommunalité Baronnies-Drôme-Provençale (CCBDP). Elle aura permis de montrer la maturité et la cohésion du collectif, de le valoriser dans le cadre d'une démarche nationale et de passer une étape dans l'officialisation de la dynamique. Le dialogue censé s'ouvrir progressivement avec les collectivités doit prendre en compte l'installation progressive de la nouvelle agglomération.

Si les thématiques sur l'immobilier (création d'un lieu mutualisé) éveillent l'intérêt des services de développement économique de l'agglomération, la perception du PTCE est très variable en fonction des techniciens, des élus, et souvent liée à une perception très partielle du projet ou de ses membres. Soulignons toutefois que les enjeux et oppositions politiques sont très présents, et que la perception assez négative des dynamiques d'acteurs de l'ESS sur le territoire freine la démarche.

En résumé, nous pouvons percevoir des postures de concurrence entre élus/techniciens de l'action publique et des acteurs de terrain qui veulent coopérer. La sincérité des acteurs locaux ne semble pas être entendue par les collectivités qui perçoivent parfois les dynamiques collectives comme un échec de leur politique qui n'a pas su combler toutes les attentes du territoire. La mise en place du Conseil de Développement et l'instauration d'un comité de pilotage sont des pistes vers lesquelles se penchent les acteurs pour améliorer le dialogue avec les pouvoirs publics.

2.1.4. Les impacts en termes de structuration et de dynamisation du tissu associatif local

Sur le Nyonsais-Baronnies, de nombreuses dynamiques associatives existent, plus ou moins en lien avec les pouvoirs publics. Entre le comité autour du Contrat Territorial d'Éducation Artistique (CTEAC), le réseau « Innover en Baronnies » ou le comité technique du Leader par exemple, le PTCE tente de se positionner en complémentarité et de trouver sa place et sa légitimité. Tous ces espaces ne convergent pas forcément en termes de valeurs ou de vision, et sont aussi parfois le creuset de mises en concurrence entre acteurs (entre une dynamique PTCE et Tiers-Lieux par exemple).

Aussi, le PTCE peut être considéré comme un espace apaisé, où la bienveillance, la convivialité, la transparence/sincérité et la solidarité sont vécues. C'est aussi un lieu d'observation des dynamiques associatives entre les participants qui partagent leurs visions stratégiques.

Aujourd'hui les impacts sur le tissu associatif local ou en termes de structuration territoriale sont difficiles à mesurer. Le maintien des acteurs en présence est un premier élément à ne pas négliger. La construction d'un dialogue entre acteurs et collectivités est en cours, mais demandera encore du temps. C'est en termes de transfert de compétences ou de montée en compétences conjointes des personnes et

des organisations que les impacts sont intéressants à observer. Les actions de formation conjointes mises en place renforcent la capacité des structures à s'inscrire dans des logiques coopératives, et en dialogue avec les pouvoirs publics au service de l'intérêt général.

Les logiques de coopération sont plus naturelles, voire systématiques, et infusent ou inspirent d'autres territoires, d'autres domaines. Le PTCE expérimente un mode de gouvernance avec un premier cercle d'acteurs, et étend ses effets à un deuxième cercle plus large. C'est le cas par exemple dans le cadre de la CTEAC, où les acteurs impliqués dans le PTCE font partie des structures les plus actives du contrat territorial, mais aussi sur le réseau Citoyenneté. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils sont « déjà solidaires entre eux » et ont une meilleure interconnaissance, voire une vision élargie des enjeux territoriaux.

2.1.5. Les conséquences pour et sur le territoire

La conséquence de l'appui à la coopération interassociative pour le territoire est certainement le maintien et la mise en mouvement structurée d'une dynamique de coopération économique territoriale en construction, qui devient incontournable pour les pouvoirs publics locaux.

Les notions de coopération infusent le territoire avec des acteurs de deuxième cercle, impliqués dans le Groupe de travail immobilier par exemple. Certains élus ou techniciens ont une connaissance plus précise du concept de PTCE, et des logiques de coopération. Un service développement territorial qui va certainement émerger à la Communauté de communes Baronnies-Drôme-Provençale CCBDP qui favorisera le partage et les collaborations sur cette base.

La montée en connaissance/compétences des acteurs impliqués dans le processus est soulignée en termes de développement durable, d'ESS, d'innovation sociale, de gouvernance collective... Aujourd'hui, les membres du premier cercle parlent le même langage, avec un même niveau de connaissance qui tend à infuser sur le territoire.

2.1.6. Le cas échéant, l'articulation aux dispositifs de consultation des acteurs publics et la prise en compte de la parole interassociative par les pouvoirs publics.

La prise en compte de la parole interassociative sur le Nyonsais-Baronnies n'est pas satisfaisante pour les acteurs, malgré les différents espaces de concertation existants. Il s'agit pour le PTCE de réussir à gagner la confiance des décideurs publics, et à s'inscrire dans les programmes structurants ici dont le programme Leader.

Des espaces de concertation existent (comité coopératif de la CTEAC, réseau citoyenneté, comité de pilotage du programme LEADER), cependant devant la profusion d'initiatives locales pour le nombre d'habitants du territoire, il semblerait opportun pour les acteurs publics de renforcer et structurer ces espaces.

2.2 - LE COUSERANS

2.2.1 - Les facteurs à l'origine de l'initiative et du besoin ressenti

Le Couserans est un territoire rural situé dans la partie ouest du département de l'Ariège. C'est une ancienne petite province historique des Pyrénées. Pays (Loi Voynet) puis Pôle d'Equilibre Territorial Rural (PETR) en 2015, il regroupe 95 communes pour 30 000 habitants. Suite à la Loi NOTRe, le PETR a disparu le 1^{er} janvier 2017 au profit d'un seul établissement public de coopération intercommunale (EPCI) issu de la fusion des huit communautés de communes initiales : la Communauté de Communes Couserans Pyrénées. Dès 2016, cette importante recomposition territoriale a questionné les acteurs culturels et les élus quant à leur politique, leurs actions et leurs outils alors en cours. Ainsi, l'association Art'Cade, très impliquée dans un outil culturel structurant pour le territoire, l'ADECC (Agence de Développement de l'Économie Culturelle du Couserans) a souhaité, en plein accord avec cette dernière, pouvoir s'inscrire dans l'expérimentation portée par la FEDELIMA dans le cadre de l'appel à projet FDVA national de 2015.

Les enjeux sont en effet essentiels : comment préserver, consolider les acteurs et la dynamique du territoire dans un projet culturel fort, élargi, partagé et porté par les élus et la nouvelle Communauté de Communes. Ce sont ces enjeux qui ont été mis à l'épreuve dans le cadre d'une démarche interassociative et inter-acteurs du territoire et qui sont ici rapportés.

Les principaux facteurs :

- **La recomposition territoriale avec la disparition du PETR et la création d'une nouvelle communauté de Communes issue de la fusion des huit communautés de communes existantes.**
- **Le risque d'essoufflement, voire de disparition, de l'Agence de Développement de l'Économie Culturelle du Couserans (ADECC) – qui a été jusqu'ici un acteur structurant en termes de coopération sur le territoire - du fait de la recomposition territoriale.**
- **Le risque d'affaiblissement des acteurs culturels historiques impliqués dans le projet culturel du territoire porté par le PETR et l'ADECC (l'outil associatif dédié).**



2.2.2 - Le déploiement initial effectif de la démarche de coordination interassociative

- Les leviers qui l'ont suscité et facilité

Un déploiement de la démarche portée par deux structures associatives : Art'Cade et l'ADECC

Depuis sa création en 1989, l'association **Art'Cade** œuvre pour la promotion des Musiques Actuelles sur le département de l'Ariège. Elle défend des valeurs fondamentales de solidarité, d'échange, de découvertes, et d'accès à la culture pour tous. L'association est structurée autour d'un conseil d'administration et d'une équipe professionnelle salariée. Elle développe un projet artistique et culturel sur une période de trois ans. En tant que Pôle Musiques Actuelles Départemental structurant, l'association effectue un travail constant de proximité avec son territoire. Elle est ainsi fortement impliquée au sein de l'ADECC (Agence de Développement de l'Économie Culturelle du Couserans) et du projet musical Passages depuis son début. Pour Art'Cade, l'expérience de coopération interassociative est née sur le territoire du Couserans, il y a plus de 10 ans sous l'impulsion d'une dynamique culturelle commune « *des arts traditionnels aux musiques actuelles* ».

L'idée initiale était de faire collaborer des structures culturelles ayant une action structurante à l'échelle du territoire anciennement « Pays » Couserans. Le propos était également de qualifier les compétences professionnelles et de les articuler. Cette collaboration a donné naissance à un projet partagé nommé « Passatges » réunissant groupes folkloriques, écoles de musique, municipalité, lieu de création et diffusion, et plus ponctuellement des acteurs spécifiques (universitaires, chercheurs, musiciens professionnels...). La structuration de cette démarche s'est concrétisée il y a plus de six ans avec une volonté d'ouvrir le champ de la construction du projet collectif aux autres acteurs culturels, aux élus et aux acteurs socio-

économiques du territoire. Enfin, Art'CADE poursuit une démarche de labélisation pour devenir « SMAC⁶ territoriale », au niveau du département de l'Ariège. Ce label est délivré par le Ministère de la Culture.

Naissance de l'Agence de Développement de l'Économie Culturelle du Couserans

Ainsi, est née en 2010, l'**ADECC** (Agence de Développement de l'Économie Culturelle du Couserans). Cette association - qui mène une saison culturelle coconstruite sur le PETR (Pôle d'Équilibre Territorial Rural) Couserans - est composée de trois collèges, un collège d'acteurs culturels, un collège d'élus et un collège d'acteurs socio-économiques. Le projet de l'ADECC continue à soutenir fortement le développement du territoire en affirmant une volonté collective de faire vivre un Couserans qui mise sur son dynamisme, sa qualité de vie, son lien social, la mise en valeur de ces ressources, son attractivité. Ce projet répond à une politique culturelle et d'accueil qui continue à s'inscrire comme un des axes forts du développement du territoire. « Outil » original et peu fréquent à ce niveau territorial, l'ADECC a su devenir **une ressource et un levier** pour le développement culturel du Couserans.

Un levier principal : la recomposition territoriale et la redéfinition du projet de territoire

La création d'une nouvelle structure intercommunale a finalement réorganisé les priorités et les objectifs de l'accompagnement. Plutôt que de subir passivement cette évolution, il s'est agi d'en faire un levier pour l'action. Jusqu'alors, la politique culturelle du territoire était à la fois conçue, portée et animée par l'ADECC et ses acteurs/membres (élus et acteurs socioprofessionnels) en lien avec le PETR aujourd'hui dissout. Pour autant, **le PETR a consacré une grande partie des années 2015/2016 à redéfinir, par commission, son projet de territoire 2016/2026.**

L'ADECC y a tenu une place et un rôle prépondérants. Une commission *ad hoc* « Culture » a ainsi travaillé à élaborer les grands objectifs et les grandes orientations de la Culture et sa place dans le Projet de Territoire. C'est sur ce travail que s'appuie aujourd'hui le nouveau « Pôle Culture Patrimoine » pour s'organiser autour de cette nouvelle compétence juridique dans le cadre de la nouvelle intercommunalité. Cette nouvelle donne territoriale a, dès lors, remis au centre des réflexions des questions aussi essentielles qu'urgentes :

- La nouvelle communauté de communes doit elle se doter de la compétence culture ? Pourquoi et comment ?
- En quoi l'ADECC serait-elle impactée, directement et indirectement, par cette prise de compétence juridique ?
- Comment l'ADECC pourrait-elle contribuer à consolider le projet culturel du territoire ? Pourquoi et comment évoluer dans ses rôles et missions ?
- Comment cette évolution peut-elle être positive pour les acteurs culturels du Couserans et les habitants ?
- Quels rôles et quelles missions peut se donner l'association ART'CADE dans ce cadre qui soit profitable à la démarche collective et à son projet associatif ?

⁶ SMAC : Scènes de Musiques Actuelles – Label d'État du ministère de la Culture

- **Les modalités de fonctionnement**

Posture de l'accompagnateur

Garant du cœur de l'expérimentation - le dialogue interassociatif, l'accompagnateur s'est mis au service des acteurs du territoire et notamment du chef de file de l'expérimentation, Pierre Gau, directeur d'ART'CADE. Le parti-pris, de commun accord, a été d'appuyer et de stimuler de manière concomitante le dialogue interassociatif et le dialogue acteurs/élus/EPCI sur le territoire.

L'accompagnement a principalement consisté à :

- Alimenter les réflexions stratégiques autour de la prise de la compétence « Culture » par la nouvelle CDC et aider à en cerner les enjeux et les conséquences.
- Alimenter les réflexions stratégiques dans le fonctionnement futur de la CDC autour du triptyque « Pôle Culture Patrimoine / ADECC / Projet Culturel du Territoire ».
- Proposer des méthodes et outils pour conduire les travaux d'ouverture et de refonte de l'ADECC
- Proposer des méthodes et outils pour conduire les travaux d'élaboration du projet culturel du Territoire Couserannais.

Modalités de fonctionnement

L'accompagnement a été jalonné de réunions entre le président de la commission culture au sein de l'ex PETR (élu qui est aujourd'hui président du pôle « Culture Patrimoine »), l'ex-chargé de mission de l'ADECC (aujourd'hui directeur au sein de la nouvelle communauté de communes du pôle « Culture Patrimoine ») et du directeur d'Art'Cade, secrétaire de l'ADECC et l'accompagnateur. Ces réunions ont permis de concevoir la démarche, de faire des points d'étape et d'actualiser la « feuille de route ».

Du côté de l'ADECC :

Cette feuille de route a permis d'élaborer un programme de travail conçu de manière conjointe et validé par le Bureau de l'ADECC (élus, acteurs économiques et acteurs culturels).

Ainsi, deux conseils d'administration, une assemblée générale ordinaire, une assemblée générale extraordinaire et cinq réunions de travail ouvertes aux acteurs associatifs et aux élus ont été accompagnés. Enfin, une rencontre nationale coordonnée par la FEDELIMA été co-conçue par les acteurs locaux (construction des ateliers et choix des thèmes) et porté localement par Art'Cade. Ces rencontres se sont déroulées les 17 et 18 mai 2017 à Saint-Lizier.

Du côté de la nouvelle intercommunalité (Communauté de Communes du Couserans Pyrénées – CCCP) :

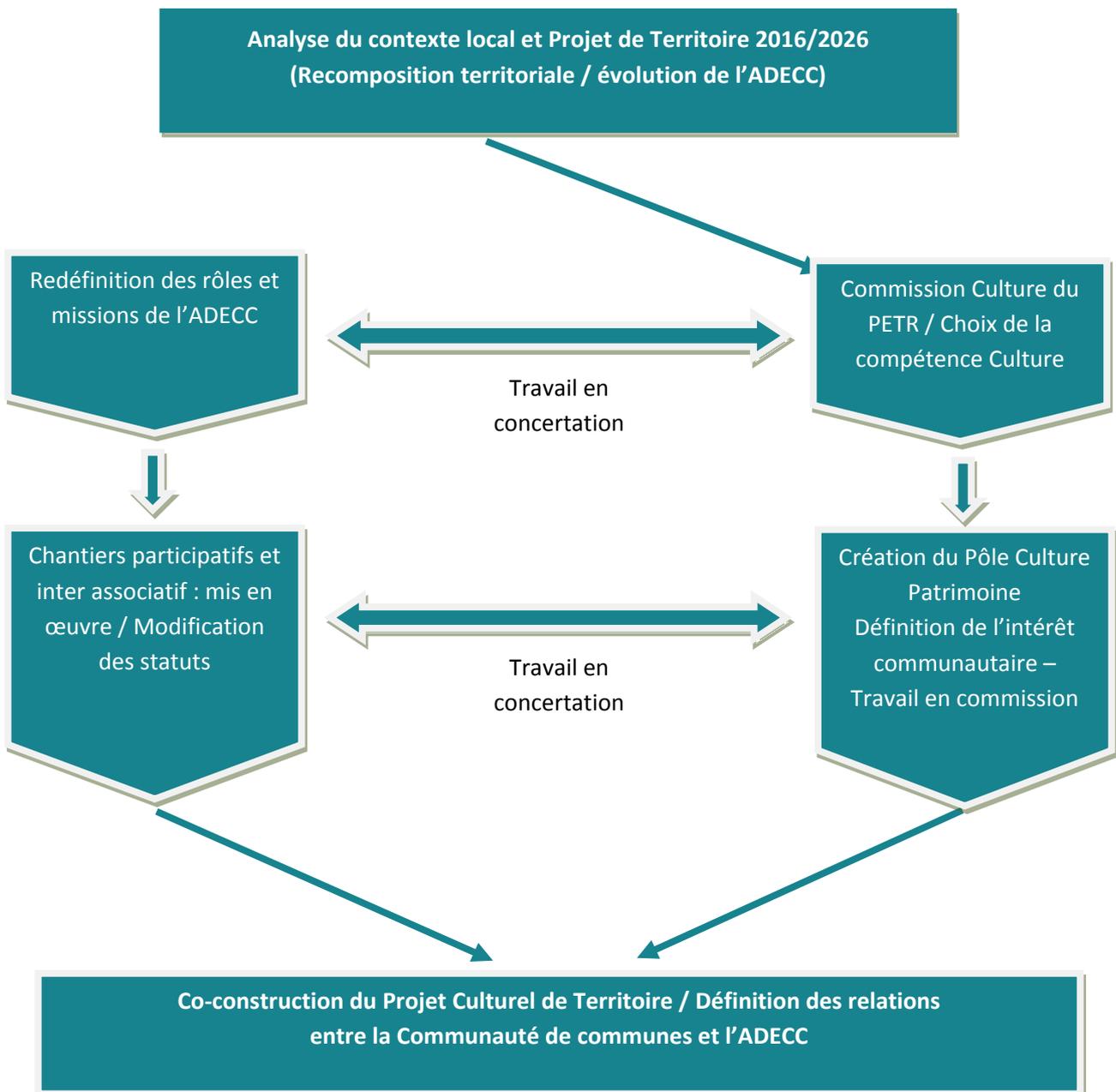
La commission « Culture Patrimoine » (et ses agents) s'est réunie pour définir le service public culturel voulu pour le territoire en matière de lecture publique, de patrimoine, d'accès à la culture, de soutien à la création artistique, de diffusion, de formation, de pratiques professionnelles et amateurs.

Les travaux ont été menés en 5 sessions.

Ces sessions basées sur des thématiques transversales ont eu l'avantage de proposer une vision plus large de l'enjeu culturel.

- Session 1 : Les équipements, le patrimoine de la Communauté de Communes.
- Session 2 : Les services de la Communauté de Communes.
- Session 3 : Les acteurs du territoire / les partenaires de la Communauté de Communes.
- Session 4 : La valorisation / le développement du territoire.
- Session 5 : Synthèse, harmonisation et finalisation des travaux. Proposition au conseil communautaire.

La méthode globale élaborée par les acteurs :



- **Les acteurs de la coopération interassociative**

La démarche s'est appuyée principalement sur les membres de l'ADECC, structure elle-même conçue comme un lieu de coopération interassociative et inter-acteurs (élus et socioprofessionnels). Ainsi l'ADECC est composée de 3 collèges :

- Les élus (issus des communautés de communes du territoire)
- Les acteurs culturels du territoire
- Les acteurs socio-économiques du territoire

En cours de démarche, de nouveaux acteurs issus des médiathèques, points lecture et du patrimoine sont venus enrichir le processus de réflexion.

- **Les ressources affectées et mobilisées**

Les ressources qui ont été affectées ou/et mobilisées sont principalement de deux ordres :

- Mise à disposition de temps de travail : acteurs professionnels associatifs culturels, personnels de la nouvelle intercommunalité, élus.
- À noter l'implication forte d'Art'Cade et du nouveau directeur du pôle « Culture Patrimoine » (ex chargé de mission de l'ADECC).
- Contribution financière et mise à disposition pour accueillir les Rencontres « Ruralités » des 17 et 18 mai 2017.

- **Le niveau d'intégration du rapprochement et son mode de gouvernance**

Les travaux conjoints (ADECC et Communauté de Communes) ont permis de :

- Conforter l'ADECC en tant qu'outil de coopération culturelle interassociative et inter-acteurs
- Construire une nouvelle gouvernance au sein de l'ADECC (redéfinition des rôles et missions des administrateurs, redéfinition des acteurs dits « structurants »...)
- Esquisser une nouvelle gouvernance territoriale en matière de projet culturel : définition du lien entre l'ADECC et le pôle « Culture Patrimoine » de la nouvelle intercommunalité. Ce « modus vivendi » reste à peaufiner.

- **Le lien étroit avec le territoire**

Les travaux ont amené les acteurs de la démarche à retravailler le projet de territoire et inclure tout en l'élargissant le projet artistique et culturel. L'ADECC est ainsi confortée dans son rôle de lieu de coopération interassociative et multisectorielle.

- **L'articulation initiale envisagée et conçue par rapport aux instances des pouvoirs publics localement**

L'enjeu essentiel apparu en cours de démarche est une articulation étroite, mais indépendante entre la nouvelle intercommunalité et l'ADECC. Celle-ci étant à la fois considérée par les pouvoirs publics locaux

(Communauté de communes et Conseil Départemental) comme un outil opérationnel d'inspiration et de mise en œuvre de la politique culturelle locale ainsi qu'un lieu de démocratie active et de gouvernance élargie. Cela reste toutefois à consolider et à mettre à l'épreuve du « feu ».

2.2.3 - Les évolutions au fil de l'année

La création au 1^{er} janvier 2017, d'une nouvelle structure intercommunale regroupant les 8 EPCI du Pays du Couserans, a entraîné une nécessaire réflexion de l'Agence de Développement de l'Économie Culturelle du Couserans (l'ADECC) et de ses membres. Cette nouvelle intercommunalité a « accepté » de prendre la compétence culture et de créer un pôle « Culture Patrimoine » dont la direction est assurée par l'agent de développement du PETR du Couserans qui avait en charge l'animation et le suivi de l'ADECC, en lien avec ses membres et son Conseil d'Administration.

L'ADECC a dû alors travailler sa réorganisation avec en filigrane la question du « Projet Culturel » du territoire. Ceci a impliqué une ouverture très large des réflexions et des travaux au courant de cette année aux acteurs du territoire. En effet, l'ADECC avait la légitimité pour porter la co-conception (et la mise en œuvre à venir) du « Projet Culturel » du Couserans, en plein accord et en pleine coopération avec la nouvelle Communauté de Communes (des élus de l'EPCI siègent au CA de l'ADECC).

Évolution de la problématique :

Ainsi, la recomposition territoriale a permis la montée en puissance de la compétence culture et du pôle « Culture et Patrimoine » en s'articulant autour de deux entités dont les rôles et les missions devaient être clairement distingués tout en étant totalement complémentaires et articulés :

- la Communauté de Communes qui aurait en charge d'établir et de mettre en œuvre sa politique culturelle et patrimoniale en s'appuyant sur un projet territorial (le projet culturel du territoire).
- l'ADECC en tant que structure chargée d'établir et de mettre en œuvre tout ou partie du projet culturel. L'ADECC serait ainsi un outil de gouvernance, un opérateur, en charge de structurer et d'animer le territoire.

Sur le fond, il s'est agi via la mobilisation interassociative et multi-acteurs de (re) démontrer la valeur ajoutée de l'ADECC et sa capacité à œuvrer pour le développement du territoire et des acteurs, là où la Communauté de Communes ne pourrait aller seule (compétences, moyens, expertises...).

Pour ce faire, 4 chantiers ont été mis en œuvre pour redéfinir le rôle de l'ADECC et sa complémentarité (valeur ajoutée) avec la nouvelle intercommunalité :

1. L'ADECC et « l'excellence artistique »
2. L'ADECC et la coopération/La collaboration
3. L'ADECC et la professionnalisation des acteurs et l'expertise artistique
4. L'ADECC et sa capacité d'expérimentation culturelle et démocratique

2.1.4 - Les impacts en termes de structuration et de dynamisation du tissu associatif local

Ces quatre chantiers ont permis de faire évoluer, de préciser et d'élargir les actions de l'ADECC, mais également le rôle, les missions et les ambitions de chacune des structures et acteurs culturels au sein de celle-ci.

Ainsi les impacts principaux ont été :

- Un élargissement de la gouvernance de l'ADECC à d'autres acteurs culturels que ceux considérés depuis la création de cette association comme « structurants »
- Une ouverture et une mobilisation vers d'autres acteurs culturels et vers d'autres secteurs (lecture, patrimoine, arts visuels...)
- Une volonté d'inclure plus fortement et de manière volontaire la question des publics dans le processus d'élaboration du Projet Culturel du Territoire, le processus de création des projets artistiques, et de la mise en œuvre du programme annuel
- Le double souci de professionnaliser les associations culturelles locales et de penser leur consolidation (la plupart restent très fragiles et la période actuelle renforce dangereusement la précarisation des acteurs locaux) au sein d'un rapport étroit avec l'intérêt général du territoire

2.1.5 - Les conséquences pour et sur le territoire

À l'heure de ce bilan, la démarche n'est pas encore tout à fait aboutie. Celle-ci doit connaître un temps fort fin juin, lors de la mise en commun et de la synthèse des travaux menés par l'ADECC et par la commission culture de la communauté de communes Couserans Pyrénées.

Cependant quelques décisions fortes, de bon augure, ont été d'ores et déjà actées en cours d'expérimentation. Nous pouvons en souligner les principales :

- Une nouvelle communauté de communes (Communauté de Communes Couserans Pyrénées) qui se dote d'une compétence culture et qui crée un « Pôle Culture Patrimoine ».
- L'Agence de Développement de l'Économie Culturelle du Couserans qui se remobilise et qui se réaffirme comme outil original de développement local.
- Une méthode construite et articulée autour d'un espace de coopération interassociatif, inter acteurs et inter sectoriels pour faciliter une démarche territoriale, transversale et pluridisciplinaire.
- Une ouverture du projet culturel vers d'autres domaines, d'autres publics et d'autres ambitions.

2.1.6 - Le cas échéant, l'articulation aux dispositifs de consultation des acteurs publics et la prise en compte de la parole inter associative par les pouvoirs publics.

Un projet culturel et artistique de territoire comme cadre à la mise en œuvre de la politique publique de la nouvelle Communauté de Communes. Nous sommes là face à une nouvelle « action » publique !

Les travaux à venir seront néanmoins décisifs pour assurer à court et moyen terme l'efficacité et la réussite de cette démarche multiacteurs. Les points de vigilance restent centrés, semble-t-il, autour des éléments suivants :

- Stabiliser et donner à apprécier aux élus et aux communes l'intérêt de la compétence « culture » pour le territoire Couserannais.
- Un projet culturel du territoire à élargir et à formaliser sans l'instituer trop fortement. La Communauté de communes Couserans-Pyrénées aura à trouver cet équilibre délicat dans sa posture et son mode opératoire entre « gestion » et « développement ».
- Le projet associatif de l'ADECC (rôles, missions, fonctionnement) qui reste à valider par le plus grand nombre d'acteurs, y compris les élus administrateurs.
- Une gouvernance et des outils de l'ADECC (charte, bureau, CA...) clairs et appropriés. Ils doivent être finalisés d'ici la fin d'année 2017.
- Un modèle économique et des moyens humains à asseoir rapidement pour l'ADECC (capacité à aller chercher des moyens financiers sur des programmes, des dispositifs et des politiques nationales ou européennes, capacité à financer de l'ingénierie et de l'animation, capacité à mettre en face des besoins ou des attentes des compétences, des bénévoles et des professionnels...).

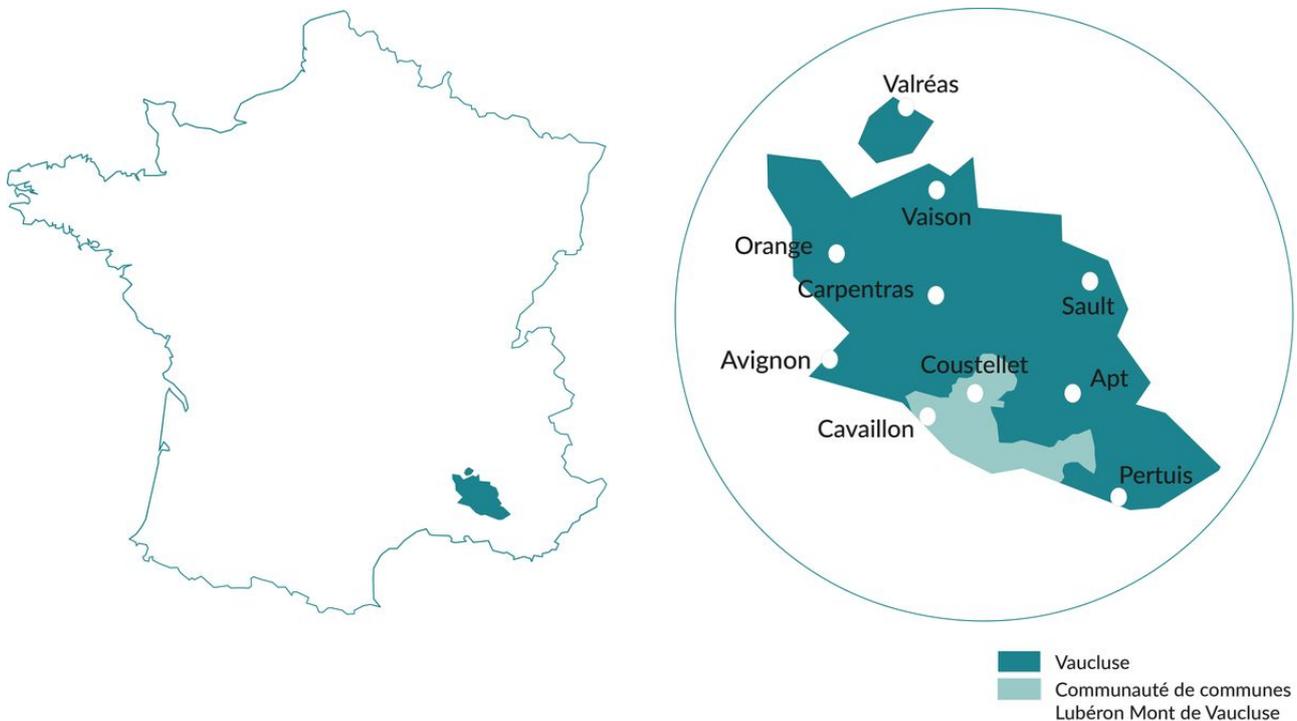
Sur le fond, il s'agira de (re) démontrer la valeur ajoutée de l'ADECC et sa capacité à œuvrer pour le développement du territoire et des acteurs, là où la Communauté de Communes ne pourrait aller seule (compétences, moyens, expertises...).

Au final, le Couserans reste d'intérêt majeur en matière de lien entre développement culturel et développement local. Cette démarche montre un territoire « expérimental » et « innovant », qui mérite certainement une observation, voire une recherche-action, tant sa richesse peut alimenter et nourrir d'autres territoires ruraux au niveau national et européen.

2.3 - LE BASSIN DE VIE DE COUSTELLET

2.3.1 - Les facteurs à l'origine de l'initiative et du besoin ressenti

Le bassin de vie de Coustellet est un territoire rural situé dans la partie sud du département du Vaucluse, au cœur du Parc Naturel Régional du Lubéron, entre les Monts de Vaucluse et les massifs du Lubéron. Il a connu en 2017 un fort changement administratif, passant d'une communauté de communes regroupant cinq villages et bourgs, à une communauté d'agglomération regroupant aujourd'hui seize communes pour 55 000 habitants au total.



Facteur 1. L'évolution rapide et multiple du territoire institutionnel

La forte mutation « administrative » d'un territoire amène les acteurs institutionnels et associatifs à interroger leurs modes et contenus de collaboration

Le territoire situé autour de la ville centre de Cavaillon est fortement interrogé dans son identité et ses compétences depuis quelques années :

- Le 1er janvier 2014, la Communauté de Communes de Coustellet (regroupant cinq communes : Cabrières d'Avignon, Lagnes, Maubec, Oppède et Robion) fusionne avec la communauté de communes Provence Lubéron Durance et deux communes isolées pour former la communauté de communes Lubéron Mont de Vaucluse composée au total de 11 communes.

- Au 1er janvier 2017, une absorption transforme la communauté de communes Lubéron Mont de Vaucluse en communauté d'agglomération qui regroupe au final 16 communes.

Cette réalité renforce l'ambition des acteurs associatifs de développer un projet de coopération interassociatif en partenariat avec des collectivités publiques, des acteurs institutionnels et des établissements scolaires.

Facteur 2. Une volonté d'élargissement des thématiques de coopération et des partenaires

Historiquement, des partenariats et des réflexions partagés se sont mis en place autour de la politique enfance - jeunesse, au regard de ses évolutions légales et réglementaires ainsi qu'en fonction des projets respectifs des acteurs. Avec le temps et les réussites de ces partenariats, les thématiques culturelles et sociales se sont « naturellement » intégrées aux échanges et projets, de par les caractéristiques des publics (socio-économiques, démographiques...) et les actions développées par les acteurs associatifs, notamment ceux évoluant dans le champ de l'éducation populaire. La prise en compte de la question des droits culturels⁷ impose également aux acteurs d'imaginer une nouvelle approche vis-à-vis des publics et donc des projets. Enfin les questions d'environnement voire d'économie, d'emploi et de formation sont aujourd'hui abordées progressivement par les acteurs. L'élargissement des centres d'intérêt amène également à s'interroger chemin faisant sur l'élargissement des partenaires.

Facteur 3. Des méthodes, pratiques et outils à formaliser dans une perspective d'essaimage

L'expérience collective développée par les acteurs depuis de nombreuses années a produit des résultats en termes de cohérence et de complémentarité des actions menées sur le territoire. Des groupes de travail, aux périmètres variables en fonction de la nature des projets et/ou des dispositifs se sont mis en place. C'est sur la base d'une dynamique participative que s'est développé un « savoir-faire collectif » alliant des temps de réflexion, conception et de mise en œuvre d'actions. Au regard des évolutions du contexte territorial, le défi consiste donc aujourd'hui à transmettre au mieux ce savoir-faire à de nouveaux entrants dans les projets locaux ou à des acteurs plus éloignés qui souhaitent mettre en place de telles actions sur leurs territoires.

2.3.2 - Le déploiement initial effectif de la démarche de coopération interassociative

- **Les leviers qui ont suscité et facilité la démarche de coopération**

Levier 1. Un porteur de projet associatif à vocation partenariale : « AVEC / La Gare ».

La nature du projet de l'association AVEC (Animation Vauclusienne Éducative et Culturelle) en fait un acteur moteur pour mettre en place un projet de coopération interassociatif en partenariat avec des collectivités publiques, des acteurs institutionnels et des établissements scolaires. Elle se définit comme une « maison des projets » individuels ou collectifs, un centre de ressources ouvert à tous. Depuis 20 ans, l'association centre son projet autour d'un territoire rural, de sa population et des interactions qui en découlent par l'animation d'un équipement, La Gare de Coustellet, lieu incontournable de rencontre et de croisement des publics autour de multiples activités : concerts, propositions multimédia, résidence d'artistes, accueil et

⁷ Cf. l'article 103 de la loi NOTRe

séjours jeunesse, cafés citoyens, portage de projets, animation locale et touristique, dynamique autour des pratiques amateurs, rencontres et conférences socioculturelles, centre ressources labellisé, soutien aux initiatives bénévoles et associatives locales... Les actions de La Gare ont pour objectifs de favoriser l'épanouissement et l'implication citoyenne des habitants, de dynamiser la vie associative locale et la structuration du territoire. Depuis 1996, AVEC occupe les locaux d'une ancienne gare SNCF mis à disposition par l'ex-communauté de communes regroupant Cabrières d'Avignon, Lagnes, Maubec, Oppede et Robion.

Levier 2. Un dispositif moteur : le Contrat Enfance jeunesse (CEJ)

La compétence jeunesse n'ayant pas été prise par la nouvelle entité territoriale « Lubéron Mont de Vaucluse » et la mise en œuvre de la réforme des rythmes scolaires ont amené cinq communes (dont 4 associés en communauté de communes jusque 2014) à se rassembler autour d'un Contrat Enfance Jeunesse garantissant une continuité éducative. Ce contrat rassemble les communes de Cabrières d'Avignon, Lagnes, Maubec, Oppede et Les Beaumettes. Ce CEJ a permis de formaliser clairement un projet partagé entre acteurs associatifs et collectivités sur la zone géographique de ces dernières. Il offre aussi des moyens humains de coordination pour une réflexion continue et une évaluation « andante » qui permet de faire évoluer les actions chemin faisant.

Levier 3. Un cadre d'analyse et de propositions : le Projet Éducatif De Territoire (PEDT)

L'écriture d'un PEDT sur le territoire des communes associées autour d'un CEJ a permis d'élargir la réflexion et d'aller au-delà des seules problématiques soulevées dans le cadre du CEJ. La partie analytique du PEDT offre des éléments de connaissance sur les questions éducatives de manière globale et propose un portrait des porteurs de projets et des politiques publiques en œuvre sur le territoire. Le PEDT offre en outre un socle de valeurs partageables entre partenaires. Enfin, il dresse des propositions d'actions, intégrant le CEJ des cinq communes initiatrices de la démarche ainsi que des idées et des projets d'action plus larges.

Le PEDT est un élément clé de l'élargissement de la coopération dû notamment à son objectif d'analyse des besoins sans indexation à un dispositif ou lien subordonné à un cercle de partenaires restreint.

- **Les modalités de fonctionnement de la coopération interassociative**

Le fonctionnement permanent de la coopération se base sur une dynamique plurielle permettant une action continue autour de plusieurs fonctions clés. La force du projet est d'avoir pu répondre à ces besoins avec plusieurs acteurs pour co-porter les charges et moyens de travail.

Modalité de fonctionnement 1 : Organiser la coopération

Des tâches et des missions liées à l'organisation sont garanties : secrétariat, communication et logistique forment le socle d'une bonne organisation. Il faut également veiller à un juste équilibre dans la tenue de réunions (ni trop, ni trop peu) et dans la disponibilité des acteurs (garantir une présence suffisante, éviter l'essoufflement).

Modalité de fonctionnement 2 : Porter une animation de la coopération

La coopération doit être incarnée (un ou deux acteurs missionnés et légitimés par les autres pour « animer »). Elle doit pouvoir s'appuyer sur un cadre formel (réunions fléchées sur des dispositifs précis comme le CEJ ou la cellule de veille du collège) et néanmoins souple sur le fond (avoir certaines instances de débats sur des contenus non liés à des dispositifs ou des projets) ou dans la forme (créer des moments

de rencontres au moment / en parallèle d'événements conviviaux comme les « zapéro concert » de La Gare).

Modalité de fonctionnement 3 : Analyser la coopération sur des temporalités multiples

Plusieurs moments amenant des modes de fonctionnement différents sont nécessaires pour assurer la coopération.

Lors de l'écriture, adaptation, réécriture du projet de territoire, **le temps de l'analyse des besoins** du territoire, des acteurs et projets en présence nécessite des moyens dédiés en termes de compétences et de disponibilité. Lors de l'écriture du PEDT en 2014, l'apport d'un stagiaire avait à ce titre été précieux dans la mesure où ce type de mission nécessite à la fois une grande disponibilité, mais aussi un nécessaire recul.

Le temps de l'analyse des réponses aux besoins (évaluation continue – bilan d'actions et projets, du PEDT...) nécessite quant à lui d'offrir du temps et des outils pour les acteurs en charge de l'animation de tout ou partie de la coopération pour qu'ils mènent à bien ces missions d'analyse.

- **Les acteurs de la coopération interassociative**

AVEC / La Gare

L'association est dans son ADN portée vers la coopération. C'est donc en véritable cohérence avec son projet qu'elle favorise, accompagne, initie des actions de coopération interassociative et plus largement des partenariats avec les acteurs institutionnels. La pertinence de son positionnement tient dans le fait qu'elle cherche plus à multiplier et soutenir des démarches de collaboration qu'à porter systématiquement des actions, même lorsque celle-ci pourrait entrer dans son champ d'intervention large de l'éducation populaire autour de deux pôles : « Musiques actuelles » et « Jeunes & Familles ».

Les 5 communes associées dans le CEJ

Les communes associées au CEJ jouent un rôle fondamental pour la coopération interassociative puisqu'en participant aux instances de réflexion et de débats, elles véhiculent des idées, évoquent des problématiques et esquissent ensemble des opportunités de collaboration avec le monde associatif et au sein du monde associatif. Leur positionnement favorise les partenariats multiples, insuffle un esprit de concertation territoriale en valorisant la dynamique de réflexion et de construction collective. Prenant part à de multiples espaces de discussion sur un territoire plus large que leurs seules zones communales, les communes encouragent une réflexion dépassant le seul cadre du CEJ pour comprendre les besoins des populations : le cadre de réflexion du coordinateur du CEJ s'en trouve ainsi élargi.

L'État

La cellule de veille du collège (dont l'objectif premier concerne la lutte contre l'absentéisme et le décrochage scolaire) regroupe de nombreux acteurs du territoire concerné par celui-ci (16 communes). Cette cellule alimente en toute logique les opportunités de coopération et favorise fortement l'apport de connaissance sur les populations et leurs problématiques ainsi que l'interconnaissance des acteurs, des projets.

La CAF, joue un rôle majeur également puisqu'elle contribue à faire vivre plusieurs dispositifs portés par de multiples acteurs (communes, AVEC...).

- **Les ressources affectées et mobilisées**

Les ressources de la coopération sont intrinsèques aux projets et aux acteurs. Elles sont puisées sur leurs moyens humains et logistiques propres : les structures doivent pouvoir compter sur un temps minimum à consacrer à la coopération pour mener à bien des projets dans ce cadre.

Il faut souligner que la nature du projet de l'association AVEC et donc la mise à disposition de moyens humains et techniques, la présence d'un coordinateur CEJ a favorisé les partenariats, l'implication des élus des collectivités et des services de l'État permettant de conserver une dynamique collective forte.

- **Le niveau d'intégration du rapprochement et son mode de gouvernance,**

La coopération n'implique pas de réflexion sur un mode de gouvernance partagée dans la mesure où chaque instance de réflexion (CEJ, cellule de veille...) ou de gestion de projet (projets de d'AVEC, CEJ...) allie indépendance respective des actions et concertation régulière entre acteurs, par l'inter représentation des partenaires dans les instances.

Il n'en reste pas moins que l'écriture d'un Projet Éducatif De Territoire (comme son évolution) amène à s'interroger sur le mode de validation à mettre en place concernant les analyses et propositions faites à un instant T (pour le PEDT version 01 en 2014). Il s'agit donc de rapprocher, même pour un temps, des acteurs pour établir un diagnostic partagé du territoire : une forme de gouvernance temporaire propre à légitimer une organisation diverse de gestion de projets plus marquée dans le temps.

- **Le lien étroit avec le territoire**

La coopération possède un lien très étroit avec le territoire à tel point qu'elle évolue de manière rapide avec les évolutions de celui-ci. La mutation territoriale (administrative, juridique en termes de compétences...) n'est pas la seule et unique raison expliquant les évolutions de la coopération interassociative cependant, la proximité du lien avec le territoire influe rapidement sur la nature des actions et la conduite des réflexions.

- **Le cas échéant, l'articulation initiale envisagée et conçue par rapport aux instances des pouvoirs publics localement**

À ce jour, il n'y a pas de réflexion sur la question.

2.3.3 - Les évolutions au fil de l'année (de ses acteurs, de son objet, de sa gouvernance, de son périmètre territorial, de ses ressources et des relations avec les acteurs publics)

Évolution 1 : Le PEDT : vers un outil aux fonctions et aux centres d'intérêts élargis

Le Projet Éducatif De Territoire 2014 - 2017 fait aujourd'hui l'objet d'une évaluation qui porte essentiellement sur les actions développées. Ce bilan, présenté en version « beta » lors du second trimestre 2017 est petit à petit affiné avec les partenaires pour arriver à une version finalisée à l'été 2017. Les problématiques récentes (juin 2017) autour des rythmes scolaires... provoquent également des réflexions « inopinées » qui perturbent le processus d'analyse de la période écoulée...

Cependant, au-delà des actions menées et des leçons à retenir de l'expérience passée, de nouvelles ambitions sont déjà affichées.

Intégrer les droits culturels

Au-delà des actions menées et des leçons à retenir de l'expérience passée, une nouvelle ambition est affichée : celle d'inscrire la problématique des droits culturels dans la réflexion du projet, qui deviendrait « éducatif et culturel », prenant ainsi l'appellation de « Projet Éducatif et Culturel de Développement Territorial » (PECDT). Affirmé par la loi Notre en 2015 (article 103), le concept de Droits Culturels peut dans un tel projet prendre une dimension pertinente pour faire évoluer les mentalités sur les questions culturelles.

Ouvrir à de nouvelles problématiques

L'expérience du PEDT incite les acteurs à intégrer dans le PECDT une réflexion élargie sur d'autres thèmes. La question « sociale » pourrait y avoir davantage de place ainsi que des thèmes comme la formation, le développement durable, l'environnement...

Affirmer de nouveaux objectifs

Le PECDT affiche désormais la finalité globale d'animer une concertation permanente et développer des actions complémentaires sur le territoire éducatif et culturel des habitants des cinq communes initiatrices de la démarche (cf. document en annexe). Considérant que les habitants de ces communes bénéficient ou souhaitent bénéficier de services proposés sur un territoire étendu (plus grand que les 5 communes), l'idée du PECDT est donc de dresser des objectifs qui englobent les différents projets présents et à venir sur un territoire élargi (agglomération et territoire du collège).

Ainsi trois objectifs généraux sont désormais identifiés pour la période 2017 - 2020 :

- Favoriser les pratiques culturelles, l'accès au patrimoine, aux savoirs et aux œuvres
- Promouvoir les solidarités, l'inclusion sociale et la citoyenneté
- Soutenir et contribuer à structurer les actions d'information et de coopération

Rendre plus lisible l'existant territorial

Le PECDT a l'ambition d'afficher la cohérence des actions en cours et à venir en proposant une lecture des objectifs spécifiques aux différents dispositifs existants et aux pistes de travail élaborées par les partenaires. Il propose ainsi une lecture cohérente des dispositifs portés par les 5 communes initiatrices de la démarche (le CEJ qui les concerne, les projets portés par chacune d'entre elles...), mais également ceux des acteurs et associations de l'agglomération...

Une fonction de transmission des expériences et des savoir-faire

Le Comité de pilotage du PEDT souhaite faire évoluer le PECDT pour en faire un outil de transmission à part entière, propre à favoriser les dynamiques de coopération entre acteurs et renforcer l'information sur l'existant (missions, actions des structures...) auprès des acteurs et des populations. La conception et la réalisation d'outils méthodologiques (fiches techniques) et d'info-animation en direction d'acteurs (mise en place de rencontres/formation) sont ainsi envisagées.

Évolution 2 : Une méthode de gouvernance qui s'interroge pour s'adapter

Plusieurs éléments amènent à envisager des évolutions sur la méthode de concertation développée jusqu'à présent.

Analyse élargie, validation élargie

Même si les problématiques des habitants des cinq communes (à l'origine du PEDT 2014/2017) sont au centre du PECDT 2020, son échelle d'analyse s'affirme à hauteur de l'agglomération voire davantage. Une méthode nouvelle de concertation / validation du PECDT doit donc se mettre en place afin d'offrir une surface de légitimité suffisante aux analyses des besoins des habitants et aux projets qui répondent à ces besoins. De nouveaux acteurs notamment associatifs pourraient y trouver une place renforcée.

La naissance d'un Conseil de Développement dans l'agglomération

Par ailleurs, la place de l'agglomération peut être amenée à évoluer dans la mesure où elle a comme projet de mettre en place un conseil de développement, suivant ainsi les dispositions désormais inscrites dans le Code Général des Collectivités Territoriales et la loi NOTRe (article 88). La création de ce conseil peut influencer ou en tout cas interroger le PECDT dans la mesure où son échelle territoriale d'analyse croise celle du conseil de développement.

De nouvelles missions pour l'association AVEC

Enfin, l'association AVEC qui co-porte avec dynamisme la démarche de concertation et de coopération, est amenée à voir évoluer certaines de ses missions. Les questions de formation pourraient s'affirmer, projetant ainsi un élargissement territorial de ses prérogatives puisque l'université d'Avignon serait un partenaire de la démarche. La problématique sociale pourrait aussi prendre davantage d'importance suite aux velléités de la CAF de passer une Convention Territoriale Globale avec l'association. La perspective de cette convention consacre une ambition de mise en cohérence de l'existant et influera sur les projets menés en direction des familles. Elle pose aussi un cadre ayant pour objectif d'élaborer un projet social du territoire avec les collectivités se concrétisant par la signature d'un accord-cadre politique sur une période pluriannuelle de quatre ans, entre la CAF, le conseil départemental et les communes (ou leur représentation collective).

La Convention Territoriale Globale s'appuie sur un diagnostic partagé avec les partenaires concernés pour définir les priorités et les moyens dans le cadre d'un plan d'action adapté. La réflexion autour du PECDT 2017 / 2020 ne peut donc faire l'économie d'une réflexion sur la perspective de cette convention sur le territoire.

2.3.4 - Ses impacts en termes de structuration et de dynamisation du tissu associatif local

Impact 1 : Un meilleur dialogue entre acteurs qui sert l'analyse des besoins des populations

Les dynamiques initiées ces dernières années, à la faveur d'évolutions réglementaires et de projets collectifs (CEJ, PEDT 2014 - 2017...), ont sans aucun doute permis de renforcer le dialogue inter associatif et globalement entre acteurs du territoire. Des points de vue se confrontent et se rapprochent par une méthode ouverte en termes de sujets et d'interlocuteurs. Le territoire y gagne nécessairement par une meilleure efficacité des investissements de chacun et par des services améliorés auprès des populations.

Impact 2 : Une posture de coopération encouragée, à accompagner

La question de la structuration et de la dynamisation du tissu associatif local devrait s'accroître dans les années à venir par la mise en place d'outils d'information et d'animation ainsi que par une meilleure lisibilité des actions et acteurs.

Impact 3 : Une valorisation du collectif qui sert l'efficacité territoriale

Autour du PEDT et bientôt du PECDT (voire de la Convention Territoriale Globale avec la CAF ou le Conseil de Développement de l'agglomération), une dynamique de coopération se développe sans unicité de portage ou de responsabilité de projet, en respectant une pluralité d'actions et de modes de gouvernance, en intégrant au fur et à mesure de nouveaux acteurs et de nouvelles données territoriales ou légales. Ce constat crée des conditions inclusives pour le tissu associatif et valorise, privilégie la posture collective au détriment de projets autocentrés ou peu enclins à vérifier leur articulation avec la dynamique territoriale.

2.3.5 - Ses conséquences pour et sur le territoire

Les démarches enclenchées et avérées depuis plusieurs années sont un terrain fertile pour le territoire. Il n'est pas étonnant qu'à l'orée d'un nouveau projet éducatif et culturel de territoire, une ambition élargie de partage avec davantage d'acteurs soit effective. La « bonne » pratique collaborative entre le monde associatif et les acteurs institutionnels porte ses fruits. On peut imaginer en effet que si des difficultés fortes s'étaient présentées et n'avaient pu être résolues, d'autres dynamiques de coopération auraient pu être freinées. La Convention territoriale Globale aurait peut-être eu plus de mal à émerger, le Conseil de Développement verrait le jour, mais sous un jour plus « contraint » qu'opportun », la cellule de veille du collège aurait pu être moins ouverte moins dynamique voire disparaître.

2.3.6 - Le cas échéant, l'articulation aux dispositifs de consultation des acteurs publics et la prise en compte de la parole inter associative par les pouvoirs publics.

La prise en compte de la parole interassociative est facilitée par le fait que l'association AVEC est un « porte-parole » naturel de nombreux projets associatifs, citoyens, collectifs « porte ». De nombreuses problématiques et projets peuvent ainsi remonter facilement auprès des pouvoirs publics. Il faut néanmoins prendre garde à ce que le politique ne considère pas ce canal comme exhaustif ou exclusif. C'est la raison pour laquelle les instances de gouvernance existantes ou en phase de conception (Conseil de Développement...) doivent rester ouvertes à d'autres acteurs.

2.4 - ANALYSE TRANSVERSALE DES TROIS EXPÉRIMENTATIONS

Les trois expérimentations n'étaient pas au même niveau d'avancée lorsqu'elles ont débuté. En effet, sur le Couserans, par exemple, elle s'est appuyée sur une structure coopérative déjà existante qui se questionnait sur son avenir alors que dans le Nyonsais-Baronnies, si les acteurs s'étaient déjà réunis et souhaitaient avancer dans un projet commun, le processus de coopération avait commencé depuis peu. Par ailleurs, si l'accompagnement du Couserans et du Nyonsais-Baronnies a débuté dès que le projet d'expérimentation s'est mis en place, celui du Coustellet a démarré 6 mois plus tard.

L'histoire de la coopération sur ces territoires, la durée de l'accompagnement, mais aussi les enjeux poursuivis et la méthode mise en place ont été très différents. Il est toutefois intéressant de soulever les points de convergences et de divergences entre ces trois processus de coopération.

2.4.1 - Les facteurs à l'origine de l'initiative et du besoin ressenti

Sur les principaux facteurs qui ont motivé la dynamique de coopération, ceux qui se rejoignent entre les trois démarches sont :

- La recomposition territoriale avec l'évolution « administrative » des territoires qui oblige à repenser ces derniers
- La volonté d'agir collectivement, de partager des méthodes, des pratiques et des outils communs sur la base de valeurs partagées et de principes d'actions solidaires et démocratiques
- La précarisation, le risque d'essoufflement voire d'isolement des acteurs associatifs impliqués sur leur territoire

À noter que sur le Nyonsais-Baronnies, le souhait de se rapprocher entre acteurs pour imaginer de l'action collective pour le territoire, lutter contre la précarité (...) sont des facteurs importants, alors que sur les deux autres territoires, c'est davantage l'envie de mettre en place de la concertation entre acteurs, élus voire habitants pour co construire un projet culturel de territoire.

2.4.2 - Le déploiement initial effectif de la démarche de coopération interassociative

- **Les leviers qui ont suscité et facilité la démarche de coopération**

Le principal levier commun aux trois processus de coopération qui ont suscité et facilité la démarche est : l'existence d'acteurs « moteurs » de la démarche de coopération, sensibilisés et où développant déjà des pratiques partenariales et coopératives.

En ce qui concerne le Nyonsais-Baronnies, la précarisation d'une association culturelle dans l'obligation de repositionner son projet sur l'itinérance sur le territoire a pu être un élément déclencheur également. Alors que pour le Couserans et le Coustellet, davantage sur des démarches de concertation/co-construction d'un projet de territoire, le deuxième levier commun est le souhait de redéfinir un projet de territoire suite

à la recomposition territoriale, mais également l'existence d'outils et dispositifs facilitant la démarche de co-construction.

- **Les modalités de fonctionnement de la coopération interassociative**

Face au risque d'essoufflement des dynamiques de coopération et de la difficulté à auto-animer ce type de démarche, et/ou que chaque acteur engagé dans le processus puisse être au même niveau, l'accompagnement de ce type de démarche par une personne extérieure semble être important notamment en ce qui concerne l'animation de la démarche, et l'apport de méthodes et d'outils.

La méthode semble également assez commune aux trois démarches de coopération même si l'état d'avancement de chacun des trois projets n'a pas nécessité de réaliser l'ensemble du processus :

- Un prédiagnostic des structures engagées dans la coopération et un besoin de réaliser un diagnostic général du territoire, de préfigurer et de mettre en place des actions communes en lien avec les besoins de ce dernier afin d'amorcer concrètement un travail de coopération
- L'organisation et l'animation de la démarche de coopération : secrétariat, communication, logistique, mais aussi mise en place de temps de réflexion et de travail et animation de ces derniers
- Une nécessité à formaliser le projet global et politique de cette coopération entre acteurs voire partenaires institutionnels, son périmètre et sa stratégie de développement afin de pouvoir le partager, mais de pouvoir également définir précisément la gouvernance du projet, ses modalités de fonctionnement...
- Une nécessité à analyser la coopération sur des temporalités multiples amenant chacun des modes de fonctionnement différents

- **Les acteurs de la coopération interassociative**

Sur cette partie, les trois démarches ayant des enjeux différents, elles n'ont, par conséquent, pas réuni le même type d'acteurs.

- **Les ressources affectées et mobilisées**

Pour les trois démarches, les ressources de la coopération sont intrinsèques aux projets et aux acteurs. Elles sont liées aux capacités d'implication des personnes engagées dans la coopération qui doivent puiser sur leurs moyens humains et logistiques propres : les structures doivent pouvoir compter sur un temps minimum à consacrer à la coopération pour mener à bien des projets dans ce cadre.

Il est également souligné que lorsqu'aucun moyen ni humain ni financier ne peut être dédié à la coopération, ou lorsque les structures engagées ne disposent pas elles-mêmes de moyens pour cela, il est difficile de porter la démarche et de la mener à bout. En effet, cette situation fait alors peser sur les personnes mobilisées toute la responsabilité d'animation et de pérennisation de la dynamique.

- **Le niveau d'intégration du rapprochement et son mode de gouvernance**

Le niveau d'intégration du rapprochement est très variable selon les trois démarches de coopération. Il n'en reste pas moins important de souligner la nécessité de définir une gouvernance, même de manière temporaire, pour avancer dans le processus de rapprochement.

- **Le lien étroit avec le territoire**

Dans les trois démarches de coopération, le lien au territoire est très fort voire certaines démarches évoluent avec les mutations du territoire (la recomposition territoriale fait partie des facteurs ayant initié la démarche pour deux des trois expérimentations menées). Les acteurs engagés dans la coopération participent d'ailleurs également à plusieurs projets territoriaux.

- **Le cas échéant, l'articulation initiale envisagée et conçue par rapport aux instances des pouvoirs publics localement**

Si majoritairement, le souhait est de trouver une inscription dans des instances de pouvoirs publics, cela reste toutefois encore à mettre en œuvre.

2.4.3 - Les évolutions au fil de l'année

Il est difficile de trouver des points communs sur les évolutions des trois démarches, ces dernières étant très différentes tant au niveau des enjeux qu'elles poursuivent que du niveau d'avancement dans lesquelles elles étaient au démarrage.

Toutefois, il est à noter que les trois démarches ont évolué au cours de l'expérimentation ce qui a conforté l'intérêt de chacune d'entre elles. Par contre, sans moyens financiers et/ou humains dans l'avenir, elles auront des difficultés à se poursuivre et à aboutir aux objectifs fixés.

2.4.4 - Les impacts en termes de structuration et de dynamisation du tissu associatif local

Pour les trois démarches de coopération, il y a aujourd'hui une volonté d'élargir le premier cercle des personnes engagées dans la coopération et d'inclure dans le processus d'autres acteurs, voire plus largement, pour certaines, de réfléchir à la manière dont les citoyens peuvent davantage participer aux réflexions.

Les trois accompagnateurs soulignent également que, via ces expérimentations, un meilleur dialogue s'est installé entre les structures, mais aussi que les logiques de coopération sont plus naturelles, voire systématiques.

Ces constats ont des impacts positifs pour le territoire et pour la dynamique entre acteurs associatifs.

2.4.5 - Les conséquences pour et sur le territoire

Pour le Nyonsais-Baronnies, l'expérience des acteurs impliqués dans le premier cercle a permis que tous parlent le même langage, avec un même niveau de connaissance qui tend à infuser sur le territoire. Reste encore toutefois, le besoin de construire un dialogue avec les partenaires publics.

En ce qui concerne le Couserans et le Coustellet, l'expérience a porté ses fruits de manière positive : les espaces de concertation et de co-construction ont permis aux acteurs une meilleure inter-connaissance, comme dans le Nyonsais-Baronnies, mais ont également permis un meilleur dialogue entre acteurs associatifs et partenaires publics ce qui a pour conséquence la prise en compte de la nécessité de



construire un projet de territoire partagé, d'avoir des outils et des espaces de co-construction et, plus largement, une meilleure prise en compte des besoins du territoire.

2.4.6 - Le cas échéant, l'articulation aux dispositifs de consultation des acteurs publics et la prise en compte de la parole inter associative par les pouvoirs publics

Dans les trois expérimentations, des espaces de concertations existent. L'avenir de ces démarches confortera ou non l'efficacité et la réussite de ces démarches multiacteurs.

Pour cela, il faudra veiller à ce que ces espaces de co-construction ne s'institutionnalisent pas trop afin qu'ils restent autonomes. C'est pourquoi réfléchir à un mode de gouvernance adapté à ce type de projet est important.

3 - LES CONDITIONS DE SUCCÈS ET DE REPRODUCTION DE L'INITIATIVE SUR D'AUTRES TERRITOIRES PAR L'ASSOCIATION NATIONALE

3.1 - LES CONDITIONS DU RAPPROCHEMENT DES ASSOCIATIONS LOCALES

- L'assurance (ou tout du moins la volonté) de trouver dans ce rapprochement des réponses aux besoins des acteurs associatifs impliqués, à leurs intérêts, motivations, préoccupations et valeurs.
- Des garanties sur le respect de leur identité individuelle afin qu'elle ne risque pas de disparaître dans une identité collective, ce qui est une peur souvent exprimée.
- La présence d'un accompagnateur qui saura être médiateur afin de mieux répartir la parole entre tous, faire s'exprimer les convergences et divergences, mettre en place un système de gouvernance favorisant une prise d'autonomie rapide du groupe.
- Concevoir ce rapprochement dans un temps long, où il sera possible de prendre en compte le rythme propre des groupes, les temps de décantation et de latence nécessaires, les moments d'accélération du processus
- Idéalement, de nouveaux moyens techniques et financiers susceptibles d'être mis à la disposition des acteurs du rapprochement, s'ils parviennent à construire des projets de coopération validés par tous les intervenants et répondant aux besoins du territoire

3.2 - LES FAIBLESSES ET LES SUCCÈS DU RAPPROCHEMENT D'ASSOCIATIONS DE PROXIMITÉ N'AYANT PAS L'HABITUDE DE TRAVAILLER ENSEMBLE ET N'APPARTENANT PAS À DES RÉSEAUX DIFFÉRENTS

En termes de faiblesses :

- La « coopétition » entre acteurs peut être difficile à poser sur la table, discuter et dépasser, de telle sorte que les phénomènes de concurrence passés, présents ou à venir soient conscientisés, négociés puis transformés en espaces de coopération
- Les habitudes de travail peinent souvent à être remises en question et modifiées, et une meilleure coordination de plusieurs associations en vue de la mise en œuvre de projets de coopération peut s'avérer difficile à mettre en place, au vu d'une structuration interne souvent insuffisante de certains acteurs, un turn-over du personnel salarié comme des dirigeants associatifs, des compétences organisationnelles insuffisantes.

En termes de succès :

- La coordination et l'harmonisation des actions sur un territoire augmentent la cohérence des propositions artistiques et culturelles qui sont faites aux habitants de ce territoire, et permettent aux acteurs de mieux situer leur place et leur rôle dans un schéma d'ensemble
- Le développement de l'inter connaissance entre les acteurs facilite les transferts de savoirs et compétences, et donc une montée en puissance de la qualité des services proposés aux populations
- La concertation ou le développement de projets de coopération permettent parfois de déboucher sur des mutualisations de moyens humains (groupements d'employeurs) ou de moyens techniques (locaux, matériels), ce qui produit des économies d'échelle, mais aussi une protection plus grande des emplois salariés, ainsi que des capacités de production renforcées.

3.3 - L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ASSOCIATION NATIONALE, ET D'AUTRES ACTEURS LE CAS ÉCHÉANT

- L'accompagnement de l'association nationale intervient en premier lieu sur la valorisation des processus de coopération d'une part, et sur la dynamisation des initiatives de regroupement d'autre part, en prenant par exemple en charge l'animation de premières réunions vouées à générer une meilleure interconnaissance, voire une meilleure coordination des actions menées.
- Des interventions de l'association nationale se font également en cours de processus, pour lever des freins ou débloquent des situations, par exemple grâce à une intervention de médiation en cas de conflit interne dans le groupe entre les représentants de deux structures, ou en provoquant une réunion de concertation avec des partenaires locaux pour envisager un projet de développement.
- Des accompagnements spécifiques peuvent également être entrepris par des intervenants extérieurs, selon des orientations qui varient d'une expérience à l'autre, et en fonction de la situation du groupe telle que nous avons pu l'approcher dans le chapitre sur les besoins d'accompagnement (rapprochement à la demande du groupe ou d'un partenaire extérieur ? envie de coopérer ou projet de coopération ? des ressources existantes à partager ou des ressources nouvelles à trouver ? avec quel niveau de difficulté ?)

3.4 - L'ACCOMPAGNEMENT ET L'EXTENSION DE LA PRATIQUE LOCALE À D'AUTRES TERRITOIRES ET D'AUTRES MEMBRES DE LA FÉDÉRATION NATIONALE

- En développant les occasions de provoquer des rencontres et des temps d'approfondissement de l'interconnaissance entre les acteurs à l'occasion de déplacements, d'évènements divers nationaux et /ou sur les territoires.

Exemples :

- **5 juillet 2017 au Havre, à l'occasion de RAFFUT !, journées nationales de la FEDELIMA**, organisation d'une table ronde sur le thème : « *Quels modes de coopération, quelles relations, quels partenariats possibles entre acteurs associatifs et partenaires publics au regard de la législation française et des réglementations européennes ?* »
 - **16 mai 2017 à Paris, contribution – intervention lors de la journée d'échanges de l'IAE de Paris, France Active, Mutuelle Chorum sur une table ronde** « *Regroupements et coopérations : quel(s) modèle(s) pour quel(s) projet(s) ?* ».
 - **18 mai 2017 à Saint-Lizier, lors des Rencontres nationales « culture et ruralité » coordonnées la FEDELIMA**, organisation d'un atelier sur le thème « *Quelle construction participative d'un projet de territoire partagé ?* »
- En dégagant des temps de travail du personnel salarié de la fédération pour intervenir dans les processus de coopération en cours lorsqu'un adhérent le demande.
 - En dégagant des budgets d'ingénierie pour faciliter l'intervention de consultants spécialisés pour des accompagnements à plus long terme et/ou en profondeur, notamment pour la mise en œuvre de nouvelles structures collectives, ou des contractualisations inscrites dans la durée et manifestant l'opérationnalité de la coopération et des acteurs qui la portent.

4 - ANALYSE DES DIFFÉRENTS GROUPES DE COOPÉRATION ET DE LEUR ACCOMPAGNEMENT POSSIBLE

4.1 - LA RECHERCHE DE NOUVEAUX ANGLES D'ANALYSE

Dans sa première étude intitulée « La coopération entre projets de musiques actuelles – enjeux, freins et facteurs facilitants », réalisée dans le cadre d'un appel à projets lancé en 2013 par le Fonds National de Développement de la Vie Associative (FNDVA), la FEDELIMA s'est attachée à décrire des expériences de coopération selon un double angle d'observation, concernant d'une part l'intensité du travail effectué par les membres du groupe afin de concrétiser les objectifs de la coopération, d'autre part l'ampleur des moyens que les membres du groupe se sont accordés à partager (matériel, compétences...). Une première analyse d'un processus de coopération consistait alors à caractériser, selon ces deux angles, l'état de départ et le point d'arrivée visé par le groupe.

L'analyse transversale de quatre expériences a ensuite permis de distinguer les types d'objectifs, les niveaux d'engagement, les sources de tension et les moyens de les dépasser par l'analyse des dynamiques en jeu dans le groupe, des besoins des acteurs qui les composent, de la répartition informelle ou formalisée des rôles, des modes de fonctionnement et de régulation de la vie de groupe.

Ce travail de défrichage a renforcé chez les partenaires de l'étude cette idée que les groupes de coopération, les objectifs qu'ils poursuivent et les dynamiques qu'ils mettent en œuvre pour les atteindre, restent un objet complexe à appréhender, et que des croisements de points de vue sont nécessaires pour enrichir l'approche, chercher des systèmes de représentation plus « holistiques » qui seraient mieux aptes à rendre compte des dynamiques à l'œuvre dans les coopérations interassociatives, et en déduire les moyens les plus adaptés pour les renforcer et les accompagner.

Dans le dispositif conçu en 2016 par la FEDELIMA, le croisement des points de vue de trois acteurs locaux représentants de trois groupes de coopération territoriaux, de trois consultants extérieurs ayant mission d'accompagner chacun de ces groupes, de deux chargés de mission de la FEDELIMA dont le rôle est de coordonner et soutenir ces accompagnements, et d'un chargé de mission d'Opale pour suivre les travaux engagés et proposer des axes de lecture transversaux, a permis de déterminer de nouveaux angles d'analyse lors d'échanges réguliers et de réunions collectives.

4.1.1 - Deux remarques liminaires

Lors des discussions entre les parties prenantes de ce collectif de réflexion, deux constats d'ordre général nous sont apparus comme centraux dans la vie des groupes de coopération, le premier concernant la conscience de sa propre évolution dont le groupe témoigne, le second concernant le lien dynamique

entretenu ou non par le groupe avec les politiques publiques locales, dont il devient l'un des acteurs et des auteurs :

- 1) **La reconnaissance des progrès réalisés.** Les groupes de coopération se fixent souvent des objectifs ambitieux, et, face au temps qui sera nécessaire pour progresser vers la réalisation de ces objectifs, face aux embûches sur le chemin qui vont rendre la progression difficile, des découragements vont apparaître alors que, sur d'autres plans, des progrès certains ont été réalisés sans que ceux-ci aient été réellement conscientisés : mieux connaître d'autres initiatives du territoire et donc pouvoir à l'avenir envisager plus facilement de réaliser des projets avec elles, faire de nouveaux apprentissages lors d'actions communes en côtoyant des nouvelles pratiques et savoir-faire, recueillir des informations utiles sur une technique, sur le territoire et ses habitants, etc. Ces progrès apparaissent parfois insuffisants, voire négligeables, au regard de l'objectif plus large (sans doute trop « idéal » et fantasmé) que le groupe était censé poursuivre, quand pour autant il se peut que ces progrès s'avèrent déterminants dans le futur, lorsque les conditions seront réunies pour qu'un nouveau projet de coopération, rapide et efficace, se mette en œuvre. La prise de conscience et la célébration des acquis et des progrès réalisés manquent souvent dans la vie des groupes, pour marquer des étapes de progrès, insuffler une « pensée positive » dans la dynamique.
- 2) **L'inscription dans les politiques publiques.** Les groupes de coopération, dans le secteur associatif culturel et particulièrement dans le champ du spectacle vivant, ont pour nécessité de s'inscrire dans des politiques publiques, existantes ou à construire, afin de pouvoir bénéficier d'apports financiers qui seul permettront de stabiliser l'économie de leurs activités et leurs emplois et de développer des projets. Le souhait par exemple de proposer des axes de politiques publiques émis par des groupes de coopération interassociatifs en milieu rural, peut se heurter à des changements de majorité voire de structuration territoriale qui conduisent à des bouleversements dans les orientations, ou à des postures d'élus n'accordant pas la légitimité aux initiatives citoyennes de pouvoir, peu ou prou, influencer sur la décision publique. Cette question s'est avérée centrale dans toutes les expériences de coopération étudiées : pourquoi, en quoi et comment le groupe de coopération peut-il apparaître aux yeux des élus et techniciens des collectivités comme un nouveau partenaire, efficace et compétent, qui sera à même de les accompagner dans la construction d'une offre culturelle de qualité sur le territoire ? Comme un terreau d'initiatives sur lequel s'appuyer ?

Ces deux idées principales renvoient aux évolutions qu'un groupe peut connaître, sur un plan interne d'une part, et concernant son environnement extérieur d'autre part.

4.1.2 - Une première grille d'observation

Des échanges entre les accompagnateurs ont complété cette première approche en notant que les groupes de coopération semblaient marquer des signes de progrès quand les membres parvenaient à se coordonner, à réaliser des apprentissages en réciprocité, à s'appropriier en commun de nouvelles idées, à faire en sorte que la démarche du groupe se singularise progressivement, à confirmer l'ancrage du groupe dans le territoire.

Par un prolongement de cette réflexion, une grille de lecture des processus de coopération a été établie pour proposer un premier ensemble de questions susceptibles d'aider les acteurs et accompagnateurs à caractériser des progrès réalisés par le groupe ou des freins à son évolution. Elle prenait appui sur un travail collectif réalisé en 2009 par le laboratoire PACTE, en lien avec Les Articulateurs, dans le cadre d'un programme Pour et Sur le Développement Régional en Rhône-Alpes.

La grille a été conçue à partir d'un premier tableau simplifié à double entrée :

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

Un rapprochement pourrait être fait 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. Il existe 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.

Sur chacun des items, les questions à se poser peuvent alors se formuler 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 permises ? 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-t-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 ?

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 ?

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

INTÉGRATION → 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 ?

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 portés 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 ?

Bien entendu, 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.

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. Il peut être judicieux de compléter la description par un relevé des atouts et freins au terme du processus, ainsi que des opportunités ou menaces qui assombrissent ou éclairent les perspectives de développement ultérieur de ce processus.

Enfin, il est intéressant 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.

Ainsi, cette grille a pu être appliquée par l'accompagnateur de l'une des initiatives de coopération inscrite dans la présente expérimentation FNDVA, au processus de constitution et de mise en fonctionnement de l'Agence de Développement Économique et Culturel (ADECC) du Pays Couserans. Elle montre l'importance de cette agence, à travers son mode particulier de gouvernance et d'organisation, en tant qu'outil de rencontre, de confrontation, de régulation et de co-construction entre acteurs associatifs et élus des collectivités. Le manque de participation d'agents du secteur économique est regretté, et la nécessité d'une coordination quotidienne par un chargé de mission qui est en mesure de développer les aspects opérationnels du projet de coopération est mise en lumière (voir dans ce rapport le compte rendu de cette expérience).

Si la grille que nous venons de présenter donne un cadre à l'observation des progrès réalisés par les groupes de coopération dans différents domaines, d'autres outils peuvent permettre de mieux cerner les caractéristiques de tel ou tel groupe, les objectifs qu'ils se sont fixés et les moyens de les atteindre, les difficultés rencontrées et le type d'accompagnement à mettre en œuvre pour aider à les dépasser.

4.2 - LES CARACTÉRISTIQUES DES GROUPES

Dans un premier temps, nous nous sommes inspirés de divers apports de la psychologie sociale, en revisitant la notion de groupe social, les facteurs de cohésion d'un groupe, et l'identité qui s'en dégage.

4.2.1 - La constitution d'un groupe représente un processus de différenciation

Un groupe de coopération, comme tout groupe social, naît s'il existe des interactions entre les individus qui le composent, si ces individus ont conscience de lui appartenir, et si des observateurs extérieurs constatent et reconnaissent son existence.

Cette relation consubstantielle, voire conflictuelle du groupe avec ce qui lui est extérieur, manque souvent d'approfondissement dans l'analyse qui est faite des groupes de coopération interassociatifs dans le secteur de la culture. Pourtant, la psychologie sociale souligne qu'un processus de différenciation est toujours à l'œuvre dans la constitution d'un groupe. Le groupe des femmes se constitue par rapport aux groupes des hommes, des gens du troisième âge regroupés en association revendiquent leurs droits en référence aux plus jeunes, etc.

« On le voit, les caractéristiques du groupe, ses finalités, ses enjeux n'acquièrent de signification que dans la confrontation, la comparaison avec d'autres groupes et les évaluations qui en découlent. »⁸

Il semble donc intéressant, lors de la caractérisation d'un groupe, de noter en quoi et par rapport à qui le groupe se différencie, et les conséquences de cette différenciation. Les autres associations du territoire qui n'ont pas les mêmes valeurs ? Les institutions culturelles situées au cœur de la politique culturelle territoriale ? Les agents des collectivités qui placent au premier rang de priorité les actions issues de leurs propres initiatives ? Les élus qui veulent rester les seuls maîtres et initiateurs de la décision publique, et/ou ont des appartenances politiques auxquelles la majorité des membres du groupe s'opposent ?

La prise en compte de cette dimension potentiellement conflictuelle de la relation que le groupe entretient spontanément avec certains de ses interlocuteurs est essentielle pour comprendre les oppositions à son développement, qui lui seront énoncées avec plus ou moins de clarté, mais risquent en tout état de cause d'enrayer toute perspective d'évolution.

On rejoint également ici la question de l'origine de l'initiative dans la constitution d'un groupe, qui dans de nombreux cas a pu être une impulsion donnée par une collectivité (mutualisez-vous !) pour offrir une source de compensation à un programme en cours visant à réduire les montants des subventions accordées aux associations. Le groupe se constitue-t-il alors pour répondre à cette sollicitation ? Pour s'opposer à elle ? Dans sa dynamique de constitution, trouvera-t-il un autre objet de différenciation ?

⁸ Dominique Oberlé, *Le groupe en psychologie sociale*, Revue Sciences Humaines n°94, Mai 1999

4.2.2 - La naissance du groupe peut engendrer des peurs

Les motivations sont généralement de s'associer pour poursuivre un but commun qui n'était pas individuellement accessible, mais le fait de s'unir peut aussi déclencher des peurs en réaction, tant parmi les membres du groupe que vis-à-vis de son environnement.

« Le groupe est un objet de croyances. Le nous idéal est un groupe dont l'action surmonte les impuissances individuelles - « *l'union fait la force* » - par la mise en commun des énergies, des enthousiasmes, des capacités, et grâce à la solidarité entre les membres. Mais quand le groupe n'est pas idéalisé, il fait peur. L'individu redoute d'y être contraint, malmené, nié, entraîné malgré lui. De façon plus large, transparaissent couramment à son égard méfiance et suspicion. Les connotations péjoratives présentes dans les termes de sectes, clans, bandes, gangs, cliques sont associées dans l'imaginaire collectif à l'idée de secret, de conspiration, de violence, de transgression. Le groupe devient alors une menace. »⁹

Quels sont les interlocuteurs auxquels se confrontent les groupes de coopération culturels, et qui pourraient les considérer comme une menace : les élus ? les techniciens des collectivités ? les autres associations du même secteur d'activité, ou les associations d'autres secteurs ? On entre ici dans la prise en compte des représentations que peuvent avoir sur le groupe différents interlocuteurs du territoire. Les membres d'un groupe de coopération associatif, préoccupés par leurs propres intérêts, leur fragilité ou leur précarité, peuvent oublier de considérer cet aspect qui devrait pourtant les inciter à rassurer leur entourage.

De même, certains membres du groupe peuvent craindre que leur identité soit dissoute, peur souvent exprimée dans des groupes naissants où les disparités de moyens sont importantes, par les plus faibles, mais pas seulement. Pour que l'individu se sente vraiment appartenir au groupe, il lui aura fallu entreprendre avec ce groupe « des actions salutaires, impossibles à accomplir seuls, et construire des rêves de lendemains meilleurs. Sans cette capacité à imaginer un futur, il est difficile de s'investir dans le présent et d'y exister autrement que par la violence ou dans l'apathie. »¹⁰ À l'expérience, un équilibre permanent est à chercher entre ces deux dimensions : construire du rêve et entreprendre des actions salutaires, afin d'éviter de se perdre dans l'irréalité du rêve ou de s'aliéner dans une multiplicité d'actions qui pourraient devenir stériles.

4.2.3 - Le groupe développe une personnalité propre

Les membres du groupe ont en commun des intérêts et des valeurs, ils développent des relations interpersonnelles et s'influencent réciproquement, ils poursuivent un but commun, se donnent des normes de conduite et des rôles qui favorisent la progression vers ce but.

Les particularités des groupes sont multiples et peuvent être distinguées selon leur taille, leurs frontières (plus ou moins précises, stables ou perméables), leur rôle, leur mode de fonctionnement et niveau de structuration, le degré de cohésion affective et d'unité des conduites, des attitudes et des croyances, qui les caractérisent.

⁹ Op. cit.

¹⁰ Op. cit.

Considérant ce quatrième point, on peut dire que les groupes ont une dimension psychologique pour leurs membres, en tant que sources d'affects et espaces d'influence. Un sentiment d'appartenance se développe, un attachement au groupe s'exprime, et le groupe peut devenir un ensemble affectivement soudé.

« De plus, le groupe se caractérise par l'émergence d'un ensemble de normes sociales (des règles, des valeurs, des coutumes, une culture commune) et d'une structure (des rôles et des statuts différenciés) qui prescrivent et régulent les conduites, attitudes et croyances de ses membres. Ainsi, selon William McDougall, le groupe génère l'ordre et la coordination, la convergence et le conformisme, et apparaît alors comme un tout unitaire, une entité capable d'actions, d'émotions, de pensées, et donc dotée d'une vie propre, voire d'un esprit, qui transcende l'existence individuelle de ses membres¹¹. »

Comment décrire alors ce tout unitaire, cette unité psychologique du groupe ? Quels caractères, quelle personnalité ? Peut-on lui attribuer des qualités semblables à celles du psychisme individuel, tels la conscience de soi, le sentiment d'identité, la volonté, l'action raisonnée et coordonnée ? Cela pourrait permettre de se donner une représentation plus holistique du groupe, de ses particularités, atouts et difficultés, et peut-être d'imaginer de nouvelles formes d'accompagnement.

4.2.4 - L'affirmation de cette personnalité est en lien avec la cohésion du groupe

Une première approche de la « psychologie » du groupe peut se faire à partir de son niveau de cohésion. La cohésion d'un groupe peut s'accroître et générer une amélioration du moral, de la motivation, une meilleure communication et coordination entre les membres, ou bien décliner, entraînant alors une pensée plus conformiste, un manque de créativité et de discussion contradictoire qui aboutira à des décisions peu satisfaisantes.

La cohésion va de pair avec l'efficacité. L'observation a permis de constater que certains modes de relations entre les membres d'un groupe témoignent d'un fonctionnement fluide et vertueux. Douglas McGregor, un psychologue du Massachusetts Institute of Technology, décrit ainsi les groupes qui, dans les grandes entreprises, s'avèrent les plus créatifs¹² :

1. L'atmosphère est plutôt informelle, confortable et détendue
2. Il y a beaucoup de discussions auxquelles tous participent, mais ces discussions demeurent toujours pertinentes à la tâche.
3. La tâche et l'objectif du groupe sont bien compris et acceptés par les membres. Il y a eu discussion sur ce sujet jusqu'à ce que tous aient compris et se soient engagés à défendre les buts poursuivis.
4. Les membres s'écoutent les uns les autres. Chaque idée est reçue et écoutée. Les gens n'ont pas peur d'être ridiculisés et d'amener des idées même si, de prime abord, ces idées semblent saugrenues.
5. Il y a des désaccords. Les désaccords ne sont pas supprimés ou télescopés par une action prématurée du groupe. Les raisons de ces désaccords sont examinées et le groupe essaie de les résoudre plutôt que de dominer les dissidents.

¹¹ <https://carnets2psycho.net/dico/sens-de-groupe.html>

¹² D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.

6. La plupart des décisions sont prises par consensus où il apparaît que tous sont d'accord. Les votes formels sont réduits au minimum ; le groupe n'accepte pas la majorité simple comme base d'action commune.
7. La critique est fréquente, mais franche et relativement indulgente. On voit peu d'attaques personnelles, ni ouvertement, ni de façon camouflée.
8. Les gens sont libres d'exprimer leurs sentiments aussi bien que leurs idées, à la fois sur le problème et sur le fonctionnement du groupe.
9. Lorsqu'on décide d'une action, les responsabilités sont claires et elles sont acceptées par ceux et celles qui les prennent.
10. Le responsable, l'animateur ou quelque autre personne ne domine pas le groupe, comme le groupe ne dépend pas indûment de cette personne. En fait, le leadership est souple et peut à certains moments passer d'une personne à l'autre selon les circonstances. Il n'y a pas de bataille pour le pouvoir. L'enjeu n'est pas de contrôler le groupe, mais de réaliser les buts.
11. Le groupe est conscient de ses propres opérations.

L'importance de la définition d'objectifs partagés par les membres du groupe est ici particulièrement mise en avant. De même, les auteurs de l'article précédemment cité identifient plusieurs facteurs, parfois distincts, mais souvent mêlés, qui contribuent à la cohésion d'un groupe :

- Être semblables sur le plan des opinions et des attitudes.
- Avoir un but commun dont l'atteinte nécessite la coopération.
- Avoir un sort commun.
- Être soumis à la même menace.
- Avoir un ennemi commun.
- Être en compétition objective avec un autre groupe pour l'obtention d'une ressource concrète ou symbolique.

Nous pouvons ajouter que le groupe devient solidaire quand il est possible d'y développer des relations cordiales, de devenir visible aux yeux des autres, d'obtenir de la considération, de la reconnaissance de chacun, ce qui passe par exemple par la prise en compte des avis minoritaires.

4.2.5 - Les types de groupes

Lors de nos recherches documentaires, nous avons remarqué une typologie des groupes d'habitants, établie dans le cadre de travaux menés par l'URACS, Union Rhône-Alpes des Centres Sociaux sous l'animation de Michel Séguier, qui présentait des parallèles intéressants avec les groupes de coopération que nous pouvions connaître. Quatre types de groupes sont identifiés :

- Les groupes de socialisation (groupes de parole, fête de quartier...) : ce sont des groupes où les individus viennent souvent pour eux-mêmes, où les projets sont plutôt individuels. L'organisation du groupe est gérée par un animateur, qui est également l'auteur de la plupart des initiatives. Le groupe permet aux membres de sortir de l'isolement, nouer des liens, se révéler, prendre des initiatives.

- Les groupes de projet (réaliser une action en commun, partager des savoirs) : ils sont centrés sur des intérêts communs et un projet à court terme. Le groupe est capable d'analyser un problème et ses causes, de proposer des solutions. Il est à l'origine de l'initiative, mais quand l'objectif est atteint, il peut se dissoudre, disparaître. Ces groupes génèrent souvent le plaisir au travail, la prise d'initiatives et responsabilités.
- Groupes de coopération autour du « mieux-vivre ensemble » : il s'agit de développer des projets qui améliorent les relations et les solidarités sur le territoire. Une organisation collective se met en place autour de préoccupations communes. Ces initiatives suscitent souvent l'intérêt des partenaires institutionnels, d'autant plus que leurs actions mobilisent un grand nombre de personnes supplémentaires.
- Groupes de coopération porteurs d'un projet transformant les politiques publiques : le groupe est centré sur le développement local, la transformation sociale, le « bien commun partagé ». Ses projets ont pour vocation le développement social local : projets liés à des problématiques de territoire large et des questions de société. (amélioration de l'habitat, à l'éducation, la santé, lutte contre les discriminations...). Ces groupes peuvent afficher des revendications. Ils prennent des initiatives, formulent des opinions, expriment des besoins, formulent des jugements sur les réalités sociales et font des arbitrages sur les priorités. Le groupe est moteur, et s'organise collectivement et démocratiquement. Les projets sont parfois longs et difficiles à mettre en œuvre, contraints par des pressions extérieures qui peuvent démobiliser.

Cette typologie met en lumière différents degrés dans les motivations des groupes de coopération, depuis la recherche de satisfaction d'un intérêt personnel, jusqu'à un engagement fort dans la poursuite de l'intérêt général.

Les groupes de coopération interassociatifs dans le secteur de la culture pourraient assez facilement être caractérisés selon cette typologie, sachant qu'ils pourront évoluer, dans leur histoire, de l'une à l'autre de ces catégories.

Ainsi, on pourra trouver un groupe de socialisation à l'occasion d'un DLA collectif réunissant des acteurs locaux qui auront plaisir à mieux se connaître, partager des informations, des savoirs et des expériences, sans qu'il soit nécessairement utile de prolonger le groupe après l'action d'accompagnement.

De même, pourront se constituer des groupes de projet lorsque, par exemple, un PETR ou un PNR va organiser un événement en proposant aux associations culturelles locales de réaliser dans ce cadre des manifestations coordonnées ou en commun.

Les groupes de coopération autour du « mieux-vivre ensemble » se rencontrent plus facilement sur des territoires restreints où cette organisation des relations et solidarités peut s'avérer rapidement nécessaire. Ce peut être le cas pour des structures implantées sur un même espace, de type tiers-lieu, ou sur un quartier de ville, ou une communauté de communes, toutes les associations concernées ayant face à elle les mêmes élus et techniciens auxquels elles doivent tenir des propos construits et cohérents.

Enfin, les groupes de coopération porteurs d'un projet transformateur de politiques publiques se rencontrent plutôt dans le cas de regroupements ou fédération d'associations qui ont appris, souvent

durant de longues années, à faire corps, affirmer des positions, agir conformément à leurs opinions, attirer reconnaissance et respect. Le cas n'est pas rare de voir des groupes se former en se donnant ces hautes ambitions, sans avoir pris le temps de constituer les forces de cohésion, de motivation et d'organisation nécessaires et suffisantes pour être prises au sérieux.

4.2.6 - Les scénarios

Quand on suit l'histoire de diverses expériences de coopération interassociatives dans le secteur de la culture, il semble que parfois des schémas se reproduisent, en limitant grandement les chances de réussite du projet de coopération.

Pour mieux les identifier, nous avons pris le parti de nous inspirer de la méthode dite des scénarios (MDS), qui consiste à formuler des récits caricaturaux mettant en évidence les postures conflictuelles, pour les donner en lecture aux acteurs et, sur la base de leurs réactions, mieux comprendre et analyser les situations.

Selon Vincent Meyer¹³, « les situations évoquées et (re)constituées dans les scénarios résultent souvent d'une ou de plusieurs expériences singulières ou collectives, de mise en œuvre de dispositifs (humains et/ou techniques) qui concernent directement les participants et/ou qui fonctionnent à partir d'une compétence distribuée entre eux. L'objectif est de placer « artificiellement » ces derniers devant des situations susceptibles d'être conçues comme décalées, injustes ou mal renseignées. Pour ce faire, les scénarios sont généralement des textes courts, fréquemment des assertions, qui forment un ensemble avec deux caractéristiques essentielles :

- ces assertions sont sciemment caricaturales et contiennent des éléments susceptibles de produire une gamme de réactions allant de l'étonnement à la réfutation ;
- on doit situer d'une certaine manière les assertions dans le quotidien des individus et ensuite les convaincre qu'ils ont à faire à des situations tirées du réel.

Exemple de scénario pour une recherche menée dans un établissement d'accueil pour personnes handicapées mentales (Meyer, 1995) : « J'ai choisi ce métier parce que c'est vachement cool, une fois que tu as compris comment ça marche, ce qu'il faut faire et dire, tu peux avoir une paix royale. Tu as une rémunération mensuelle fixe quel que soit le travail que tu es capable de faire ou que tu as la possibilité de faire. De toute façon ce ne sont pas les résidents qui vont se plaindre ».

Exemple de scénario pour une recherche auprès d'une association pour le don d'organes (Meyer, 2002b) : « Je suis pour le don d'organes, mais j'ai peur qu'ils profitent à des personnes d'une autre origine que la mienne, ou encore à des gens qui ne le méritent pas. Ainsi je pense que l'inscription sur les registres devrait se faire sous certaines conditions propres à chacun. Si un de mes proches venait à mourir, je ne voudrais pas que ses organes sauvent la vie d'un clochard, d'un alcoolique, ou de toute autre personne qui gâcherait cette chance inouïe ».

¹³ Vincent Meyer, La méthode des scénarios : un outil d'analyse et d'expertise des formes de communication dans les organisations, Etudes de communication, Université Lille 3, décembre 2008

Les premiers scénarios que nous avons établis sont les suivants :

1 - Comme on dit, « il faut en être ». Je ne suis déjà pas bien considéré par les élus de la communauté de communes, alors si je ne participe pas à ce groupe, je vais carrément disparaître de la carte du territoire. Mais quel ennui ! Je perds mon temps. On passe des journées à discuter de nos valeurs dont on sait depuis longtemps qu'elles sont les mêmes pour tout le monde, et après, rien de concret. En attendant, mon conseil d'administration me demande si je ne serai pas plus utile à m'occuper de nos adhérents plutôt que de rêver à des projets utopiques qui ne verront jamais le jour.

2 - Certes, je suis entouré de baltringues, mais on ne choisit pas ses voisins ! Je suis bien obligé de les associer. Comment faire autrement pour être plus fort et tenir tête aux élus après ce changement de majorité qui ne m'arrange pas du tout ? Ils sont gentils, les copains, mais il faut tout leur expliquer trois fois, il faut les tirer par la manche pour qu'ils veuillent bien se bouger. Quand il y a des subventions au bout, ils pointent leur nez, sinon plus personne, et ils m'envoient leur service civique à la place du directeur, juste pour dire qu'ils sont toujours là. Des fois que. Et quand je leur demande de m'aider à faire un budget prévisionnel pour le dernier projet qu'on a imaginé... silence radio.

3 - Avec la baisse des dotations budgétaires, mes subventions aux associations doivent baisser et je ne vois pas pourquoi la culture devrait échapper à la règle, il n'y a pas d'exception culturelle chez moi. En plus, tous les trois ou quatre matins, une nouvelle association culturelle se crée sur ma commune, et les plus anciennes trouvent chaque année des idées avec des nouveaux projets à financer, tout en conservant les précédents car ils ont fait leurs preuves. Où cela va-t-il s'arrêter ? Le comble, c'est que j'ai proposé aux associations culturelles de se mutualiser, et après une dizaine de réunions, les voilà qui reviennent et qui me demandent de financer en plus de leurs actions un poste d'animateur de la mutualisation, sous prétexte que la mutualisation ça coûte !!!

4 - Je ne sais pas quoi faire. Les techniciens du PETR m'ont dit d'aller voir le groupe de coopération qu'ils ont aidé à créer, en me disant que ce groupe pourrait me recevoir et m'aider à développer mon projet, mais moi je n'y crois pas une seconde. Tous les membres de ce groupe représentent les grosses associations du coin, gavées de subventions et qui ne veulent rien partager, tout ce qu'ils veulent c'est cumuler encore plus d'argent et de pouvoir. En plus, c'est clair, ils affichent des idées politiques carrément à l'opposé des miennes. Je sais que deux des membres du groupe ne sont pas très au clair avec leur licence et qu'ils font des cachets de complaisance à des intermittents du spectacle, ils profitent du système et de l'argent du contribuable, je me demande si je ne vais pas les dénoncer.

5 - Je suis un peu coincé. Il était clair que je les accompagnerais pendant six mois, pas plus, mais là ils me disent qu'ils ont encore besoin de moi pour que je les aide à s'autonomiser. C'est pas bon signe, s'ils avaient vraiment envie de leur autonomie, ils l'auraient déjà prise. Certes, mon intervention a permis au leader de se dégager de cette position centrale et dominante pour se mettre au même niveau que les autres, mais je n'ai pas réussi à faire en sorte qu'un nouveau leadership, éventuellement partagé et coordonné, se dégage. En fait, personne ne veut assumer cette position, de peur d'y laisser d'abord la main puis le bras et le reste. Quant au leader en question, il est lui-même en difficulté structurelle, avec des baisses de subventions et des aides à l'emploi qui arrivent à terme. En gros, personne ne veut s'y coller, et moi je deviens le faire-valoir.

6 - L'accompagnateur nous aide beaucoup, il est chouette, mais ses interventions ne coïncident pas bien avec nos besoins. Lui, il a son planning de consultant, et une convention qui fixe la durée et les temps de présence avec nous, quand nous, de notre côté, on a besoin de plus de temps pour se coordonner. Les premières interventions de l'accompagnateur pour nous aider à poser nos valeurs et imaginer un scénario d'organisation, c'était super, mais maintenant il voudrait qu'on passe à l'action quand nous on n'est pas prêts. Il faudrait qu'on puisse l'appeler quand on veut, sur une période de trois ans par exemple, et qu'on ait le temps de formuler par nous-mêmes les appuis et les ressources qu'on lui demande. Pas qu'il nous pousse dans une direction qui en fait est la sienne, même s'il dit avec sincérité le contraire.

7 - Je fulmine, parce que je ne trouve pas la solution. Le groupe est en train de partir à vau-l'eau, alors qu'on s'entend bien, qu'on a trouvé nos places respectives, qu'on pourrait faire des choses sensationnelles pour autant qu'on ait un peu de moyens. Mais pour moi c'est clair, les élus, on leur fait peur. On est des néo-ruraux avec des cheveux trop longs, on ne courbe pas assez la tête devant les ruraux de souche, on est des « zouaves », comme ils disent. En public, ils nous encensent, mais en aparté, ils se disent qu'on prend trop de place, et qu'on veut s'occuper de choses qui ne nous concernent pas. Les élus, c'est eux, c'est pas nous. Ce sont donc eux qui décident, qui prennent les initiatives, qui dessinent les projets. On a essayé de leur dire que nos compétences professionnelles étaient aussi à leur service, mais ça ne suffit pas, ils préfèrent embaucher ailleurs. Pourtant, il suffirait de peu pour qu'avec leur concours on puisse monter un projet leader, et avec tous les bénévoles qu'on est capables de mobiliser, ça le ferait !

Si la rédaction de ces scénarios a été inspirée de diverses expériences, la méthode n'a pu être utilisée en tant que telle dans le cadre de la présente expérimentation pour déclencher des réactions, débats et repositionnement de la problématique rencontrée sur chaque territoire. Elle reste simplement un outil potentiel pour des interventions futures.

4.3 - LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

Nos diverses observations nous ont enfin conduits à proposer une grille de lecture des besoins d'accompagnement des groupes de coopération en tenant compte de leur situation (motivations, état de leur structuration et des perspectives que leur offre leur environnement...), ainsi que de l'évolution de cette situation dans le temps.

Il s'agit d'une grille arborescente qui, en procédant par distinctions successives, permet d'identifier pas à pas les difficultés auxquelles les groupes peuvent être confrontés dans la conduite de leurs projets de coopération, et les étapes qu'il leur conviendra de passer.

1- La première distinction est liée au caractère de la **demande** initiale qui a présidé au regroupement. S'agit-il d'un groupe qui s'est réuni à la demande d'une collectivité, d'une institution, d'un agent de développement local comme le DLA, voire à la demande d'un réseau associatif qui les représente pour leur majorité ? Ou bien avons-nous affaire à un regroupement indépendant de toute sollicitation extérieure, à un groupe dont les membres ont déjà fait la démarche de se réunir et trouver un premier socle à leur projet de coopération ?

Dans le premier cas, l'objet du regroupement, pour l'institution qui l'initie et participe aux réunions, peut être uniquement de créer un temps – voire une instance – de **concertation**, afin de recueillir les avis des représentants des structures invitées sur une politique territoriale, évaluer leur contribution à cette politique, et rechercher avec eux des perspectives d'amélioration. Il peut en effet y avoir dans ce cadre une recherche de mise en synergie des actions, de meilleure coordination des acteurs, sans qu'il leur soit pour autant demandé de créer une entité de groupe, et de concevoir et réaliser collectivement des actions nouvelles.

Il se peut que des regroupements qui ont été constitués en vue d'une concertation territoriale finissent par aboutir à la constitution de groupes de coopération. Ces derniers peuvent découler des liens affinitaires qui se seraient forgés durant les temps de rencontres et de débats, ou avoir été stimulés par les éventuels projets émergeant de la concertation. Ce peuvent être enfin des projets issus d'un infléchissement par les acteurs de l'objet même de la concertation, comme l'a fait la Gare en provoquant la transformation du PEDT en PECDT (projet éducatif *et culturel* de territoire) afin d'ajouter une dimension culturelle à cette politique éducative concertée. Il n'en reste pas moins que le groupe se formera réellement en dehors de ces cadres, même si ces derniers en ont favorisé l'émergence.

Également, des groupes réunis sous l'injonction ou la proposition d'une instance extérieure (qui ne participera pas aux réunions), pourront déboucher ou non sur des projets de coopération. L'objet du regroupement est plus diffus, il peut être de s'unir pour devenir plus forts, plus visibles et mieux reconnus par les partenaires publics, sans qu'un projet précis de coopération n'ait été formulé. Un accompagnement peut alors s'avérer nécessaire pour soutenir les acteurs en présence dans la confrontation de leurs motivations, préoccupations, valeurs, besoins et intérêts personnels, afin que puissent se dégager les points de convergence et de divergence, et se dessiner un socle commun d'intentions et de perspectives. Le

groupe peut être guidé pour « rêver » collectivement des orientations et des possibilités d'actions communes, mesurer le degré d'adhésion de chacun, confronter les représentations.

Une intervention d'accompagnement de deux ou trois jours peut être suffisante pour provoquer la rencontre, charge aux acteurs de décider ensuite de se revoir pour constituer un réel groupe porteur de projet, ou pas.

2- La deuxième distinction va concerner la **nature du projet** porté par le groupe. S'agit-il d'une envie diffuse de coopérer ou d'un projet précis de coopération ? D'une envie de se regrouper pour être plus fort, peser dans la négociation avec les partenaires, voire mieux correspondre à un idéal humaniste que l'idée de coopération peut incarner – le projet étant alors de créer une nouvelle entité, et/ou de démultiplier les espaces de mutualisation et de coopération – ? Ou bien s'unir pour réaliser ensemble des actions dont les contours ont été clairement définis ?

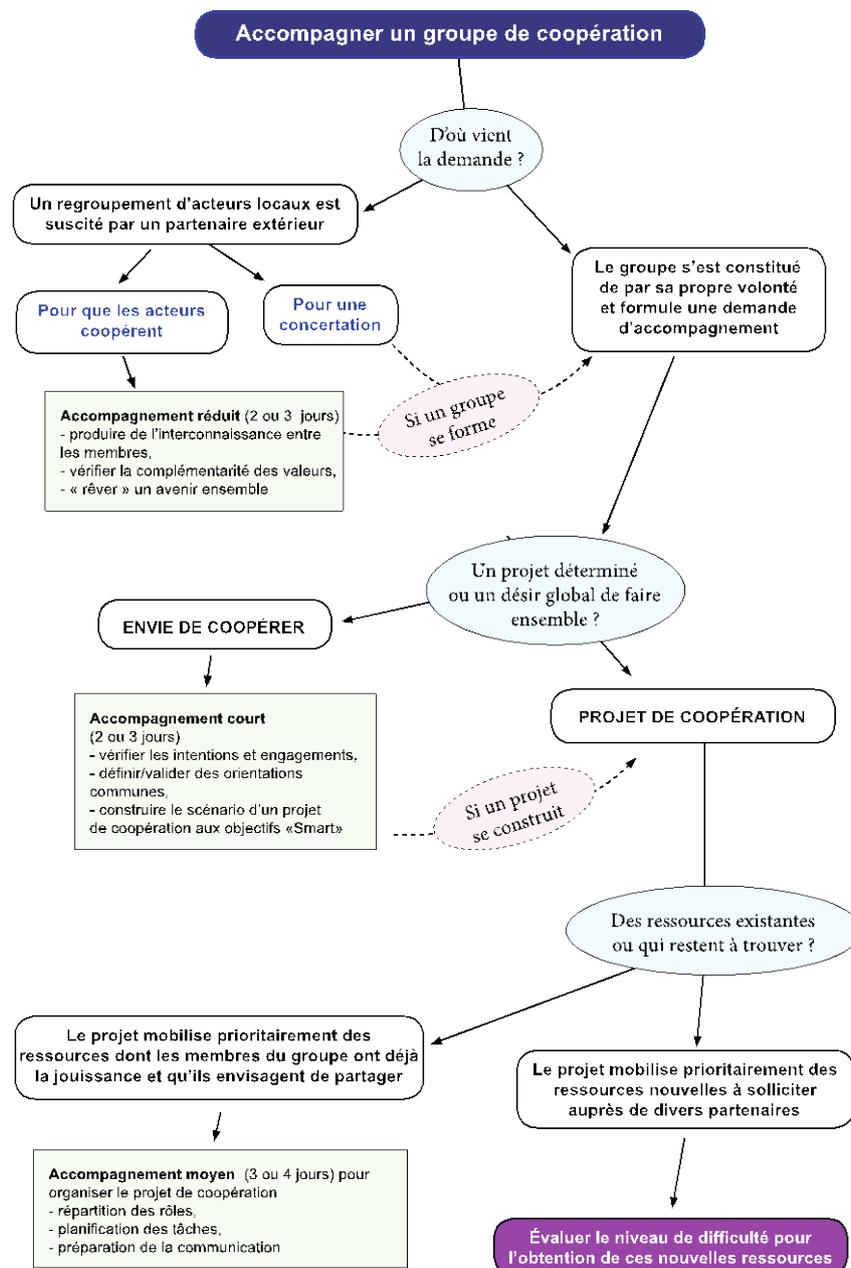
Dans le premier cas, il faudra certainement décliner le projet « idéal » en orientations claires, avec si possible des objectifs un peu plus « smart » (spécifiques, mesurables, réalistes et inscrits dans le temps). Les premiers temps méritent d'être dévolus à l'interconnaissance entre personnes et structures, et le croisement de leurs valeurs, motivations, préoccupations, intérêt et besoins principaux.

Pour ce qui concerne les dispositifs d'accompagnement, un soutien pour le passage de l'envie de coopérer à un projet de coopération peut, là aussi, être estimé à deux ou trois jours voire plus selon la complexité du territoire et le nombre d'acteurs en présence. Il permettra de vérifier l'engagement des membres du groupe et des structures qu'ils représentent, de définir les orientations et concevoir le ou les scénarios du projet de coopération.

Bien souvent, le dispositif d'accompagnement, quand il en existe, associe à cette phase un accompagnement complémentaire visant à déboucher sur de premières actions et leur suivi, maintenir la cohésion du groupe dans cette période transitoire difficile, préparer la « sortie » de l'accompagnateur qui reste le ciment du groupe si ce dernier n'a pas progressé de manière autonome sur les voies de sa propre stabilisation. Les conventionnements consentis aux accompagnateurs sont souvent trop restreints dans la durée pour permettre de laisser un temps long de décantation et d'auto-organisation, avant d'intervenir à nouveau quand le fruit est mûr, ce qui peut parfois prendre plus d'une année. Et si l'accompagnement ne débouche pas sur des avancées sensibles de la coopération, il s'agira d'un échec qu'il faudra savoir de part et d'autre assumer, mais un échec très relatif puisque de nombreux signes de progrès, tant individuels que collectifs, auront pu être relevés (voir le premier chapitre sur les remarques liminaires). C'est dans une configuration de ce type que l'on peut situer l'accompagnement en Nyonsais-Baronnies, qui a produit des effets certains dans le temps de la mise en cohésion des acteurs, mais peine assez naturellement quand il s'agit de « pousser » le groupe à entrer dans l'opérationnel.

3- La troisième distinction sera liée aux **ressources disponibles** pour le projet de coopération. S'agit-il de mutualiser et réorienter les ressources que les membres du groupe sont prêts à mettre en synergie dans le pot commun ? Ou bien le groupe cherche-t-il, par son existence même, à solliciter des ressources nouvelles que des partenaires extérieurs accepteraient de mettre à leur disposition au vu des compétences et de l'efficacité accrue que leur union génère, et ce pour porter des projets plus ambitieux ?

S'il y a partage de ressources existantes, le travail du groupe et de l'éventuel accompagnateur consistera à étudier les modalités de ces apports et de leur utilisation : répartition des rôles pour l'exécution du projet, établissement des principes de gouvernance, planification des tâches, étude juridique, technique, budgétaire et ressources humaines, construction des éléments de communication. Trois à cinq jours peuvent être nécessaires pour ce travail dont l'aboutissement devra être au plus précis qu'il est possible, sous la forme d'un projet au final que tous les participants se seront approprié et sur lequel ils se sont mis d'accord. On suppose que de nombreux éléments auront été préparés en dehors des journées de réunion et/ou d'accompagnement, celles-ci permettant surtout de finaliser collectivement les choix d'orientations si plusieurs possibilités restent en suspens.



Et pour le cas où le projet de coopération mobiliserait des ressources autres : on pourra évaluer le niveau de difficultés rencontrées pour l'obtention de ces nouvelles ressources, ce qui pourra par exemple se faire sur un degré de 1 (très difficile) à 5 (très facile).

Ce niveau de difficulté s'établira en fonction de différents critères, notamment le niveau de soutien que les partenaires publics apportent aux principaux membres du groupe, ainsi qu'éventuellement des engagements que ces partenaires auraient déjà pris, comme la mise à disposition prochaine d'un nouveau lieu pour l'installation des membres du groupe, le groupe ayant d'ailleurs été constitué dans ce but. Il y a également des cas où les partenaires et les acteurs sont déjà impliqués ensemble dans des programmes d'action ou des structures intermédiaires (comme l'ADECC dans le Couserans), des changements pouvant intervenir et venir modifier voire bouleverser la configuration initiale, ce dont il faudra tenir compte. Enfin, s'il n'existe pas encore de manifestations significatives de soutien à plusieurs membres ou au groupe constitué, il conviendra de vérifier s'il existe ou non une correspondance entre les intentions des acteurs et les politiques culturelles affichées, le cas où les acteurs parviennent à infléchir significativement ces politiques étant le plus rare et difficile.

En fonction du niveau de difficulté repéré, les orientations principales d'un travail d'accompagnement – certes devant toujours être adapté à chaque cas particulier pour tenir compte de sa complexité – pourront être les suivantes :

Difficulté de niveau 5 :

- Les partenaires locaux n'ont pas de politique correspondant au projet de coopération, ils semblent plutôt opposés à l'émergence de nouvelles initiatives
—> Alerter le groupe sur ces difficultés, faire préciser la demande d'accompagnement, prévoir des évolutions par paliers et sur un temps long, chercher des outils pour croiser les représentations du groupe et de leurs partenaires, imaginer l'organisation d'une rencontre « ouverte » avec ces partenaires potentiels. Est-elle réaliste, faisable et dans quelles conditions ?

Difficulté de niveau 4 :

- Le projet de coopération pourrait correspondre à la politique locale de développement culturel, mais les acteurs qui portent le projet ne sont pas encore ou pas suffisamment reconnus comme légitimes pour le porter et recevoir des financements en conséquence, d'autres projets portés par des collectivités ou des acteurs plus proches de ces collectivités ayant plus de chance de recueillir les financements disponibles.
—> Travailler le repositionnement du projet par rapport à la contrainte/demande extérieure, donner des preuves, des gages d'efficacité et de qualité, chercher à s'associer aux autres initiatives ou trouver des passerelles pour collaborer avec elles, voire pour les aider à monter en compétences si cela est possible et accepté, organiser une rencontre « ouverte » avec les partenaires, de type séminaire avec intervenants/experts extérieurs.

Difficulté de niveau 3 :

- Certains membres du groupe de coopération bénéficient d'une reconnaissance certaine des collectivités, qui néanmoins voient le projet de coopération comme une demande d'augmentation des ambitions de ces acteurs et donc d'une extension des financements qui leur sont alloués, ce qui provoque une certaine résistance au prétexte que les budgets doivent au mieux être répartis entre toutes les initiatives, les membres du groupe étant déjà pour la plupart bien lotis.

—> Organiser une réunion de concertation avec les partenaires pour vérifier les orientations et la réception du projet de coopération, être précis concernant les capacités des nouveaux projets à démultiplier les formes de réponses aux besoins et demandes des habitants, conforter ou renforcer les partenariats avec d'autres acteurs locaux.

Difficulté de niveau 2 :

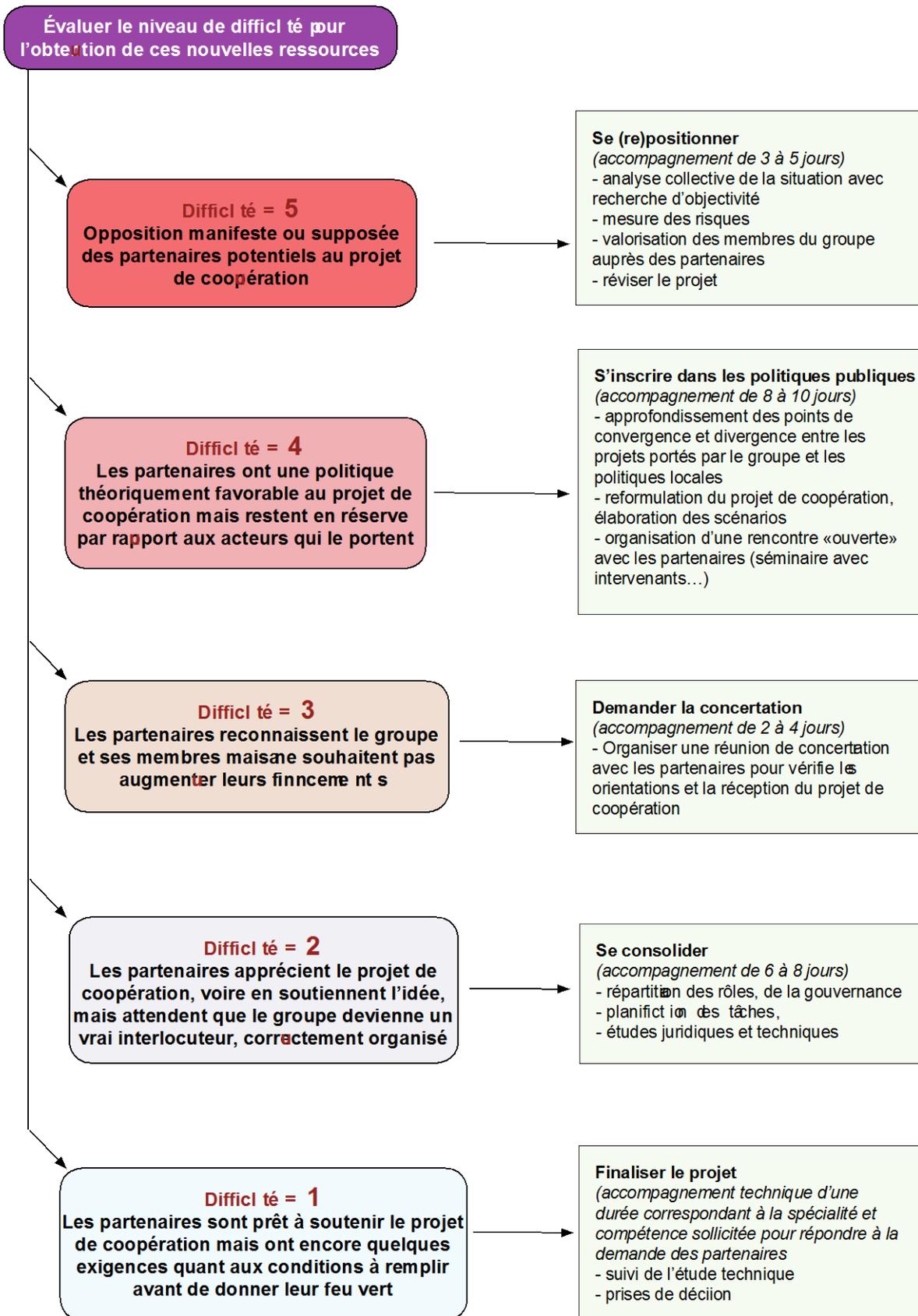
- Une certaine adhésion au projet de coopération a déjà été manifestée par les partenaires locaux, voire ce sont eux qui se trouvent à l'origine du projet de coopération (par exemple dans le cas de la mise à disposition d'un lieu pour un ensemble de compagnies spécialisées sur des disciplines proches ou complémentaires, et qui, grâce à cette réunion dans un même espace vont donner plus de visibilité à leur discipline, et bonifier dans le même temps l'image culturelle du territoire), mais les partenaires souhaitent obtenir des garanties, tant organisationnelles que budgétaires, afin de pouvoir juger que le projet a toutes les chances d'arriver à bonne fin.

—> Finaliser le dossier du projet dans toutes ses composantes (gestion, communication, production). On se trouve ici dans un accompagnement proche de celui qui consistait à soutenir un groupe décidé à partager les ressources que ses membres possèdent déjà, mais qui a besoin de méthode pour s'organiser, choisir ses formes de gouvernance, décider des modalités d'attributions budgétaires ou d'affectation des moyens techniques et humains sur les projets poursuivis.

Difficulté de niveau 1 :

- Les partenaires, avant de s'engager définitivement dans le soutien au projet de coopération, sont en attente d'une étape que les membres d'un groupe déjà existant et reconnu doivent franchir, par exemple la constitution d'une nouvelle entité juridique qui leur a été suggérée et sur laquelle ils sont a priori d'accord, mais ils souhaitent néanmoins des précisions quant à l'engagement de chacun dans cette structure. Ou bien, par exemple, les partenaires conditionnent l'attribution de leurs subventions à l'établissement de liens contractuels plus clairs entre les différents membres du groupe, etc.

—> L'accompagnement consistera alors à soutenir le groupe dans la réalisation de cette étape, et à éventuellement participer à la présentation aux partenaires des avancées. C'est un accompagnement plus technique que les autres, mais la vérification de la bonne santé des relations interpersonnelles dans le groupe peut néanmoins intervenir, ici aussi, dans le processus d'accompagnement.



CONCLUSION

Au regard des différents temps d'échanges et du bilan que nous avons fait avec l'ensemble des parties qui ont été impliquées tout au long du processus d'expérimentation, nous avons pu relever de réels points positifs qui ont permis de favoriser tant la coopération interassociative, la coconstruction de projets entre acteurs et avec les partenaires publiques, que les cheminements individuels et collectifs sur ces notions et processus.

Ainsi ont été vécus comme particulièrement bénéfiques, pertinents et essentiels à la mise en œuvre et au développement des processus de coopération et de coconstruction :

- La dynamique de travail et d'échanges collectifs, notamment via les comités de pilotages réguliers : transferts de pair à pair, recherche réflexive, partage des freins et des solutions possibles, éléments de distance, de relativisation, dynamique de groupe, plaisir à être ensemble sur l'avancée de projets...
- La réelle plus-value de l'accompagnement par des personnes ressources extérieures des démarches de coopérations interassociatives permettant un regard distancié pour les acteurs impliqués dans ces démarches, des apports en termes de méthodologie et d'outils, et la construction d'analyse commune et transversale notamment via la présence d'une personne ressource en observation globale des trois processus.

De plus, les croisements entre l'expérimentation sur les trois territoires ruraux et, des temps de partage et de réflexions plus larges lors des Rencontres nationales ont réellement instauré une dynamique entre une dissémination des réflexions, des outils et des travaux, des rencontres avec d'autres partenaires ainsi que des universitaires qui ont apporté également leurs contributions, leurs analyses, un transfert progressif à un plus grand nombre et un retour sur ces processus de coopération en cours.

L'expérimentation et les Rencontres ont ainsi permis de poursuivre ce chantier autour de la coopération, en affinant des analyses, en formalisant certains processus, mais aussi des éléments nécessaires au bon déroulé de ces démarches de coopération et de coconstruction.

Enfin, au-delà de l'analyse transversale et des points communs aux trois démarches de coopération interassociative, certains points saillants et transversaux peuvent être mis en perspectives :

- La nécessité d'une reconnaissance, voire d'une légitimité du "groupe", inscrit dans la démarche de coopération, par les partenaires publics impliqués et notamment les collectivités locales et territoriales. Cet aspect n'est pas un prérequis, mais un élément fondamental dans l'assise et l'efficacité des résultats attendus. En effet, sans soutien et reconnaissance du collectif par les partenaires publics, il semble difficilement envisageable de mener jusqu'au bout les objectifs posés dans ces démarches, notamment en matière de structuration de la coopération à long terme.

- La nécessité de trouver des moyens spécifiques – humains, économiques, de communication, de mobilisation ... - à investir de manière individuelle et collective pour favoriser, soutenir, consolider la démarche collective de coopération et coconstruction. Ce qui renvoie là encore à la nécessité d'une volonté politique de reconnaître ces démarches et l'envie de s'y investir.
- La nécessité du détour par le développement local, l'entrée territoriale que doivent faire les acteurs culturels et associatifs impliqués, pour engager le dialogue et pour donner du "sens" et de la légitimité au processus de coopération.
Il s'agit, pour les acteurs associatifs impliqués, d'opérer un décentrage de leur projet respectif pour l'envisager par rapport au rôle qu'il a sur le territoire, afin d'appréhender et de valoriser les complémentarités entre projets, préalable nécessaire à la mise en œuvre d'un processus de coopération. Ce décentrage n'est pas évident, tant dans les appréhensions subjectives (peur d'une perte d'identité, d'une histoire, d'une fonction sociale ...) que dans les méthodes et compétences requises pour l'opérer et mettre en œuvre une dynamique collective plus transversale.
- la nécessité de définir les modus operandi et vivendi de la gouvernance du processus de coopération qui doit permettre à la fois de rassurer les acteurs, de démontrer l'utilité et l'efficacité des actions produites, d'intéresser le plus grand nombre, d'entendre et de prendre en considération toutes les voix... sachant que cette gouvernance peut évoluer en fonction des étapes du processus de coopération.
- Enfin, l'objet "Projet de Territoire", que nous avons pu observer et expérimenter sur certains des territoires ruraux impliqués dans cette expérimentation, quand celui-ci est coconstruit entre partenaires publics, et par et pour les acteurs et les habitants du territoire, a montré un intérêt multiple. Il permet de transcender les intérêts particuliers (la coopération) en donnant du sens à la coopération et en posant des objectifs collectifs et rattachés à l'intérêt d'un territoire. Il permet également de produire des objets nouveaux (autre que la simple addition des objets produits par les acteurs, et d'acquérir de la légitimité auprès des pouvoirs publics et des autres acteurs territoriaux. Enfin, il permet de décloisonner les secteurs, les pratiques, les publics, les postures...



ANNEXES

ANNEXE 1 : Liste des personnes présentes aux Rencontres Nationales « culture, coopération et ruralité »

ANNEXE 2 : Charte de coopération Nyonsais – Baronnie

ANNEXE 3 : Projet éducatif et culturel de territoire du bassin de vie de Coustellet



ANNEXE 1 : Liste des personnes présentes aux Rencontres Nationales « culture, coopération et ruralité »

EXPERIMENTATION COOPERATION - PROJET FDVA NATIONAL			
PERSONNES PRESENTES AUX RENCONTRES NATIONALES DES 12,13 et 14 SEPTEMBRE 2016 AU CLUB A RODEZ			
Structure	Fonction	Nom	Prénom
ACCR / RESEAU EUROPEEN DES CENTRES CULTURELS DE RENCONTRES	Chargée d'études - Doctorante CIFRE	QUESNEL	Sophie
ART DE LUNE	Comédienne/création de spectacles	POULAIN	Isabelle
ARTS VIVANTS ET DEPARTEMENTS	Président	LEBRETON	Claudy
ASSOCIATION ART'CADE	Chargée de communication	QUERY	Helene
ASSOCIATION ART'CADE	Médiateur culturel	DAUBANES	David
ASSOCIATION ART'CADE	Administratrice	RASTOIN	Lore
ASSOCIATION ART'CADE	Médiateur Culturel	RODRIGUEZ	Cédric
ASSOCIATION ART'CADE	Directeur	GAU	Pierre
ASSOCIATION AVEC LA GARE - L'UFISC	Président de la Gare - Président de l'Ufisc	CORNU	Sébastien
ASSOCIATION COLLECTIF VILLE-CAMPAGNE	Directeur	PINEAU	Jean-Yves
ASSOCIATION CONVIVENCIA	Co-directrice	VIDAL	Celine
ASSOCIATION DERRIÈRE LE HUBLOT	Directeur	SANCERE	Fred
ASSOCIATION DERRIÈRE LE HUBLOT	Administratrice	BATAILLE	Claire
ASSOCIATION DERRIÈRE LE HUBLOT	Chargé de mission	DURAND	Benjamin
ASSOCIATION DES LENDEMAINS QUI CHANTENT	Chargée de mission musiques actuelles	TANGUY	Stella
ASSOCIATION DES LENDEMAINS QUI CHANTENT	Directeur	MORISOT	Damien
ASSOCIATION DES LENDEMAINS QUI CHANTENT	Responsable communication	MAHÉ	Enora
ASSOCIATION DES LENDEMAINS QUI CHANTENT	Président	LAVAL	Julien
ASSOCIATION DES LENDEMAINS QUI CHANTENT	Administrateur bénévole	BLOYER	Georges
ASSOCIATION DES LENDEMAINS QUI CHANTENT	Attachée aux partenariats locaux et artistiques	VOGELLE	Laura
ASSOCIATION DES LUDOTHÈQUES FRANÇAISES	Président	DION	Nicolas
ASSOCIATION DES LUDOTHÈQUES FRANÇAISES	Trésorière	JACOPE	Anne
ASSOCIATION ECHO SYSTEM	Directrice adjointe	CHAZAL	Anne Cécile
ASSOCIATION ECHO SYSTEM	Directrice	DAROSEY	Mathilde
ASSOCIATION JADES / LA CHEMINÉE	Directeur	COLIN	Bruno
ASSOCIATION LA CIGALE	Directrice	JAY	Delphine
ASSOCIATION LE 109	Médiatrice artistique, culturelle et territoriale	DENNERY	Mylène
ASSOCIATION LE DOIGT DANS L'OREILLE DU CHAUVÉ	Administratrice et chargée de communication	MARTY HORSTMANN	Fannette
ASSOCIATION LE LIEU-DIT	Chargée de mission animation	HIDALGO-LAURIER	Anaïs
ASSOCIATION NATIONALE NOUVELLES RURALITES (ANRR)	Artiste	BOJKO	Jean
ASSOCIATION OC'LIVE	Salarié	NEGRE	Julien
ASSOCIATION OC'LIVE	Directeur - Programmeur	JOAO	Fréd
ASSOCIATION OC'LIVE	Chargée du pôle création	COUEPEL	Cécile
ASSOCIATION RIO GRANDE	Directeur/programmeur	COMBALBERT	Patrick
AVEYRON CULTURE - MISSION DÉPARTEMENTALE	Ingénierie culturelle et territoires	CLAVERE-VIALE	Michèle
AVEYRON CULTURE - MISSION DÉPARTEMENTALE	Déléguée musique et danse	BERTHIER	Muriel
AVEYRON CULTURE - MISSION DÉPARTEMENTALE	Animateur	CHAMAYOU	Mikaël
CENTRE NATIONAL DES VARIETES	Responsable secteur salles de spectacles	PAUX	Jean-François
CIE EGG'S ÉCHO	Scénographe, développeuse ERASMUS+	MATHON	Miene
CITIZEN STAGE	CEO	VALENTE	Ismaël
CITIZEN STAGE	Directeur général	CLÉMENT	Olivier
COLLECTIF DES ASSOCIATIONS CITOYENNES	Consultant	BERTHELOT	Philippe
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU BASSIN DECAZEVILLE - AUBIN	Chef du service Action culturelle et sociale	PETIT	Marine
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES ESPALION ESTAING	Chargée de mission Culture	GALVAN	Juliette
COMPAGNIE DES 3 SINGES	Marionnettiste	RECOING	Blaise
COMPAGNIE DES 3 SINGES	Artiste	FRICAUD	Claude
COURANTS D'ART	Chargée de Production	GIANNECHINI	Clara
CRl'ART	Directeur	MARC	Thouvenin
CULTURE LIVE	Gérant	GARCIA	Tristan
ECHELLES ET TERRITOIRES	Responsable de projets	LERAY	Julien
EUREK ART	Charge de production	BOUREAU	Gaëlle
FEDELIMA	Chargée de l'accompagnement des adhérents	BEZSONOFF	Véra
FEDELIMA	Chargée de l'administration générale	GEMBARSKI	Stephanie
LA MÉNAGERIE	Administration de production	BAUCHE	Hélène
LES ARTS OSEURS	Chargée de production	LEVAVASSEUR	Julie
LO BOLEGASON	Directeur	NICAISE	Olivier
MELANDO	Chargée de production et d'administration	SORIN	Melissa
MINISTÈRE DE LA CULTURE - DGCA	Chargée de mission	WATREMEZ	Marina
MINISTÈRE DE LA CULTURE - DRAC LANGUEDOC-ROUSSILLON-MIDI-PYRÉNÉES	Directrice adjointe	MATHERON	Anne
MINISTÈRE EDUCATION NATIONALE - DSDEN	Conseillère pédagogique	CHARLES	Karinne
MINISTÈRE EDUCATION NATIONALE - DSDEN	Conseiller pédagogique	COSTES	Bernard
MJC DE RODEZ	Volontaire service civique	BEYSSAC	Romain
MJC DE RODEZ	Directeur	HOULES	Bruno
MUSÉE DE MILLAU	Responsable service éducatif	CHERRIER	Solveig
MUSIC'AL SOL	Directrice Production	PUJOL	Claire
OX'IVENT	Chargé de production	BONNIER	Jeff
PÔLE CIRQUE : LA VERRERIE	Stagiaire	MONFERMÉ	Aurélia
PÔLE CIRQUE : LA VERRERIE	Stagiaire	MONFERMÉ	Aurélia
RCA - Réseau de coopération des acteurs de musiques actuelles en Languedoc Rousillon	Directeur	LAMBERT	Mathieu
RUES D'ÉTÉ	Dirigeante	BERGERET	Clotilde
THÉÂTRE DE LA MAISON DU PEUPLE	Médiatrice	BOULOC	Mariène
TOPOPHONE	Coordinateur	SÉNAZET	Sébastien
TOPOPHONE	Tourneur	SERES	Augustin
UFISC	Chargé de mission	COGREL	Alban
UNIVERSITÉ TOULOUSE LE MIRAIL	Maître de conférences	SIBERTIN-BLANC	Mathieu
ZUMOL	Ingénieur du son	CHAIGNEAU	Sébastien
	Accompagnatrice et formatrice de projets	LAVIGNE	Aude



Projets interassociatifs et de coconstruction dans les territoires ruraux
Bilan appel à projet FDVA 2015 « expérimentations »

ANNEXES

EXPERIMENTATION COOPERATION - PROJET FDVA NATIONAL			
PERSONNES PRESENTES AUX RENCONTRES NATIONALES DE SAINT-LIZIER DES 17 et 18 MAI 2017			
Structure	Fonction	Nom	Prénom
7M VIDEO	Vidéaste	7M	Video
7M VIDEO	Vidéaste	7M	Video
ABBAYE DE BONNEFONT	Directeur	AREXIS	Yan
ADECC - Agence de développement de l'économie culturelle du Couserans	Vice -président com com couserans	PUECH	Denis
ADEPES - Agence au service de l'économie solidaire en Midi Pyrénées	Présidente	DONDEYNE	Bérénice
ALTER ECHO PROD	Manager	BOULON	Jeremie
AMTA - Agnce des musiques des territoires d'Auvergne	Conseiller	RICOS	André
ANIMAFAC - réseau des associations étudiantes	Animatrice de réseaux	BIZON	Clémence
ARTFACTORIES/AUTRESPARTS	coordinateur	DESGOUTTE	Jules
ARTFACTORIES/AUTRESPARTS	coordinateur	ORTUNO	Fred
Artiste	Artiste	PACHECO	Georges
Artiste	Artiste	REUMAUX	Aymeric
ASSOCIATION ACT'EN SCÈNE	Coordinateur socioculturel	BOISSERAND	Anne-Claire
ASSOCIATION ACT'EN SCÈNE	Coprésidente	HAUTEFEUILLE	Anne
ASSOCIATION ACT'EN SCÈNE	Coprésident	DANIGO	Nicolas
ASSOCIATION AILLEURS QUE CHEZ MOI - bar et restauration associative	coprésidente	DURAND	Marion
ASSOCIATION ANTIDOTE	Co présidente	VERGÈS	Karine
ASSOCIATION ANTIDOTE	Co présidente	GIRARD	Hélène
ASSOCIATION ARTCADE	Regisseur	VIGOUROUS	Manu
ASSOCIATION ARTCADE	Directeur	GAU	Pierre
ASSOCIATION ARTCADE	Médiateur culturel	DAUBANES	David
ASSOCIATION ARTCADE	Administratrice	RASTOIN	Lore
ASSOCIATION ART'CADE	Technicien lumière	AMOUREUX	Remi
ASSOCIATION ART'CADE	Chargée de communication	QUERY	Helene
ASSOCIATION AVEC LA GARE	Chargée de communication	LEVASSEUR	Florence
ASSOCIATION AVEC LA GARE	Secretariat / Comptabilité	ESTELLE	Conan
ASSOCIATION AVEC LA GARE	Président de la Gare - Président de l'Ufisc	CORNU	Sébastien
ASSOCIATION AVEC LA GARE	Coprésidente	PONSAT	Leaticia
ASSOCIATION AVEC LA GARE	Directeur	SOLER	Stephane
ASSOCIATION AVEC LA GARE	Administration	CECILE	Paris
ASSOCIATION AVEC LAGARE	Coordinateur / programmeur	BIRKER	Jean Yves
ASSOCIATION DES LENDEMAINS QUI CHANTENT	Chargé de l'accompagnement des pratiques culturelles	BAUDELET	Nicolas
ASSOCIATION DES LENDEMAINS QUI CHANTENT	Directeur	MORISOT	Damien
ASSOCIATION LA CIGALE	Employée polyvalente	VACHEY	Leïla
ASSOCIATION LA CIGALE	Administratrice	BAUDY	Julie
ASSOCIATION LA CIGALE	Directrice	JAY	Delphine
ASSOCIATION LA MAISON DE LA TERRE	Coordinateur	CASTAING	Benoît
ASSOCIATION LANDES MUSIQUES AMPLIFIÉES	Directeur	GRÉCO	Stéphane
ASSOCIATION LANDES MUSIQUES AMPLIFIÉES	Chargée d'administration	TRÉMEAU	Elsa
ASSOCIATION L'AUTRE IDEE	Accompagnateur consultant	FILY	Nicolas
ASSOCIATION LES LOCALOS	Administrateur	PINEAU	Jean-Yves
ASSOCIATION LES SANS COU	Bénévole	DUMAS	Julie
ASSOCIATION LUO PLÉO	Présidente	DEGA	Corinne
ASSOCIATION OPALE	Chargée de mission	COLIN	Bruno
ASSOCIATION PATRIMOINE MOULISIEN	Secrétaire	CAZALE	Sylvie
ASSOCIATION PAYS'SAGE	-	FRIED	Aurélié
ASSOCIATION PETIT COUP DE POUCE	Bénévole	DELAPORTE	Irène
ASSOCIATION PYRÈNE	Chargé d'Etudes	DUBOIS	Claude
ASSOCIATION REMP'ARTS	Présidente	MAURAN	Jacqueline
ASSOCIATION SUR LES RIVES DU NERT	Présidente	MONACO	Jacqueline
ASSOCIATION TRACÉ À MAIN LEVÉE	Présidente	MAGNY	Veronique
AVANT MARDI - réseau musiques actuelles Midi Pyrenées	Directeur	BLOCH	Williams
AVANT MARDI - réseau musiques actuelles Midi Pyrenées	Directeur Adjoint	DELLA-VIA	Cyril
CHAPELLE SAINT-JACQUES	Administrateur	VIGNAUD	Nathanael
CHAPELLE SAINT-JACQUES	Chargée de communication	FERRÉS	Eva
CHARGÉE DE MISSION (EN RECHERCHE D'EMPLOI)	Chargée de mission culture	TIRELLI	Sandrine
CIE ORCHESTRE DE CHAMBRE D HOTE	Administratrice	RICHARD	Virginie
CIE ORCHESTRE DE CHAMBRE D'HÔTE	Chargée d'action culturelle	SANCHEZ	Cynthia
CIE SALAT SUR SCÈNE	Comédienne	CARIVEN	Patricia
CIE SALAT SUR SCÈNE	Trésorière	NICOLLETI	Evelyne
CIE BATIFOLETTE	Directrice artistique-interprète	BLETTERIE	Cécilia
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES CŒUR DE GARONNE	Chargée des affaires culturelles	SARICA	Fanny
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES COUSERANS-PYRÉNÉES	Maire de Saint-Lizier	DEDIEU	Etienne
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES COUSERANS-PYRÉNÉES	Président de la communauté de communes	VIGNEAU	Jean-Noel
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES COUSERANS-PYRÉNÉES	Vice Président de la communauté de communes	PUECH	Denis
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES COUSERANS-PYRÉNÉES	Directrice du Patrimoine	CHABOUSSOU	Pauline
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES COUSERANS-PYRÉNÉES	Chargée de mission économie	CHARLES	Marianne
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES COUSERANS-PYRÉNÉES	Directeur Pôle culture Patrimoine	BRUNEL	Jean-François
COMMUNE DE BOUSSENAC	Conseiller municipal	LEMOINE	Véronique
COMMUNE LA BASTIDE DU SALAT	Maire	COLIN	-
CONSEIL DÉPARTEMENTAL	Vice Présidente	TEQUI	Christine
CONSEIL DÉPARTEMENTAL 09	Chargée mission culture	SUBRA	Dominique
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA DRÔME	Chargée de mission	CLAUDY	Eve
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE L'ARIEGE	Chargée des actions d'éducation artistique, des résidences d'artistes	SOURDIN	Laurence
CONSEILS DÉPARTEMENTAUX 07/26	Stagiaire	JOURDAN	Elsa



Projets interassociatifs et de coconstruction dans les territoires ruraux
Bilan appel à projet FDVA 2015 « expérimentations »

ANNEXES

ECHO-09	Journaliste	SASTRE	Sylvain
ESPACE ASSOCIATIF ALAIN FAURIAUX	Trésorier	CONTINSUZAT	Jacques
ESPACE ASSOCIATIF ALAIN FAURIAUX	Coordinateur	VERNAT	Raphaël
ETINCELES	Ludothécaire	FIORE	Christophe
EX ADIAM 19	recherche d'emploi	LEBOULLEUX	Henri
FEDELIMA	Chargée de l'administration générale	GEMBARSKI	Stéphanie
FEDELIMA	Chargée de l'accompagnement des adhérents	BEZSONOFF	Vera
FOYER RURAL LANGLADE-BRENOUX	Coordinatrice	VIDAL	Laure
HALTE NOMADE DU LIVRE JEUNESSE	Coordinateur	DURON	Stéphane
LA COOPÉRATIVE TIERS-LIEUX	Stagiaire	MANUEL	Léonor
LA PETITE LIBRAIRIE	Repreneur en SCIC	LEBRET	Yvon
LE BUS - ESPACE CULTUREL MOBILE	Responsable de structure	MIAILHE	Coline
LE RELAIS DE POCHE	Stagiaire	GALLUR	Amparo
LE SOULEILLA	Gérant	GUILBAUD	Jean Luc
LES BAZIS	Secrétaire	COTONAT	Christiane
LE'S BETHMALAIS-LE RITE	Secrétaire General	HARARI	Francois
LIBRAIRIE TARTINERIE	Libraire	BARDY	Didier
LO BOLEGASON	Attaché aux relations avec le public	HAMON	Baptiste
MAIRIE DE SAINT-LIZIER ET ADECC	Maire	DEDIEU	Etienne
MAISON DES ECRITURES DE LOMBEZ	Président	CLAUDEL	Paul
MARILYNE BARISIC	Consultante	BARISIC	Marilyne
MEDIATHEQUE DE LORP SENTARAILLE	adjoint du patrimoine	GUILLEMAUD	Céline
MÉDIATHÈQUE DE MASSAT	Bénévole	CHANDENIER	Annaïck
MEDIATHEQUE FABAS	bibliothécaire	ZAMITH	Armance
MÉDIATHÈQUE LECTOURE	responsable bibliothèque	BAYART	Ludovic
MÉDIATHÈQUE LESCURE	bibliothécaire	FONTALIRAN	Frédéric
MINISTERE DE LA JUSTICE - SPIP 31/09	Coordinatrice culturelle	TANYÈRES	Marion
PETR DE L'ARIÈGE	Coordinatrice Leader	RAVE	Brigitte
POLE CULTURE COUSERANS PYRÉNÉES	Responsable réseau de lecture publique	COSTA	Dorothee
POLLEN PRODUCTION	Chargée de production	GUILLIOT	Gladys
POLLEN PRODUCTION	Chargée de production	MONTÉNÉGRO	Marjorie
PRONOMADE(S) EN HAUTE-GARONNE	codirecteur	SAUNIER BORRELL	Philippe
RÉSEAU DE LECTURE BAS-COUSERANS	Responsable de réseau	AUFFRET	Maud
RÉSIDENCE 1+2	Directeur	GUIONIE	Philippe
SCIC CAFÉ PLÛM	Co-gérante	PRÊTEUR	Anna
SCIC CAFÉ PLÛM	Co-gérant	SOUCLIER	Stéphane
THÉÂTRE EPROUVETTE	Artiste	BOJKO	Jean
THÉÂTRE EPROUVETTE	Chargée de diffusion		
THÉÂTRE EPROUVETTE	Technicien		
UNIVERSITÉ JEAN JAURÈS	Etudiante Master 2	AUBRY	Maiwenn
	Consultant	FAURE	Rémi
	Intervenant	BRIGNON	Arno
	Chargée de projets culturels	MAUREL-SERVAIS	Marion
	Ethnomuséographe	BORDES-BOUDELLAL	Malika
	Bibliothécaire	PERRIER	Claire

ANNEXE 2

Charte de coopération en Nyonsais-Baronnies

La présente charte expose les valeurs, principes d'actions et engagements communs et partagés par les structures qui participent à la démarche collective de **Pôle Territorial de Coopération Economique en Nyonsais Baronnies**.

En référence à la loi ESS du 21 juillet 2014, *le PTCE élabore une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération, de partenariat, au service de projets économiques et sociaux innovants socialement et porteurs d'un développement local durable. Il est constitué par le regroupement d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, qui peuvent s'associer à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale.*

I - De la convergence d'initiatives d'acteurs de l'ESS vers une démarche collective de développement local en Nyonsais Baronnies

Le Nyonsais-Baronnies bénéficie d'atouts (cadre de vie, ressources agricoles, attractivité touristique). Ses enjeux de développement sont notamment liés au milieu rural (accroissement de la précarité, fragilité économique des acteurs, formation, logement, mobilité des personnes). De nombreuses initiatives associatives, entrepreneuriales et citoyennes, engagées dans le domaine du social, de la culture, de l'écologie démontrent une volonté d'agir pour un développement local et durable, en lien avec les collectivités territoriales. Elles font face à des problématiques de maintien des services aux populations et de leurs activités (fragilités économiques, précarités des emplois, immobilier).

Dans un contexte en mutation, ces acteurs réactivent de nouvelles façons de travailler, de s'organiser, de penser leur développement. Cette dynamique réunit douze structures fin 2014 pour amorcer une démarche de PTCE sur le Nyonsais-Baronnies. Ce premier regroupement offre, de par la nature de ses acteurs, les composantes d'un projet de développement local transversal (et non sectoriel) qui associe culture (spectacle vivant, numérique), social (insertion par l'activité économique), et écologie (habitat passif, agriculture biologique, circuits courts, recyclerie).

II - Des volontés partagées

Le PTCE vise à porter des projets répondants aux besoins d'innovation sociale, sociétale, économique, basée sur une dynamique territoriale et plurisectorielle

- **décloisonner les acteurs locaux et favoriser leur ancrage territorial** en créant de la solidarité et du lien entre structures par la coopération, la complémentarité des activités et la création (partage de locaux, innovation, nouveaux services...)
- **Créer, consolider et développer des activités, des emplois durables de qualité** et l'économie des structures par des services et de nouvelles actions au bénéfice du territoire et de ses habitants ;

- **Contribuer à la transition écologique** par la production et la valorisation de biens et de services environnementaux en s'appuyant notamment sur les compétences des acteurs locaux.
- **Favoriser l'expression, les échanges entre habitants et la diversité culturelle** par la promotion d'activités artistiques et pluridisciplinaires en direction des populations locales.
- **Impliquer dans son territoire citoyens, acteurs et institutions** de toutes tailles par une gouvernance démocratique qui s'appuie sur des principes d'équité, de réciprocité, et d'engagement des volontaires.
- **Investir dans l'innovation sociale et la recherche d'utilité sociale**, en réponse à des besoins sociaux ou sociétaux.

III - Des valeurs communes

Fondé sur le principe de coopération, le projet global élaboré et conduit par le PTCE s'appuie sur des valeurs essentielles définies collectivement. **Il respecte, mobilise et valorise son patrimoine local, les ressources de son territoire**, humaines, naturelles, matérielles, culturelles et financières – et s'appuie sur l'engagement de ses acteur-trice-s.

- Il favorise le respect mutuel, la diversité reconnue, la confiance et la convivialité, valeurs en actes du vivre ensemble et du faire ensemble ;
- Il reconnaît la co-construction, la formation et la connaissance comme des leviers de développement ;
- Il pratique la solidarité en actes aux niveaux local et global ;
- Il place au service de son développement la recherche d'innovations sociales ;
- Il promeut et fait preuve de créativité à tous les stades de son évolution et de la mise en œuvre de ses activités ;
- Il recherche la qualité des échanges dans la communication et la transmission d'informations.

IV. Un engagement collectif au service du territoire

La démarche collective PTCE se veut ouverte et inclusive. Les dimensions d'entraide, d'interaction, de réciprocité, de « recherche-action » et de progrès sont au cœur de celle-ci.

Les signataires de la présente charte s'engagent entre eux à

- Développer une culture commune par le partage des connaissances et des savoir-faire ;
- Prendre en compte au mieux les intérêts respectifs des différents contributeurs.

Et ils s'engagent collectivement en faveur d'un territoire Nyonsais-Baronnies

- **Solidaire**, pour pallier les inégalités, créer du lien entre les personnes, encourager la « mixité » et le « vivre ensemble ».
- **Accueillant et attractif**, pour de nouveaux habitants et entrepreneurs nécessaires à la vie du territoire.
- **« en commun »** où le projet de territoire donne du sens et de la valeur à l'action collective, en s'inscrivant dans le temps long.
- **Positif** qui valorise les richesses, et cultive les innovations son l'échelle

ANNEXE 3 : Projet éducatif et culturel de territoire du bassin de vie de Coustellet

Projet éducatif et culturel de développement territorial 2017 / 2020. Lagnes, Oppède, Cabrières D'avignon, Les Beaumettes, Maubec

FINALITÉ : Animer une concertation permanente et développer des actions complémentaires sur le territoire éducatif et culturel des habitants

Objectifs stratégiques	Objectifs spécifiques (contrats, missions...)	Dispositifs, actions existantes	Pistes de travail
1 Favoriser les pratiques culturelles, l'accès au patrimoine, aux savoirs et aux œuvres	Favoriser le développement et optimiser l'offre d'accueil pour des publics de 6 à 30 ans	ALSH, TAP, Accueil Jeunes, Fij...	Nouvelles activités (Yoga, philosophie, écologie, jardins partagés, bibliothèques de rue...)
	Développer des loisirs pour les 12 / 18 ans	Service éducatif (12 - 25 ans), Accueil Jeunes (11 - 18 ans), base de loisirs	Nouvelles activités
	Objectifs accueil, loisirs, éducatifs, touristiques de LMV	Activités petite enfance, médiathèque, tourisme LMV	Nouvelles activités
	Accompagnement des pratiques, soutien à la création, diffusion artistique	Actions musiques actuelles La Gare	Concerts et ateliers au collège
2 Promouvoir les solidarités, l'inclusion sociale et la citoyenneté	Aménagement et structuration territoriale	Travaux & équipements dans les collectivités	Projets d'investissements...
	Favoriser les échanges et les rencontres entre publics accueillis, familles, générations	Inclusion d'enfants porteurs de handicaps	Actions de communication verbale non violente ("message clair")
	Inclusion et cohésion sociale, socialisation, développement des liens sociaux, citoyenneté...	Espace de vie sociale (Point info familles, ateliers, rencontres, soirées jeux...)	Nouvelles activités, mini séjours...
	Favoriser l'emploi et l'insertion professionnelle des jeunes, prévenir le décrochage scolaire, mobilité...	La maison de projets (> + 11 ans...), Dispositif Service Public Régional d'Orientation...	Forum sur l'emploi Gare à tes projets
3 Soutenir et contribuer à structurer les actions d'information et de coopération	Lutte contre l'absentéisme et le décrochage scolaire	Mesures de responsabilisation, accompagnement des familles, informations...	Nouvelles activités
	Favoriser les échanges et les rencontres entre les professionnels, les élus, les partenaires	Espace de concertation (CPJ, GPDS...)	Mise en place de "comité de pilotage TAP"
	Renforcer les compétences et les qualifications des professionnels encadrants d'activités jeunesse	Formations (ATSEM, agents...)	Nouvelles activités
	Construire une dynamique territoriale	Cellule de veille Gpes Travail (mobilité, médiathèques,	Parcours Musiques Actuelles avec le Réseau REVE (Réseau éduc au Spect Vivant)
Informier (grand public, porteurs de projets), renforcer interconnaissance et collaboration	Site web	Info-animation (réseaux sociaux, outils collaboratifs, fiches...), rencontres entre acteurs	
CEJ Lagnes, Oppède, Cabrières D'avignon, Les Beaumettes, Maubec Pôle Jeunesse Famille La GARE Mission éducative et sociale du collège Missions de LMV (Petite enfance, Médiathèques, Tourisme...) Pôle Musiques Actuelles de La Gare Actions portées par les communes Actions transversales au PECDT portées par un plusieurs dispositifs			

[Retour au sommaire](#)

FEDELIMA - Fédération des lieux de musiques actuelles



11 rue des Olivettes
44 000 NANTES

Téléphone : +33 (0)22 40 48 08 85

Email. contact@fedelima.org

www.fedelima.org



FDVA
FONDS POUR LE
DÉVELOPPEMENT
DE LA VIE
ASSOCIATIVE