

Accompagnement DLA de projets de coopération d'acteurs culturels en milieu rural

Points de vigilance issus d'entretiens avec des accompagnateurs sur les DLA Cœur du Var (83) et Buëch-Dévoluy (05)

Novembre 2017



▶ LE DLA POUR ACCOMPAGNER LES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE

| Territoire | Cœur du Var (83), 2014 à 2016 | Buëch-Dévoluy (05), 2012-2013 |
|-----------------------|---|--|
| A l'origine | <p>Sollicitation de la part d'une compagnie avec problématique de pérennisation d'un poste et volonté de penser plus largement sur le territoire le rôle des acteurs culturels.</p> <p>> Premier tour de table initié par le DLA avec 6 structures dont 4 compagnies, une médiathèque et une maison des territoires</p> | <p>Sollicitation de la part des acteurs culturels du territoire structurés collectivement spontanément face à des difficultés individuelles, avec volonté des acteurs publics de 'rationaliser', organiser des rapprochements, réduire le phénomène d'atomisation.</p> <p>> 22 structures (MJC, compagnies de théâtre, lieu de musiques actuelles, etc.) sur 2 Pays, 7 communautés de communes, 63 communes</p> |
| Accompagnement(s) DLA | <p>En 2014, 7 jours : phase initiale</p> <p>> Création d'un espace collectif de travail</p> <p>> Mobilisation des 6 acteurs autour de la création d'un label et la rédaction d'une charte</p> <p>> Reconnaissance du collectif par les partenaires du territoire</p> <p>En 2015, 5 jours</p> <p>> Structuration du travail collectif</p> <p>En 2016, 6 jours</p> <p>> Appui à la création d'une association porteuse du projet</p> | <p>Définition de pistes de coopération entre les acteurs culturels du Buëch-Dévoluy</p> <p>> Etude de l'offre culturelle présente sur le territoire du Buëch-Dévoluy et des positionnements politiques des territoires</p> <p>> Définition des attentes collectives pour qualifier la culture du Buëch-Dévoluy tout en conservant l'identité individuelle des structures</p> <p>> Formalisation d'un « texte d'intention des acteurs culturels »</p> <p>DLA prolongé par la suite par une mission des Conseils de développement du territoire (mobilisation de la consultante) puis d'un programme Leader</p> |
| | 18 jours sur 3 ans DLA | 8 jours DLA |
| Prestataires | L'Office | Accompagnement Culture Territoire |

▶ REGARDS CROISES SUR 2 ACCOMPAGNEMENTS

ESPACE (dimensionnements)

La configuration du groupe

Dans un cas, nous rencontrons un petit groupe de 5 personnes qui s'apprécient et ont pris le temps d'apprendre à travailler ensemble, dans un autre, une quinzaine de structures en premier cercle et un second cercle de 20 personnes, un leader fort et des problèmes de positionnement sur les objectifs. La première configuration paraît la plus simple et la plus stable. Les tensions semblent plus facilement réglées.

La configuration du territoire

Dans un cas les acteurs qui se sont regroupés couvrent des parties de deux pays et 7 communautés de communes, quand dans l'autre cas l'interlocuteur est une unique communauté de communes. Dans le premier cas les interlocuteurs sont trop nombreux, difficiles à regrouper et financièrement faibles. La tendance à cet endroit semble être un recentrage sur quelques pôles plus denses, des centres bourgs sur lesquels de nouvelles coopérations, non liées au groupe accompagné, semblent émerger. Le périmètre semble donc avoir son importance : quel est-il, et quels sont ses interlocuteurs ?

TEMPS (temporalités)

Le temps des groupes de coopération n'est pas le temps de l'accompagnement.

Un consultant imagine un idéal qui serait une intervention tous les six mois pendant plusieurs années, pour correspondre à des processus qui sont extrêmement longs. Les deux consultants, qui ont déjà sur leur expérience trois années de recul, parlent de processus de structuration pouvant prendre entre cinq et dix ans.

« Ils ont mis 6 mois pour se connaître. Et pour que la dynamique soit suffisante afin de pouvoir entreprendre des choses ensemble, il a fallu encore six mois. » (Consultant.e.)

Les phases de l'accompagnement doivent correspondre à des étapes précises répondant à des besoins identifiés du moment.

Le chargé de mission DLA a programmé trois accompagnements sur trois ans avec le même intervenant, chaque fois sur des objectifs délimités et précis correspondant à l'étape de maturation du groupe de coopération. Il insiste en particulier sur la nécessité d'une phase initiale ou préliminaire qui consiste à valider la constitution du groupe et sa pertinence avant de se lancer dans l'action. Le consultant insiste quant à lui sur le besoin d'objectifs concrets à atteindre pour mobiliser le groupe et préserver la dynamique.

« Nous avons convenu de mettre en place un premier accompagnement DLA, en 2014, pour une phase initiale – la phase 0 –, qui consisterait à faire prendre la mayonnaise. En d'autres termes, définir à quatre associations les objectifs d'un rapprochement, les contours d'un projet culturel de territoire et les formes qu'il pourrait prendre, et surtout identifier avec l'aide d'un consultant leur capacité à travailler en collectif, à créer une harmonie, une symbiose entre eux, qui leur permettrait d'aller plus loin. Ce premier accompagnement visait donc l'émergence de coopérations, et pas forcément la réalisation d'actions concrètes. (...) Dans le cadre du diagnostic, j'ai pu constater qu'elles avaient des enjeux communs, mais qu'elles ne savaient pas comment faire pour arriver ensemble à créer quelque chose. Il est important d'identifier que le projet n'est pas encore très clair, et d'accompagner pour clarifier. Je pense que si on ne fait pas ce travail, la coopération ne peut pas prendre. » (Sébastien Serra, DLA 83)

TENSIONS DANS LES OBJECTIFS

La coopération vise-t-elle plutôt à mobiliser des élus ou à engager des partages et actions communes ?

Dans un des accompagnements, une tension entre ces deux options va diviser le groupe et la démarche va s'essouffler. Dans le second, les deux objectifs sont menés de pair mais le premier est en passe d'être abandonné au vu des faibles résultats, avec le sentiment d'avoir perdu du temps.

Plusieurs facteurs complémentaires semblent rendre difficile la construction commune d'un projet culturel de territoire entre élus et acteurs associatifs, surtout quand cette dimension est initiée par la société civile :

- Des élus qui préservent le patrimoine et les traditions face à des acteurs artistiques et culturels qui véhiculent et revendiquent une création contemporaine
- Des élus qui peuvent être en opposition ou conflit d'un village à l'autre (des associations aussi)
- Des habitants de souche face à des néo-ruraux qui, même s'ils sont implantés depuis longtemps, n'ont pas le même langage ni les mêmes mœurs
- Des acteurs culturels associatifs de gauche dans des petites communes de droite
- Des acteurs associatifs qui voudraient former les élus et des élus qui ne ressentent pas le besoin d'être formés

« On a bien un « problème culturel de la culture » dans les milieux ruraux. Pierre-Antoine Landel¹ parle de « sphère englobée » et de « sphère englobante ». La sphère englobée va être la culture officielle de l'État issue des années Malraux, et la sphère englobante va être plutôt la culture locale, l'histoire, les ressources, les spécificités du territoire. Avec ce cadre théorique il analyse les réussites et difficultés. » (Consultant.e)

Comment assurer un judicieux mélange d'individuel et de collectif ? Est-ce possible ? Paradoxal ?

Vouloir coopérer semble pouvoir correspondre à diverses motivations, mais générer des peurs liées à des pertes induites. Être moins seul me fera du bien mais cela me privera-t-il de liberté ? Si nous sommes plus forts à plusieurs et réussissons à générer des moyens pour le collectif, cela impliquera-t-il une diminution des moyens alloués à chacun ? Dois-je utiliser et dans quel cas le nom de ma structure ou le nom du collectif ?

La peur de la perte d'identité, crainte exprimée fortement dans la plupart des groupes de coopération, joue-t-elle un rôle majeur dans les difficultés que rencontrent les groupes ? Si oui comment le poser sur la table et le dépasser ? L'outillage pour aborder correctement cette question semble manquer aujourd'hui, d'autant que le sujet peut rapidement être considéré comme tabou. Affirmer son identité peut être lu comme une manifestation de l'égo et/ou une posture compétitive qui fait mauvais ménage avec les valeurs de la coopération. Faut-il avoir honte et taire son besoin de reconnaissance quitte à ce que cela déclenche de l'agressivité ou de la fuite, ou créer des espaces dans lesquels ces besoins de reconnaissance sont considérés, pris en compte, et travaillés ?



¹ En référence à une présentation par l'auteur de cette grille de lecture à l'occasion d'une rencontre professionnelle organisée par la Nacre, le 7 avril 2016 à Beaurepaire, sur le thème « comment mettre en œuvre un projet culturel en territoire rural ». Voir ce lien : http://www.la-nacre.org/fileadmin/user_upload/Ressources_et_documentation/Retour_sur/Nacre_Landel_Mode_de_compatibilité_.pdf

► Facteurs facilitants

Pour développer des actions communes, il faut une coordination opérante et efficace

Les consultants relèvent le risque d'être pratiquement assimilés à des animateurs du groupe de coopération. Dans le cas étudié où les acteurs étaient nombreux, toutes les tentatives pour faire en sorte que l'animation du groupe de coopération soit reprise par un membre du groupe ont échoué. Dans le second cas, la « prise d'autonomie », impulsée ou non par le consultant, a mieux fonctionné mais cela dans le contexte plus favorable d'un groupe restreint et affinitaire.

Pour l'accompagnateur : « faire faire » ou « faire avec » ?

Pour un consultant, seule la forme du compagnonnage (faire avec) semble efficace pour accompagner un groupe de coopération, surtout dans les premiers temps, de façon à ce que « la mayonnaise prenne ». L'autre consultante fonctionne de la même manière, mais n'a pas trouvé la clé pour une prise en charge dynamique de l'animation du groupe après son départ. Pour autant, ce positionnement contraste un peu (même s'il n'y a pas de contradiction de fond) avec la posture des intervenant.e.s DLA qui est souvent de « faire faire » et surtout pas « faire à la place de ».

Trouver les prescripteurs influents, en dehors ou mieux à l'intérieur du groupe

La présence dans le groupe d'une personne bien intégrée dans les réseaux institutionnels peut être un atout majeur. Elle sait ce qui se vit dans le groupe, et est bien placée pour parler aux représentants des collectivités. De même, l'appui d'une personnalité forte peut constituer un atout indéniable, même s'il n'est pas toujours suffisant pour vaincre les résistances des élus locaux. Pour l'accompagnateur, il peut aussi s'agir de rééquilibrer les échanges au sein du groupe pour redonner sa place à chaque partie prenante.

« Au départ, la présidente d'une des associations était la meneuse de ce collectif, les autres étant un peu effacés, mais il a su inverser la tendance, et faire en sorte que tout le monde, au fur et à mesure du temps qui passait et des actions qui étaient menées, puisse s'approprier ce collectif. Il a fini par trouver un équilibre des positions au sein du groupe, ce qui a été un élément très fédérateur. Les associations ont senti que chacun avait sa part à prendre. » (Sébastien Serra, DLA 83)

L'intervention de tels appuis lors de temps forts, comme un forum sur la culture mobilisant de nombreux acteurs associatifs et institutionnels, peut marquer les mémoires et faire avancer d'un grand pas.

Posture du chargé de mission DLA, le témoignage de Sébastien Serra

Susciter des rapprochements, aider à prendre du recul

Il convient de ne pas se fier uniquement aux dires d'une association qui sollicite un accompagnement, la qualité des entretiens et du diagnostic jouent. On est parti de la demande d'une association seule pour arriver à un collectif, ce qui n'était pas forcément la demande initiale. (...) Seule, une association va se battre contre des moulins à vent, elle n'arrivera pas à grand-chose, et la plus-value du DLA n'aura pas grand intérêt.

Ça a été notre force de mettre autour de la table plusieurs associations et de les convaincre de la pertinence de se rassembler, puis ensuite de se mettre d'accord avec elles sur les étapes à franchir. Si des associations veulent partir dans l'action, mais que l'on repère qu'elles ne sont pas claires sur les actions qu'elles veulent développer et leurs objectifs, il vaut mieux leur proposer de mettre en place un accompagnement susceptible de structurer ces actions, et de s'assurer qu'elles pourront dans l'avenir continuer à travailler ensemble.

Présence, et critique positive

J'ai d'abord lancé le train, puis je suis venu souvent sur des étapes intermédiaires, j'ai été associé à des temps de travail, ce qui a permis de prendre du recul, poser parfois des questions naïves, et s'assurer que les associations étaient en

capacité de pouvoir y répondre. Le consultant aussi peut avoir le nez dans le guidon de l'accompagnement, et apprécier qu'on aide tout le monde à prendre un peu de recul... Je viens, je suis tout neuf, j'écoute ce que vous avez à dire, je le prends comme quelqu'un qui ne vous connaît pas, et j'essaie de comprendre ce que vous me dites. Des observateurs extérieurs, par sympathie, vont dire aux porteurs de projet « c'est super », quand moi je peux dire « c'est pas mal mais attention, à tel et tel endroit c'est fragile ! ».

Ce suivi a permis en réunion de restitution d'accompagnement de demander : « qu'avez-vous travaillé ? » et d'évaluer la pertinence ou pas de continuer. Tout cela a été réfléchi ensemble, avec le consultant, avec les associations, ce qui fait que finalement il n'y a pas eu de défection, on a avancé étape par étape, pour avoir, sur trois années, trois accompagnements DLA complètement différents, mais dans une réelle progression.

► Personnes contactées

Cœur du Var (83)

Sébastien Serra, chargé de mission DLA 83, Initiative Formation Appui Pédagogie Emploi (IFAPE) :

<https://www.dla83.org/>

Emmanuel Verges, consultant, l'Office, Marseille.

<http://loffice.coop/accueil/>

Buëch-Dévoluy (05)

Anne Expert, consultante, Accompagnement culture territoire, Serres.

Opale

45, rue des Cinq Diamants – 75013 Paris

01 45 65 2000 / opale@opale.asso.fr

Réalisation : Opale/CRDLA Culture : Bruno Colin

Crédit photo : Pierre Pénisson

Depuis 25 ans, OPALE observe, valorise et outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau. Depuis 2004, elle porte une mission d'animation et de ressources (Centre de ressources culture) dans le cadre **d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** dont ont déjà bénéficié plus de 7000 associations culturelles et artistiques.

La mission CRDLA est copilotée par deux regroupements culturels : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

www.ufisc.org

www.cofac.org

AVEC LE SOUTIEN DE

GRUPE



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020