



# ••• FICHE 1.3 – COMMENT ACCOMPAGNER ET CONSOLIDER LES INITIATIVES?

## ••• CONTEXTE ET ENJEUX

- **L'accompagnement des projets d'ESS** s'est diversifié, spécialisé, thématiqué et technicisé depuis une vingtaine d'années s'appuyant sur une pluralité de dispositifs nationaux et régionaux.
- Depuis 2003, le **Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)** a bénéficié à plus de 62 000 structures employeuses d'utilité sociale (95% d'associations). Initié par une politique publique de l'emploi en lien avec la Caisse des Dépôts et des financements européens, le DLA est cofinancé par de nombreuses collectivités territoriales et associe les réseaux et fédérations locales. Il peut être un espace de concertation des accompagnements adaptés aux besoins comme en témoigne **l'animation par OPALE du Centre de Ressources sur la filière Culture (CRDLA)**.
- Les quinze dernières années ont vu l'apparition de **nouveaux-les acteur-ices de l'accompagnement**: incubateurs, formateur-ices, fabriques à initiatives... comme en témoigne par exemple l'annuaire et la cartographie établies par l'AVISE – «Se faire accompagner» – recense pas moins de 176 structures d'accompagnement d'ESS en France<sup>1</sup>. Comme toute cartographie, elle ne saurait être exhaustive de postures et compétences d'un champ très mouvant et diversifié, notamment des acteur-ices d'accompagnements sectoriels, en particulier des réseaux, fédérations, agences territoriales, centres de ressources spécialisés, etc.
- Les collectivités locales, à travers entre autres les politiques locales de l'ESS, ont progressivement **formalisé et financé des parcours et chaînes de l'accompagnement**.
- L'accompagnement de structures de l'ESS tend à devenir **un marché public** avec une mise en concurrence par appel d'offre et des exigences accrues en matière d'évaluation chiffrée.
- Pour certaines **structures locales du MES** (PES21 et ARDES), l'accompagnement a été une **mission historique** et reste structurante de leur identité et du financement de leurs emplois salariés.
- Les structures locales du MES doivent **faire valoir la spécificité et la plus-value de leur accompagnement** en complémentarité des acteur-ices existantes et auprès des politiques publiques d'accompagnement.



## ••• POINTS DE VIGILANCE

- Les structures locales du MES doivent faire face au formatage des **dispositifs d'accompagnement** de plus en plus descendants, **formalisés en appel d'offre, cloisonnés en lots par prestataire**, ciblés sur certains publics, facturés à l'heure et évalués par des indicateurs quantitatifs et économiques. Ces dispositifs prennent parfois mal en compte les spécificités de l'accompagnement des projets, initiatives et entreprises d'économie solidaire.
- En dépit de cette difficulté récurrente bien qu'elle prenne différentes formes selon les membres ayant participé à la recherche action, **les modalités d'accompagnement par des structures de l'ESS demeurent diversifiées** selon les territoires, les organisations missionnées, les politiques publiques territoriales, les articulations entre fédérations, réseaux locaux d'acteur-ices et dispositifs.

1. <https://www.avise.org/annuaire-des-acteurs>



## ••• DÉFINITIONS

Plusieurs critères peuvent être mobilisés pour distinguer les pratiques d'accompagnement des structures d'accompagnement au sein des écosystèmes locaux de l'ESS.

Le premier est relatif aux objets:

- Accompagnements **généralistes et/ou spécialisés** par exemple: accompagnement à la reprise d'activités, accompagnement à la création sous forme coopérative, ou encore dédiée aux associations artistiques et culturelles);
- Accompagnements à **l'émergence, au développement, au financement et/ou au changement d'échelle;**
- Accompagnements à la **création d'activités et/ou d'entreprises** et à leur reprise.

Un second critère de distinction tient aux postures et méthodes:

- Accompagnements **individuels et/ou collectifs;**
- Accompagnements **plus ou moins formalisés** par une procédure écrite et inscrite dans le dispositif de financement ou reposant essentiellement sur la relation accompagnée / accompagnateur·ice;
- Accompagnements **professionnalisés** et/ou par les **pair-es;**
- Accompagnements **réciprocitaires** qui établissent une relation de coopération entre accompagnateur·ice et accompagnée·e et/ou **descendant** par transfert de savoirs techniques et d'outils de gestion.
- Accompagnements qui s'appuient sur les **savoirs expérimentiels** des acteur·ices et/ou sur les **compétences professionnelles et techniques** des accompagnateur·ices.



## ●●● PRATIQUES DU MES

L'accompagnement par les structures du MES est conçu comme une ressource réciprocaire pour les acteur·ices de l'ESS qui en bénéficient. Il est pensé de manière horizontale, dans le respect des droits culturels<sup>1</sup> et dans la continuité des valeurs de l'éducation populaire (pédagogie active, émancipation, développement des capacités, etc.). Cela se traduit concrètement par cette approche spécifique de la relation humaine, comme pilier de l'accompagnement.

**Le fil rouge** de cet accompagnement spécifique **est une relation entre:**

- Le-la ou les porteur·ses de projet, à savoir un individu ou un collectif
- Et l'accompagnateur·ice, au sein de la structure d'accompagnement, en lien avec d'autres personnes de la structure, apportant une dimension spécifique.
- **Cette relation entre personnes** se noue à partir d'un premier contact téléphonique ou physique, qui, pour enclencher une relation ultérieure de qualité, **constitue une forme d'accueil inconditionnel** par une écoute particulière, c'est-à-dire **sans formatage ni jugement**. Cet accueil ouvert et cette écoute respectueuse portent à considérer toute personne comme douée d'un pouvoir d'agir. Cette approche, ancrée dans la culture du mouvement<sup>2</sup>, est de plus en plus difficile à concilier aux dispositifs de financement, qui, par recherche d'efficacité, contrôlent les parcours types des porteur·ses de projets, les temps consacrés à chaque tâche (...), et ciblent de plus en plus les publics à accueillir.
- **Pour illustrer ce propos**, voici un exemple rapporté à la communauté lors d'une des visites apprenantes. Une accompagnatrice a partagé une difficulté récurrente dans l'accueil des nouveaux·lles porteur·ses de projet. Quand elle répond au téléphone lors des permanences, elle est toujours perturbée par l'enjeu de trouver la «bonne case» dans laquelle inscrire la personne reçue. D'une part, elle ne se sent pas pleinement à l'écoute de la personne tant qu'elle n'a pas trouvé dans quelle case la loger pour poursuivre sereinement la conversation et d'autre part, lorsque le «placement» de la personne dans un «public cible» de l'un des financeurs de son poste ne se fait pas rapidement, elle se sent contrainte de constater l'échec d'insertion dans un dispositif. Et dans ce cas, elle a 2 options: soit elle écourte l'appel en culpabilisant de ne pas accueillir correctement la personne, soit elle l'écoute malgré la culpabilité de prendre illégalement du temps sur un financement qui ne cible pas ce type de personne.



Se positionner par rapport aux référentiels de l'accompagnement:

- **L'accompagnement plutôt généraliste** que statutaire (dispensé par les têtes de réseaux associatives ou coopératives). De même, si la spécialisation sectorielle de la structure accompagnante implique des savoirs contextuels et expérientiels souvent un peu spécifiques, l'accompagnement qu'elle apporte n'enferme pas le-la porteur·se de projet dans un univers spécifique. Par exemple, des membres de l'Ufisc peuvent accompagner des projets «agri-culturels»<sup>3</sup>.
- Un positionnement en **complémentarité de l'offre existante**.
- Des accompagnements à **l'émergence** (de l'idée au projet), à **la création** ou à **la consolidation** (dispositif DLA et dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise dans l'ESS – PES21).
- Un accompagnement **individuel et collectif par mise en réseau** différent des incubateurs, espaces de co-working et CAE.
- Plus rarement positionné sur le montage et la recherche de financements et le changement d'échelle sinon par une approche d'animation et de coopération territoriale (cf. fiches 2.7, 2.8 et 2.9).
- Une attention à l'utilité sociale dans ses différentes dimensions, davantage qu'à un seul impact social.
- Respect des droits culturels et des principes de l'éducation populaire.

1. « Les **droits culturels** désignent les **droits**, libertés et responsabilités pour une personne, seule ou en groupe, avec et pour autrui, de choisir et d'exprimer son identité, et d'accéder aux références **culturelles**, comme à autant de ressources nécessaires à son processus d'identification », <https://www.cairn.info/revue-l-observatoire-2008-1-page-9.htm>

2. Cf Fiche 2.2: « l'économie solidaire n'est pas qu'une question d'entrepreneur·es ou d'expert·es mais plutôt un espace ouvert à chaque personne, dès lors qu'est interrogé le fonctionnement économique et social dans lequel s'exercent ses droits fondamentaux. »

3. Un projet agricole peut se définir par sa caractéristique première d'imbriquer dans ses valeurs et ses activités les questions agricoles et culturelles.

## ••• LES PRATIQUES DES STRUCTURES LOCALES DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE

- Pour certaines structures locales du MES, l'accompagnement d'initiatives locales et de projets de création d'activités est une **mission historique et structurante**. Les projets accompagnés partagent souvent des caractéristiques communes.
- L'accompagnement de **projets collectifs** et **d'initiatives citoyennes** considérés comme différents et complémentaires par rapport aux dispositifs classiques de création d'entreprises (y compris de l'ESS).
- Un accompagnement «**sur mesure**» plus que «formaté» qui suppose une **posture de coconstruction et la coopération** avec les porteur-ses de projet ainsi que la mise en place de groupes de travail.
- Un «**accompagnement entre pair-es**» au sein de collectifs facilités par les structures territoriales ou les fédérations (UFISC) ou dans le cadre de dispositif de Transfert de Savoir Faire, TSF expérimentés et animés par OPALE en partenariat avec des réseaux et fédérations.
- Un **accompagnement par la recherche-action** avec transfert de méthodologies et interventions de chercheur-ses facilitant la dimension réflexive de l'accompagnement.
- Un **accompagnement formatif** qui valorise les ressources, capacités et savoir-faire et favorise leur appropriation par échanges d'expériences, des visites apprenantes (ARDES, PES21).
- Une relation ancrée dans la durée et inscrite dans un maillage territorial au-delà d'une simple prestation contractuelle.
- Des **modèles économiques hybrides** qui mixent ressources marchandes, non marchandes et non monétaires.
- La **participation des usager-es** aux services créés.



## ••• RÉFÉRENCES

- AVISE, *Se faire accompagner. Cartographie de l'accompagnement*. <https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/cartographie-de-laccompagnement>, consulté le 10/05/2022.
- ARDES, *Accompagner les porteur-euse-s de projet*, <https://www.ardes.org/accompagner-les-porteurs-de-projet/>, consulté le 10/05/2022.
- OPALE, *Accompagnement DLA*, <https://www.opale.asso.fr/rubrique49.html>, consulté le 10/05/2022.
- Larminat Luc, «De l'accompagnement d'initiatives à la coopération territoriale», dans Combes J., Lasnier B., Laville J-L., *L'économie solidaire en mouvement*, Toulouse: ERES, 2022.
- Récits d'accompagnements DLA individuels et collectifs de structures culturelles sur le site d'OPALE: <https://www.opale.asso.fr/rubrique118.html>