

Articulation des pratiques d'accompagnement et mise en perspectives des spécificités ESS

Expérimentation COPECS – Bouches du Rhône

Synthèse de la rencontre du **27 février 2008**

Participants : Yamina Mouloudj / *Energie Alternative* ; Christelle Bottary / *Intermade* ; Amanda Morbelli / *Apeas* / Bruno Lasnier ; *Apeas* / Sandrine Delrieu / *LaPlateforme* ; Philippe Marq *Essor13* ; Jean Pierre Taieb / *ESSOR 13* ; Chloé Charlier / *Union Régionale des Boutiques de Gestion* ; Céline Manca / *Accès Conseil* ; Roland Beaulieux / *DR AFPA* ; Philippe Oswald / *Place* ; Cristian Caraballo / *ESIA* ; Pascal Bianucci / *Région PACA*



Repère : **Cinquième** réunion de travail du groupe : « Expérimentation pour la qualification d'un réseau d'accompagnement centré sur les spécificités d'une ESS dans le département des Bouches du Rhône » (rappel des objectifs

en annexe)

Principales problématiques abordées : **Articulation au PROGRESS et à la démarche de qualification portée par ESIA ; clarification des contours et modalité de fonctionnement du groupe**

Nouvelle présentation d'acteurs participants au groupe : **Accès conseil / URBG**

Cadrage général :

L'invitation de Pascal Bianucci (Région Paca) et de Christian Caraballo (EISA) avaient pour objectif d'articuler le groupe de travail aux orientations et aux perspectives dessinées dans le PROGRESS et mises en œuvre dans le cadre du comité permanent de concertation régionale (COPECS) : Le groupe initié au sein de LaPlateforme a émergé de manière informelle et bien que le parallèle avec la dynamique régionale ait servi de fil conducteur, l'articulation n'avait jamais été posée et définie de manière plus formelle. Cette évolution suppose une appréciation des implications ainsi que des modalités de portage de cette dynamique dans le temps. Cette rencontre a permis d'identifier plus clairement la nature des liens à tisser avec le dispositif de la Région et d'initier une réflexion concernant les modalités d'animation du groupe dans le temps.

Principaux éléments ressortis de la rencontre

- *Mise en œuvre du module de qualification ESIA à l'été 2008*
- *Articulation du groupe avec la politique Régionale*
- *Nécessité d'une charte et de règles de fonctionnement pour la cooptation de nouveaux participants*
- *Adoption d'un principe d'animation tournante*
- *Evolution vers une traduction économique du fonctionnement du groupe*
- *Articulation à la MDE*
- *Présentation d'Accès Conseil*
- *Prochaine rencontre ciblée sur le positionnement des participants dans la grille régionale et études de cas*

I – Articulation du groupe aux enjeux du PROGRESS

Drainer les fonds de l'épargne solidaire vers les besoins en financement de l'ESS

La rencontre est introduite par Christian Caraballo avec la présentation du module de qualification destiné aux acteurs de l'accompagnement. Prévu sur cinq journées, ce module vise à partager un socle commun de diagnostic. L'enjeu présenté par ESIA repose sur la nécessité d'accompagner la professionnalisation du secteur pour offrir de réels débouchés aux fonds d'épargne salariale ouverts par la loi. ESIA s'est heurté à la fragilité des acteurs et a dû adjoindre des compétences complémentaires d'accompagnement et de suivi à son cœur de métier. Elle souhaite transférer et transmettre ces compétences auprès d'un réseau de partenaires qualifiés afin de pouvoir étendre sa capacité de prêt tout en maintenant une qualité de maîtrise du risque. Ce développement ne peut reposer uniquement sur des moyens internes et ne peut donc s'envisager que par la qualification d'un réseau de partenaires. Les principaux aspects du module ont été formalisés et mis en circulation au sein d'un document produit par ESIA : « *Méthodologie et expertise ESIA en matière d'accompagnement des structures de l'Economie sociale et solidaire* » mis à la disposition des structures intéressées par la démarche. Le module articule des éléments de diagnostic ou de méthodologie avec des études de cas concrets et des jeux de rôles mettant les participants en jeu.

L'enjeu de cette approche est double : Qualifier les pratiques et organiser sur les territoires une dynamique de réseaux entre acteurs destinée à cerner les limites et les complémentarités de leurs champs de compétences respectifs pour orienter les porteurs de projet en conséquence. Un accord avec la Région a été obtenu pour déployer ce module en 2008 sur plusieurs territoires expérimentaux. Le contenu précis doit être finalisé en mars pour un lancement envisageable dès cet été (juin/juillet 2008).

Optimiser la mise en œuvre du Progress sur les territoires

Pascal Bianucci rappelle le souhait de la Région d'être associée en continu aux rencontres des groupes locaux qui se structurent autour de la mise en œuvre du PROGRESS. Il rappelle également l'esprit et l'exigence de « coopération » qui sous-tend cette dynamique : Les acteurs intéressés acceptent de mettre à plat leur positionnement. Le passage par la pratique et par les analyses de cas les expose à « dévoiler » leurs approches et contenus métier. L'enjeu n'est pas d'identifier et de sanctionner des failles ou des manques mais bien de faire progresser collectivement la qualité globale du dispositif. Cela contribue à faire évoluer les relations de concurrence sans les supprimer pour autant. Il est de toute façon nécessaire de préserver une diversité de positionnements afin de garantir une émulation et une liberté de choix essentielle à l'accompagnement de trajectoires plurielles et autonomes.

Pascal rappelle également l'enjeu du calendrier électoral et de l'échéance de 2010 : Tout ce qui n'aura pas été formalisé ou réalisé à cette échéance restera très aléatoire. Il est donc important d'avancer concrètement.

La Région a piloté le lancement du groupe expérimental conduit dans le Var et posé quelques jalons qu'elle souhaite étendre aux autres groupes afin de partager des entrées communes :

- une grille de repérage des champs de compétence élaborée par le C2RA et transmise à l'ensemble des acteurs régionaux du champ de l'accompagnement ;

- la volonté d'identifier, parmi les acteurs, quels sont ceux qui se positionnent à l'entrée du dispositif, ceux qui sont en mesure d'assumer une posture de référent ou de fil rouge d'un accompagnement identifié sur une durée de maturation longue et ceux qui se positionnent plutôt en complément de formation ou d'expertise sans assumer pour autant une fonction de dispositif d'accueil.

Pour autant, la Région ne souhaite pas se substituer à l'animation des groupes de travail ou contraindre des choix d'organisation. Il s'agira donc de réussir à se situer à l'intersection entre des pratiques communes aux différents groupes et des choix d'organisation laissés à la libre appréciation des acteurs au regard de la diversité des territoires ou des situations locales.

Retours et réactions du groupe :

La nécessité de préciser les notions de « fil rouge », de « référent » et de « suivi ».

Cette dimension est particulièrement sensible dans la relation d'accompagnement étant donné qu'elle fait intervenir de nombreux paramètres qui se superposent : la disponibilité non extensible des structures accompagnatrices face à la différenciation des besoins ou demandes des structures ou personnes accompagnées : certaines sont plus fragiles que d'autres, certaines ne demandent rien alors que d'autres ont tendance à trop se reposer sur l'accompagnement, etc... La principale difficulté provient du fait qu'un accompagnement ou qu'un suivi n'est jamais terminé. Comment mettre une limite ? Comment la rendre repérable ? Comment la poser et / ou la remettre en question si nécessaire, etc... Quelle serait la délimitation précise de cette notion de « référent » ?

Ces questions pourront être abordées et approfondies par le groupe dans le contexte plus concret des études de cas.

Les risques de glissement vers une homogénéisation des approches

Il est intéressant de qualifier les pratiques par la transmission d'un tronc commun mais n'y a-t-il pas un risque d'homogénéiser toutes les approches sur une même base métier ? Par ailleurs, certains acteurs pourraient investir cette opportunité pour intégrer des compétences métier qu'elles n'ont pas à ce jour et se fondre dans le « marché » relatif aux spécificités du champ de l'ESS ?

Bien sûr l'objectif visé est à l'opposé. Loin de chercher à homogénéiser des pratiques l'enjeu consiste à renforcer des différenciations et à qualifier des articulations à partir d'une entrée commune qui permette de révéler et de repérer les différences, les limites et les complémentarités des participants.

Pour autant, il existe bien un risque et le groupe de travail aura à se pencher sur la définition de certaines règles du jeu portant sur cette question de la réciprocité. L'espace de travail n'a pas vocation à être un espace où l'on vient uniquement prendre de la compétence ou de l'information sans jouer le jeu de la réciprocité et de l'échange.

Les interrogations concernant le centrage sur l'entrée financière

Tel que présenté par ESLA, le module centre la question sur la dimension financière qui est aussi le cœur de métier d'ESLA. Cette entrée n'est-elle pas réductrice ? N'a-t-elle pas tendance à exclure des questions ou des cas de figure qui se situent hors de ce champ (accompagnement à l'émergence, par exemple) et qui sont tout aussi importante à aborder ?

L'entrée tronc commun n'a pas vocation à tout couvrir. Certains acteurs (coopérative d'activité, pépinières, espaces d'émergence, etc...) n'ont pas forcément vocation à mobiliser les éléments de diagnostic proposés par le module « tronc commun » dans leur pratique. Pour autant, il est important qu'elles puissent se situer par rapport à une approche déclinée collectivement : Une structure positionnée sur une fonction d'accueil ou d'émergence par exemple gagne à connaître les problématiques qui se jouent ensuite dans la vie des projets et qui sont révélés par la problématique financière même si elle ne les mobilise pas explicitement dans sa pratique. L'enjeu consiste à tisser des liens entre des segments qui fonctionnent aujourd'hui de manière trop cloisonnée.

Le module n'aborde pas non plus une question déjà pointée dans le groupe et liée au fait que les dispositifs que nous conduisons n'ont pas réponse à tout : Comment réorienter ou accompagner des personnes qui ont un désir d'initiative mais qui n'ont pas forcément les moyens d'assumer individuellement les risques relatifs au portage d'un projet d'entreprise ? Cette problématique est au cœur de nos pratiques et pointe les limites des politiques actuelles de l'emploi par la création d'activité. Nous n'avons pas toutes les réponses et il est important de rester ouverts sur des démarches complémentaires, innovantes, plus collectives, etc... Le groupe pourra donc aussi contribuer à révéler ces limites, à les rendre plus apparentes et à s'articuler avec des démarches complémentaires qui pourront être invitées et présentées de manière ponctuelle.

L'articulation du groupe avec la démarche initiée par la MDE

La Ville de Marseille s'est engagée dans une démarche similaire portée par la Maison de l'Emploi et regroupant les acteurs du champ de l'accompagnement non positionnés sur l'ESS. Il serait important de tisser une passerelle avec cette démarche afin que nos approches soient également diffusées par ce biais. La MDE prévoit de tenir cinq réunions d'information par semaine sur le territoire marseillais en présentant l'ensemble de l'offre existante. Comment articuler notre initiative avec cette démarche ?

Le but des supports commun que nous aspirons à produire vise à ça. Il n'est pas envisageable ni même souhaitable d'être partout et nous gagnerons tous à réduire nos temps de représentation par la communication collective d'une offre globale. En prenant appui sur les acteurs du groupe amenés à être représentés dans ces réunions ou inscrits dans cette démarche, le lien peut être facile à faire. D'où l'importance de produire à terme un support présentant une offre globale.

Les inquiétudes portant sur la régulation de la concurrence : comment s'organise la cooptation ?

L'utopie de la coopération est une belle idée mais elle ne doit pas nous faire oublier que nous sommes aussi en concurrence. Certains acteurs peuvent avoir intérêt à venir dans ce type d'espace pour y prendre des informations leur permettant d'affiner leur positionnement stratégique dans une visée pas forcément très coopérative. Comment s'organise la cooptation dans le groupe ? Sur quelle base décide-t-on d'accepter ou d'exclure un participant ?

Le principe de base que nous avons posé au départ est un principe d'ouverture lié au fait que l'enjeu recherché est de développer, et donc de partager, les fondements d'une économie solidaire. Ce principe repose sur l'affirmation qu'il n'y a pas de marché captif et que tout acteur souhaitant s'investir dans le champ de l'ESS doit pouvoir le faire. Pour autant, il est

vrai qu'un cadre de repérage et certaines règles du jeu doivent pouvoir être posées pour garantir du mieux possible le fait de privilégier la coopération à la compétition. Cette base pourrait prendre la forme d'une charte d'engagement validée par les participants et servant de point de repère en cas de désaccord de fond. Il est demandé aux participants de faire des propositions concernant cette base.

Concernant la cooptation, personne n'est légitime pour pouvoir juger si un acteur relève ou non du champ de l'ESS étant donné que l'on cherche à se situer dans des démarches évolutives. L'appréciation ne porte donc pas tant sur les acteurs eux même que sur leur volonté et leur capacité à s'inscrire dans une démarche qualifiante. Le principe validé à ce jour est basé sur une présentation de chaque nouveau participant - présentation du positionnement, de la manière suivant laquelle les spécificités ESS y sont abordées et des motivations à participer au groupe - suivie d'un échange avec le groupe, le groupe ayant vocation à interroger les positionnements par les questionnements qu'il peut renvoyer, sans pour autant émettre de jugement arrêté. Ce principe, reconnu comme une bonne base de départ, pourrait être complété par d'autres dispositions à définir (une évaluation annuelle par exemple basée sur le rappel des motivations initiales de chacun des participants, de leur évolution, des points à faire évoluer,...)

II – La formalisation de l'animation du groupe dans le temps

Vers un principe d'animation tournante et une traduction économique des investissements au sein du groupe.

La structuration du groupe pose également la question de l'animation dans le temps et d'une modélisation économique à trouver autant pour l'animateur que pour les participants. Philippe Oswald propose de réfléchir à une modalité permettant de faire tourner la fonction d'animation. Cela passe selon lui par une formalisation de son contenu et par une évaluation économique du coût de sa mise en œuvre. Cette réflexion pourrait également s'alimenter du cadre élaboré par le COPECS concernant la structuration en réseau. Appliquée au cas de LaPlateforme cette entrée pourrait permettre de réfléchir à une reconnaissance et à une valorisation de l'investissement des participants. Actuellement la fonction d'animation n'a pas fait l'objet d'un repérage économique précis y compris au sein de LaPlateforme qui a volontairement choisis de ne pas déclencher de salariat interne, au moins dans un premier temps, afin d'asseoir son fonctionnement sur des partenariats économiques avec ses membres. L'enjeu défendu consiste à ne pas centraliser le fonctionnement sur une personne identifiée afin de pallier au risque de cristallisation et d'épuisement.

LaPlateforme a défini un fonctionnement interne basé sur la complémentarité entre une fonction d'animateur / une fonction de rédacteur / une fonction de webmaster qui peuvent être investies par des personnes différentes. Il est prévu de rémunérer ces investissements au cas par cas, ce qui suppose que les personnes aient déjà une inscription professionnelle par ailleurs. L'identification des fonctions cadre avec une orientation globale visant à initier des groupes de travail collectifs et à capitaliser leur production via le site internet. Les groupes de travail sont orientés dans un double objectif de questionnements des pratiques (par la prise de recul et la transversalité des approches présentes) et de coproduction (tendre vers des réalisations communes). L'animation et la capitalisation sont financées par LaPlateforme via des partenariats publics / privés.

Les coproductions sont co-financées par les participants et peuvent être portées selon des modalités variables définies au cas par cas au sein des groupes. Certains groupes peuvent avoir vocation à durer dans le temps alors que d'autres peuvent s'arrêter après réalisation d'une coproduction. Trois groupes, dont celui sur les structures d'accompagnement, sont actuellement en cours.

Vers une meilleure formalisation des « fonctions » pour faciliter la rotation et la transmission.

La formalisation de la fonction d'animation et la délimitation de ses attendus par le groupe de travail permettrait donc d'envisager des implications tournantes, redéfinies annuellement dans leurs orientations et dont la traduction économique serait validée au sein du groupe. On pourrait envisager par exemple que l'année 2008 soit consacrée à la mise en place du groupe (formalisation des fonctions et des règles de base), à l'expérimentation du module proposé par ESIA et à la finalisation d'une présentation commune sur internet dans le prolongement de la dynamique déjà initiée à ce jour. L'objectif de réalisation d'une plaquette commune pourrait être renvoyée à 2009, afin de prendre appui sur les éléments capitalisés en 2008. L'animation pourrait être portée par un autre participant.

Cela suppose de formaliser le contenu de la fonction d'animation sous la forme d'un projet d'orientation respectant quelques principes de bases (accueil de nouveaux participants, capitalisation des échanges, perspective de coproduction). Cette base pourrait être présentée au groupe afin d'en apprécier la valorisation économique sur la base des perspectives esquissées en amont et des réalisations effectives en aval.

Philippe Oswald propose de mettre cette perspective en application concernant l'animation en cours afin d'avancer concrètement dans cette voie. Il préparera une base de formalisation des fonctions d'animation et de capitalisation ainsi qu'une proposition de traduction économique à partir des investissements prévus en 2008.

Retours et réactions du groupe :

Les participants confirment l'intérêt du portage de la démarche par LaPlateforme qui ne se positionne pas comme une structure d'accompagnement en tant que telle mais comme un espace de croisement. Ils adhèrent à l'idée d'une animation tournante, valident le report de la réalisation de la plaquette sur 2009 et affichent leur ouverture vis-à-vis des propositions d'animation tournante qui demandent à être affinées dans leur traduction.

III – Présentation d'Accès Conseil et de l'URBG

Accès Conseil fait partie du réseau régional des boutiques de gestion qui cumule, en région PACA, le volume le plus important d'accompagnements : 50 salariés répartis sur une vingtaine d'implantations réalisent 5000 accueils par an, 2500 accompagnements et 950 créations annuelles. Historiquement issu de la crise de l'emploi des années 70, les boutiques de gestion ont développé un champ de compétence centré sur l'accès à l'emploi par la création d'entreprise (EI, TPE) prioritairement orientée en direction de publics en insertion professionnelle (chômeurs, bénéficiaires du RMI, etc...). Les accompagnements développés par Accès conseil sont donc encadrés, pour la plupart, par des conventions avec l'ANPE et le conseil général qui sont conditionnées au statut des personnes (chômeur, bénéficiaire du RMI). Ils sont basés sur un quota d'heures individuelles (24 heures) ou sur

des mesures proposées par l'ANPE telles que les Objectifs Projets pour l'Emploi (OPE). Les accompagnements sont donc majoritairement à composante individuelle et calibrés sur des apports techniques (budget prévisionnel, statut juridiques...). Les boutiques de gestion diversifient également leur approche par le développement de dispositifs amont et aval, complémentaires à leur compétence d'accompagnement. Cela se traduit par exemple par un dispositif d'amorçage, développé sur la vallée de l'Huveaune (SAP), ou par une couveuse (Interface) installée en centre ville de Marseille ou par la mise en place d'un pôle de développement positionné sur une approche par filière (services à la personnes,...)

Depuis quelques années, les BG ont également souhaité élargir leur capacité d'accueil à la prise en compte de projets positionnés sur une entrée « Economie Sociale et Solidaire ». Cela s'est traduit par une convention avec la Région portant sur l'accompagnement de 50 à 70 projets à l'échelle de la Région. L'approche développée prend appui sur une grille d'appréciation qui avait été développée dans le cadre de la mesure 10B ainsi que sur la grille de critères élaborée dans le cadre du PROGRESS.

L'URBG (Union Régionale des Boutiques de Gestion) anime la dynamique de réseau entre les différentes boutiques de gestion et assume une fonction de représentation et de veille stratégique au bénéfice du réseau.

La multiplicité du positionnement des BG croise l'ensemble des champs travaillés par les autres participants au groupe et cela pose fortement la question des articulations à tisser et des positionnements à affiner. Quelles sont les complémentarités et comment peuvent-elles s'agencer ? La force du positionnement des BG repose sur une couverture territoriale élargie et sur une base de compétences techniques renforcées par une dynamique de réseau interne, mais sa diversification métier pose la question des limites du champ de compétences et des complémentarités à tisser avec les autres acteurs du champ. Cette question est au cœur des préoccupations du groupe.

IV – Perspectives de la prochaine rencontre

Compte tenu des échanges relatifs à cette rencontre, plusieurs orientations ont été arrêtées pour cadrer la prochaine rencontre fixée au **jeudi 24 avril à 14 heures, dans les locaux d'Accès Conseil, 7 Rue Gaston Flotte dans le 12eme arrondissement (cf plan d'accès en dernière page)** conformément au choix du groupe de se déplacer sur les différents lieux des participants.

- En préparation de cette rencontre, la grille de repérage des compétences élaborée à l'initiative de la Région sera transmise aux participants. Pascal Bianucci a rappelé l'importance, pour la Région, de réceptionner ces grilles renseignées par chacun.
- Deux cas pratiques seront proposés par **Energie Alternative** et par **l'APEAS** pour initier un échange concret portant sur nos modalités d'accompagnement et d'orientation respectif et avancer sur le repérage de nos positionnements respectifs.
- Les participants sont invités à faire des propositions concernant la mise en place d'une charte et d'une base de proposition des règles de base permettant de mieux circonscrire les conditions de participation au groupe. Ces propositions pourront être transmises à l'animateur qui les fera circuler au sein du groupe 15 jours avant la rencontre afin de faire un point sur cette question le 24 avril.

- Philippe Oswald élaborera une proposition concernant la traduction économique d'un principe d'animation tournante qu'il soumettra à la réflexion du groupe.

V – Annexe : Rappel des objectifs du groupe

Ce groupe de travail s'inscrit dans le cadre des expérimentations initiées au sein de l'atelier « accompagnement et finance » du COPECS visant à mettre en œuvre les orientations du PROGRESS par une qualification des pratiques d'accompagnement et une optimisation des articulations entre dispositifs existants sur des territoires identifiés.

A ce titre, le groupe prend appui sur le document d'orientation produit par l'atelier « accompagnement et finance » et validé par la concertation publique du 9 juillet 2007. Ce document propose d'appréhender les trajectoires des porteurs de projets par **une approche en terme de filière** : Les démarches projets traversent des étapes et des temporalités différentes qui n'appellent pas les mêmes attentes ni les mêmes compétences. Cela se manifeste, au sein de la filière, par **la mise en œuvre de fonctions ou d'espaces de travail différenciés**.

L'atelier permanent a mis en évidence la nécessité de travailler les liens entre ces fonctions afin d'en optimiser les articulations. Cette perspective permet d'identifier, à l'échelle de la filière, les contradictions relatives aux cloisonnements des différentes fonctions. Il a également pointé l'importance d'une **mise à jour de la manière dont les spécificités d'une économie sociale et solidaire sont abordées et travaillées** par chacun des acteurs de la filière. Cela suppose d'aborder réciproquement les contenus métiers et de les mettre en discussion afin de les faire évoluer, de les affiner, ou de clarifier leur formulation.

La démarche s'inscrit également dans les orientations du dernier atelier COPECS (02/10) visant à croiser différentes expérimentations initiées sur plusieurs territoires (83, 04/06, 06, 13). Une trame d'observation commune, déclinée en cinq points y a été validée : l'échelle territoriale appréhendée ; les partenariats impliqués ; la manière dont les spécificités **de l'accompagnement à l'ESS** sont abordées dans les contenus métiers ; l'articulation des fonctions et dispositifs ; les questionnements, difficultés ou manques relevés et les propositions permettant de les travailler.

Le groupe se présente donc comme un espace de réflexion / action **initié sur le département des Bouches du Rhône** et pouvant produire des incidences sur les pratiques, déboucher sur des actions communes, favoriser des mutualisations tout en approfondissant le questionnement de fond relatif au positionnement d'une économie sociale et solidaire dans le contexte actuel.