

A photograph of a man in a white shirt standing and speaking to a group of people seated outdoors. The scene is set in a park-like area with trees in the background. The man is gesturing with his hands as he speaks. The audience is seen from behind, with some individuals looking towards the speaker.

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

COMPTES-RENDUS

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



*Cette synthèse a été rendue possible
grâce au travail de toute une équipe.
Nous tenons à les en remercier.*

Contributeurs et contributrices :

Delphine Allarousse, Marc Alphandéry,
Marion Ben Hammo, Yannick Blanc,
Léa Bouaroua, Charles Claudio,
Emanuela Dalmasso, Richard Diot,
Charlotte Debray, Bastien Engelbach,
Éric d'Engenières, Bénédicte Fossard,
Géraldine Gabillet, Léna Geitner,
Henri Jacot, Alicia Le Bris, Cécile Malo,
Anna Maheu, Hannah Olivetti,
Fabienne Orban, Quentin Peiffer,
Mireille Pétavy, Sylvain Rigaud,
Manu Sevilla, Rémi Seux, Cyrille Tassart,
Agnès Thouvenot et Quentin Vaissaire.

Prise de notes : Diane Bonifas, Anne-
Cécile Cornibert, Bastien Engelbach,
Suzanne Liaigre, Camille Manguier,
Sylvain Rigaud et Quentin Vaissaire.

Rédaction : Quentin Vaissaire.

**Photographie, conception graphique
et mise en page :** Anna Maheu.

Services généraux :
Diane Bonifas et Myriam Roumane.

**Décembre 2025 - La Fonda, la Fondation
de France et le Réseau national des
maisons des associations (RNMA).**



Association reconnue d'utilité
publique, La Fonda contribue
au **développement de la vie
associative** depuis 1981.

www.fonda.asso.fr

La Fonda - WIKIVILLAGE
18 rue de Srebrenica - 75020 Paris
Tél : 01 45 49 06 58
email : fonda@fonda.asso.fr



**Fondation
de
France**

Premier réseau de philanthropie
en France, la Fondation de France
réunit donateurs, fondateurs,
bénévoles et porteurs de projet
sur tous les territoires.

www.fondationdefrance.org

Fondation de France
Tour Atlantique 1 place de la Pyramide,
92800 Puteaux
Tél : 01 44 21 31 00



Créé en 1994, le Réseau national
des Maisons des associations (RNMA)
est aujourd'hui une **Fabrique
de communs** au service de la vie
associative territoriale.

www.rnma.fr

Réseau national des Maisons des associations (RNMA)
1 allée Mgr Jean-Renée Calloc'h
29000 Quimper
Tél : 07 83 17 20 30



Participants aux Rencontres entre pairs « Coopérer »
le 2 juillet 2025 © Anna Maheu/La Fonda

OUVERTURE	4
<i>IMOTS D'ACCUEIL</i> - DELPHINE ALLAROUSSE, CHARLOTTE DEBRAY & SYLVAIN RICAUD	5
RETOURS D'EXPÉRIENCE	7
<i>QUAND LA VILLE DE VILLEURBANNE IMPULSE DES COOPÉRATIONS</i> - AGNÈS THOUVENOT	8
<i>EXPÉRIMENTATIONS « STRUCTURER LES COOPÉRATIONS POUR RÉSOUDRE LES DÉFIS DES TERRITOIRES »</i>	10
<i>SÉCURITÉ SOCIALE DE L'ALIMENTATION ET COOPÉRATION</i> - GÉRALDINE GABILLET & MANU SEVILLA	14
<i>COOPÉRATION ET POLITIQUE DE LA VILLE</i> - ALICIA LE BRIS & RÉMI SEUX	17
<i>LES HABITANTS DANS LA VALLÉE DE LA ROYA, AGIR EN COOPÉRATION « PAR LA FORCE DES CHOSSES »</i>	20
ÉCHANGES ENTRE PAIRS	23
<i>CONCILIER</i> - QUENTIN PEIFFER - FÉDÉRATION ENTRAIDE PROTESTANTE (FEP)	24
<i>ENGAGER</i> - RICHARD DIOT - POINT D'EAU	27
<i>ANCER</i> - HENRI JACOT - TERRITOIRE ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE (TZCLD) DE VILLEURBANNE	30
<i>CONNECTER</i> - MIREILLE PÉTAVY - MUTUALITÉ SOCIALE AGRICOLE (MSA) ARDÈCHE-DRÔME-LOIRE	32
<i>TRANSMETTRE</i> - ÉRIC D'ENGINIÈRES - FONDATION ENTREPRENDRE	34
<i>ÉVALUER</i> - OLIVIER ROYER - FÉDÉRATION DES CENTRES SOCIAUX DE LA DRÔME	36
CONCLUSION	38
<i>COMMENT SOUTENIR ET FINANCER LES COOPÉRATIONS ?</i> - MARC ALPHANDÉRY, YANNICK BLANC & BÉNÉDICTE FOSSARD	39
<i>APPROCHES SYSTÉMIQUES ET COOPÉRATIONS : REGARDS CROISÉS</i> - CYRILLE TASSART & LÉNA CEITNER	45
<i>CONCLUSION DES RENCONTRES</i> - MARION BEN HAMMO, CHARLOTTE DEBRAY & FABIENNE ORBAN	50

OVERTURE



Participants aux Rencontres entre pairs « Coopérer » le 2 juillet 2025 © Anna Mahay/La Fonda La Fonda

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



MOTS D'ACCUEIL



Le 2 juillet 2025, la Fonda, la Fondation de France et le Réseau national des maisons des associations (RNMA) ont organisé les premières Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir ». Plus d'une centaine de personnes se sont réunies à Villeurbanne pour échanger entre pairs sur les obstacles qu'elles rencontrent à « faire ensemble ».

Delphine Allarousse, Charlotte Debray et Sylvain Rigaud, délégués généraux de la Fondation de France Centre-Est, de la Fonda et du RNMA ont ouvert cette journée avec des mots d'accueil.

Mot d'accueil de Delphine Allarousse

Je remercie tous les participants et les nombreux acteurs régionaux pour leur présence. Nous sommes très heureux d'être à Villeurbanne, une ville emblématique de la coopération et de l'innovation sociale.

À l'échelle nationale, comme sur les territoires, la Fondation de France fait le constat d'une société fragmentée, en proie à des mutations rapides et profondes. Notre société fait face à des vulnérabilités exacerbées, sociales, sociétales, environnementales.

En tant qu'acteurs des territoires, nous avons tous un rôle clé à jouer pour contribuer à limiter les fractures territoriales. Nous l'observons au quotidien à la Fondation de France Centre-Est : c'est par les coopérations d'acteurs de différents horizons que des solutions nouvelles naissent, pour construire un monde plus apaisé, solidaire et durable.

À partir de 2015, nous avons initié des premières approches territoriales et des démarches collectives avec des programmes expérimentaux. Au fil des années, nous avons appris que les approches territoriales comme collectives sont difficiles, mais essentielles !

Forts de ces expériences, nous croyons en l'efficacité de l'action collective des acteurs locaux, publics et privés, qui s'organisent autour de territoires, d'objectifs et de projets communs. L'action collective se révèle transformatrice pour les associations, fondations et acteurs de l'accompagnement qui s'en emparent. À la Fondation de France, nous accompagnons ce mouvement en favorisant les coopérations entre acteurs de tous horizons. C'est aujourd'hui une priorité.

Les associations, les entreprises, les citoyens, les collectivités et les chercheurs

peuvent combiner leurs compétences pour déployer ensemble des dynamiques transformatives et durables pour demain.

Nous portons tous la responsabilité de territoires

solidaires, innovants, robustes et durables !

*Les approches
territoriales comme
collectives sont difficiles,
mais essentielles.*



Mot d'accueil **de Sylvain Rigaud**

Le Réseau national des maisons des associations (RNMA) a exploré la notion de coopération sous différents angles dans ses projets stratégiques réussis. La coopération interassociative est en effet au cœur du projet des Maisons des Associations (MDA) : ce sont des espaces de vie où les associations se croisent.

Nous travaillons également sur la co-construction de l'action publique, en interrogeant la place des associations dans l'action publique et en inventant de nouvelles modalités de travail sur le sujet. Les MDA et d'autres structures, en tant que catalyseurs territoriaux, permettent de mettre en synergie les énergies d'un territoire et de créer des espaces interfaces entre différents mondes.

Plus récemment, nous avons travaillé avec La Fonda sur les communautés d'action, explorant ensemble comment la vie associative peut répondre aux défis des territoires. Cela permet d'aborder ces défis dans leur complexité, en impliquant divers acteurs.

Pourquoi la coopération est-elle aussi fondamentale aujourd'hui ? Tout d'abord, pour faire face à la mise en concurrence, à la marchandisation et à la substitution de la subvention par la commande publique. Mais aussi pour répondre à des problèmes complexes et systémiques, une tâche impossible pour une seule structure.

Attention néanmoins : si aujourd'hui la coopération est impérative, elle ne peut pas être une injonction. L'envie de coopérer ne vient pas « par le haut ». Il est donc fondamental de préserver l'autonomie et la diversité associative.

Mot d'accueil **de Charlotte Debray**

Depuis plus de 45 ans, la Fonda valorise la contribution essentielle du fait associatif au progrès de la société. Il y a une quinzaine d'années, nous avons commencé à nous intéresser au « faire ensemble ».

En structurant de nombreuses communautés d'action pour répondre à des enjeux locaux de santé, d'éducation, d'énergie ou encore d'alimentation, nous avons appris que coopérer demande des changements de posture, des pratiques nouvelles et de l'accompagnement pour éviter certains écueils.

L'ambition de ces Rencontres est de nous attarder sur ces écueils, sur les freins et les problématiques que nous rencontrons, mais aussi d'échanger entre pairs sur les solutions possibles pour dépasser ces obstacles. Prendre soin de la coopération se révèle nécessaire, en favorisant les liens, mais aussi en utilisant des méthodes pour structurer l'impact collectif.

Je remercie, au nom de la Fonda, de la Fondation de France et du RNMA, l'ensemble des intervenants qui ont accepté de se livrer à cet exercice avec nous. Nous devons peser ensemble et faire évoluer les pratiques.

*Les catalyseurs territoriaux
mettent en synergie les énergies
d'un territoire et créent des
espaces interfaces entre
différents mondes.*



COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



RETOURS D'EXPÉRIENCE

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



QUAND LA VILLE DE VILLEURBANNE IMPULSE DES COOPÉRATIONS



La Ville de Villeurbanne a accueilli le 2 juillet 2025 les Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir ». Agnès Thouvenot, première adjointe à la mairie de Villeurbanne, a présenté en ouverture des Rencontres plusieurs exemples de coopération au service de l'intérêt général portés par la force publique, dont les contrats de réciprocité

De multiples coopérations à Villeurbanne

urbaine.

Bienvenue à Villeurbanne où je suis heureuse de vous accueillir au sein du projet urbain L'Autre Soie. Sur ce même site sont rassemblés des logements en accession à la propriété, des logements sociaux, de l'habitat participatif, des solutions d'urgence, ainsi que des espaces dédiés à la culture comme la Rayonne et à la nature avec le parc aux hérissons qui sont des catalyseurs de liens.

Pourquoi la coopération est-elle si importante pour Villeurbanne ? Pour nous, la coopération est un véritable mode de production de l'action au service de l'intérêt général. Et ce ne sont pas que des mots.

Plusieurs partenaires de ces dynamiques locales de territoires sont d'ailleurs présents dans la salle, comme le Cocon ou encore Territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD).

Chaque jour, nous goutons les bienfaits de la coopération en particulier dans le cadre du contrat de réciprocité que nous avons bâti avec la ville du Teil en Ardèche. Un programme soutenu par la Fondation de France où nous travaillons sur la notion de coopération et de communauté de territoire.

Plus qu'un simple jumelage, ce contrat repose sur un esprit de compagnonnage. Entre Le Teil et Villeurbanne, une sorte de coup de foudre s'est opéré entre les élus des deux communes et les acteurs de la société civile.

Nous nous sommes rendu compte que nous partagions la même manière d'adresser les questions sociales, avec en filigrane l'idée que l'action publique telle que nous la faisons n'est pas à la hauteur des enjeux sociaux et environnementaux qui traversent notre société. Nous cherchons à Villeurbanne et Le Teil des modalités pour répondre aux enjeux sociétaux.

*La coopération est
un mode de production
de l'action au service
de l'intérêt général.*



Un contrat irrigué par le mutualisme territorial et la convivialité

Deux grandes orientations irriguent ce contrat : le mutualisme territorial et la convivialité. Le mutualisme territorial consiste en la prévoyance des risques par le collectif. Nous bâtissons des espaces et des actions de protection réciproque entre nos deux territoires.

Concrètement, comme votre contrat de santé prévoyance contient des garanties de remboursement, nous développons ici de nouvelles garanties territoriales.

Pour les jeunes du Teil, confrontés à l'autocensure et à l'angoisse du logement pour les études supérieures, nous avons créé une «garantie logement». Une quinzaine de logements leur sont réservés à Villeurbanne pour qu'ils puissent étudier en sécurité sur la métropole lyonnaise.

Nous travaillons également sur une garantie de vacances pour les jeunes de Villeurbanne, ainsi que des chantiers jeunes participatifs en contrepartie de vacances.

Nous élaborons aussi une «garantie stage» pour les jeunes du Teil sur la métropole de Lyon associée à un hébergement citoyen, une garantie culture avec une diffusion facilitée des œuvres en milieu rural et urbain, et enfin une garantie de l'emploi avec les expérimentations de Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD).

Pour la convivialité, nous sommes partis des travaux d'Ivan Illitch. Ce philosophe défend que la simplicité et des moments de partage permettent de repenser les cadres de l'action et de changer les rapports entre les acteurs.

Les coopérations se heurtent aux unités de temps, de lieu et d'action de la force publique

Pour conclure, l'impératif de coopération n'est pas une chose simple pour l'action publique. Celle-ci se révèle même tragiquement sous-douée pour la coopération du fait de son unité de temps, de lieu et d'action.

D'une part, la coopération a sa propre temporalité, qui n'est pas celle du politique. Les coopérations démontrent rarement leurs effets en temps et en heure pour être intégrés dans un bilan de mandat. Au contraire, notre contrat de réciprocité relève du prototype.

D'autre part, l'action d'une commune est ancrée dans un territoire donné. Pour l'administration locale, il y a une sorte d'incompréhension dans le fait d'agir pour, avec, sur d'autres territoires. Cela induit également des lieux de décision qui ne sont pas ceux institués par la collectivité.

Enfin, les politiques publiques résonnent encore beaucoup en silo. La coopération demande au contraire de décroquer et de partager la fabrique de l'intérêt général avec d'autres. Cela peut être perturbant pour l'action publique qui revendique souvent le monopole de l'intérêt général.

Pourtant, je suis convaincue que la coopération n'est pas une tragédie. Elle est au contraire au cœur des ressorts des alliances dont nous avons tellement besoin. Des alliances au service de l'intérêt général, au service des enjeux sociaux, environnementaux pour construire des réponses plus justes, plus ajustées et plus robustes.

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



EXPÉRIMENTATIONS « STRUCTURER LES COOPÉRATIONS POUR RÉSOUDRE LES DÉFIS DES TERRITOIRES »



Partenaires de longue date, la Fonda et le Réseau national des maisons des associations (RNMA) ont mené ensemble de 2022 à 2025 une expérimentation à la croisée de leurs programmes respectifs : « Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires ». Lors des Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », Sylvain Rigaud et Quentin Vaissaire, respectivement délégué général du RNMA et chargé de mission de la Fonda, sont revenus sur les principaux apprentissages de ces expérimentations d'Est en Ouest.

Deux terrains d'expérimentation

L'expérimentation « Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires » répondait à trois besoins. D'abord, il s'agissait pour la Fonda de mettre sa méthode en matière de structuration de communautés d'action à l'épreuve du terrain.

Pour le Réseau national des maisons des associations (RNMA), c'était l'occasion de travailler avec deux territoires membres comme terrains d'expérimentation. Enfin, les équipes du RNMA souhaitaient s'approprier la méthodologie de la stratégie d'impact collectif pour l'essaimer plus largement dans le réseau.

L'expérimentation a été lancée en 2022 par le biais d'un Appel à manifestation d'intérêt (AMI) adressé aux Maisons des associations (MDA) membres du RNMA. Grâce à cet AMI, nous avons pu identifier des territoires volontaires pour expérimenter cette démarche innovante.

Deux territoires ont été sélectionnés pour cette expérimentation : la ville de Mulhouse, où une communauté d'action s'est constituée autour de l'engagement des jeunes, et celle de Morlaix, où le travail s'est concentré sur la transition écologique et l'autonomie alimentaire.

Ces deux territoires ont bénéficié d'un soutien financier, ce qui a permis d'assurer une implication forte et un engagement durable des acteurs locaux. Nous remercions d'ailleurs chaleureusement la Fondation de France pour son soutien essentiel à la mise en œuvre de ce projet.

Une réflexion plus générale sur l'accompagnement de la vie associative

Cette expérimentation s'inscrit dans une réflexion plus large au RNMA sur l'évolution du métier d'Accompagnateur à la vie associative (AVA). Le réseau œuvre à la reconnaissance de ce métier, tant dans l'écosystème de l'emploi que dans celui de la formation.

La reconnaissance du métier d'AVA passe par son intégration dans le code Répertoire opérationnel des métiers et emplois (ROME), mais aussi par la création d'un titre inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et le développement de formations initiales et continues.

En parallèle, ce métier évolue sans cesse : il ne s'agit plus seulement d'accompagner les associations individuellement, mais bien de soutenir la vie associative dans son ensemble, ainsi que ses interactions avec l'écosystème local. C'est pourquoi il est crucial pour les accompagnateurs de la vie associative de s'outiller sur les méthodologies de coopération.

Affiner la méthodologie du Faire ensemble

Cela fait déjà plusieurs années que la Fonda explore les enjeux de la structuration de communautés d'action sur les territoires, et cela sur une variété de sujets, de la prévention du décrochage scolaire à la lutte contre la précarité énergétique.

Ce travail lui a d'ailleurs permis de produire des ressources concrètes comme le *Guide méthodologique du Faire ensemble*, mais aussi d'autres outils pratiques dédiés à la coopération.

Les expérimentations menées à Morlaix et Mulhouse étaient particulièrement ambitieuses avec une durée de deux années entières. Il s'est avéré que c'était le temps nécessaire pour expérimenter, affiner la méthodologie et surtout permettre la structuration de coopérations durables impliquant des acteurs multiples.

Ces deux années ont été rythmées par trois grandes phases :

- + une phase d'impulsion où nous avons co-construit avec les acteurs locaux une vision commune et des objectifs partagés
- + une phase de structuration durant laquelle les acteurs ont adopté une série d'outils adaptés à leurs réalités et à leurs besoins : une charte de coopération, un système d'évaluation partagé, et une feuille de route opérationnelle.
- + une phase d'animation menée par la communauté elle-même et ses fonctions de soutien désignées lors des deux premières phases.

Ces deux années nous ont en effet permis de transmettre ce que nous appelons dans le vocabulaire de la Fonda la « fonction de soutien ». Le rôle central d'animateur de la coopération a ainsi eu le temps d'être réellement approprié par les membres de la communauté d'action.

L'accompagnement de la Fonda s'est en effet achevé en janvier dernier, mais les communautés d'action perdurent à Morlaix comme à Mulhouse. Elles ne se contentent pas de durer : elles sont à l'origine de projets ambitieux. À Morlaix, une sécurité sociale de l'alimentation est en pleine construction.

À Mulhouse, la communauté s'est dotée d'une feuille de route pour 2025 avec trois projets structurants portés par ses membres.

L'enjeu est désormais de maintenir cette dynamique d'apprentissage, de partage et de diffusion des pratiques, pour que chaque territoire puisse pleinement s'appropriier ces outils et méthodes.

Essaimer ces pratiques au sein des Maisons des associations (MDA)

Le RNMA a mis en place plusieurs dispositifs pour essaimer le travail effectué dans le cadre de l'expérimentation « Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires » : un espace ressources en ligne, une communauté d'apprentissage et une intégration dans le dispositif Observatoire local de la vie associative (OLVA).

L'espace ressources en ligne rend accessibles à toutes et tous les enseignements et outils issus de cette expérimentation. Cet espace propose des récits documentés des deux territoires expérimentaux, Mulhouse et Morlaix, mais aussi une boîte à outils méthodologiques. Celle-ci est structurée autour de trois grandes thématiques : comment lancer une dynamique de coopération, quels outils pour la structurer et comment en assurer la pérennité.

Au sein du RNMA, une communauté d'apprentissage basée sur les expériences de Mulhouse et Morlaix est née dans une dynamique de pair-à-pair. Elle a pour objectif de permettre à chaque membre du réseau de s'approprier la méthodologie et d'inspirer d'autres territoires en partageant les réussites et les défis rencontrés.

Enfin cet essaimage s'articule avec le dispositif OLVA qui est à la fois un outil de connaissance, grâce à une enquête sur la structuration et les besoins du tissu associatif local, et un outil de mise en synergie des acteurs locaux.

La méthode de coopération expérimentée est particulièrement utile dans ce cadre, notamment pour co-construire le processus d'enquête avec les acteurs locaux et répondre collectivement aux besoins identifiés dans les territoires.

Le « faire ensemble » s'est révélé une méthode transversale et structurante pour le RNMA. Ce travail irrigue plusieurs de nos chantiers stratégiques et entre en résonance directe avec l'un des axes majeurs de notre projet stratégique : « Développer une culture du dialogue et de la coopération ».

En conclusion, cette expérimentation n'est qu'un point de départ. Notre ambition est maintenant d'outiller, connecter et inspirer le réseau pour faire vivre cette culture de la coopération. Nous continuons à travailler pour que ces méthodes puissent être partagées et adaptées par d'autres territoires, afin de faire émerger des

dynamiques
coopératives
toujours plus
efficaces et
durables.

*L'un des axes du projet
stratégique du RNMA est :
« Développer une culture
du dialogue et de
la coopération ».*



Transmettre méthodes, outils et postures par la formation

Pour diffuser largement les méthodes, outils et postures construits et testés lors de ces deux années d'expérimentation, la Fonda travaille à leur transmission par la formation. Plusieurs leviers de formation ont été mis en place, inter et intra organisations.

Un premier cycle de formation, intitulé « Faire Ensemble : Méthodes et outils pour faire vivre une communauté d'action » a été lancé en septembre 2025. Le prochain cycle, ouvert à tous, débutera en mars 2026.

En parallèle, la Fonda développe des parcours de formation plus ciblés, en partenariat avec des acteurs comme Nexem dans le médico-social, Soliha sur les questions de logement ou encore le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) pour une formation destinée aux agents des collectivités.

*Des terrains
d'expérimentation
vivants pour tester,
ajuster et transformer
les méthodes et outils.*



La Fonda a par ailleurs publié fin 2025, en collaboration avec les acteurs de la Mutualité sociale agricole (MSA) et la Caisse centrale de la Mutualité sociale agricole (CCMSA), un guide sur la fonction de soutien. Il combine les expériences de terrain des acteurs des MSA qui portent des dispositifs en coopération avec une multitude de partenaires locaux et les enseignements de la Fonda sur la structuration de coopérations.

L'ambition de ce guide est de fournir aux acteurs des outils et des points de repère pour mieux comprendre et incarner efficacement ce rôle crucial dans l'animation des coopérations territoriales.

Par ailleurs, la Fonda continue d'intervenir régulièrement sur les questions de coopération auprès d'autres acteurs territoriaux et réseaux associatifs qui le souhaitent.

Enfin, la fin de ce cycle d'expérimentation ne signifie pas la fin des expérimentations de la Fonda sur les sujets du « faire ensemble ». En effet, il est indispensable de conserver des terrains d'expérimentation vivants pour tester, ajuster et transformer les méthodes et outils et ainsi maintenir des approches vivantes et connectées aux réalités des territoires.

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



SÉCURITÉ SOCIALE DE L'ALIMENTATION ET COOPÉRATION



La sécurité sociale de l'alimentation (SSA) incarne la coopération territoriale dans de nombreux territoires. Lors des Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir » le 2 juillet 2025 à Villeurbanne, Géraldine Gabillet, chargée de mission à l'Ulamir-CPIE et Manu Sevilla, coordinateur de la Caisse alimentaire commune de Montpellier, ont partagé leurs expériences sur les territoires morlaisien et montpelliérain. Une table-ronde animée par Bastien Engelbach, responsable *do-tank* de la Fonda.

Bastien Engelbach : *Comment le projet de Sécurité sociale de l'alimentation (SSA) a-t-il émergé sur vos territoires respectifs ?*

Géraldine Gabillet : Je viens de Morlaix, dans le Finistère Nord. Notre projet de SSA a émergé dans le cadre de l'expérimentation « Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires » menée de 2022 à 2025 par la Fonda et le Réseau national des maisons des associations (RNMA). Initialement, nous travaillions sur la transition écologique au sens large. Ces premières réunions ont rassemblé des acteurs nombreux et divers : habitants, élus, associations et entreprises.

Très vite, à côté des sujets de l'habitat et de l'énergie, l'alimentation s'est imposée comme un enjeu majeur. Grâce à l'animation conjointe du Réseau d'échanges et de services aux associations (RéSAM), du Pôle ESS du Pays de Morlaix et de l'Union locale d'animation en milieu rural - Centre permanent d'initiative à l'environnement (Ulamir-CPIE), nous avons structuré une démarche collective.

Nous continuons d'animer la démarche dans une logique de coopération, avec notamment l'arrivée d'un nouvel acteur dans l'animation, la monnaie locale.

Aujourd'hui, le collectif réunit 70 personnes, dont un noyau dur d'une trentaine de membres actifs. À partir de janvier 2026, nous allons lancer une caisse citoyenne avec 100 participants représentatifs de la sociologie du territoire. Nous avons à cœur de développer un parcours citoyen afin que les participants choisissent démocratiquement les points de vente conventionnés.

Le collectif souhaite expérimenter un axe différent des autres SSA, en travaillant avec des entreprises. Nous menons un projet de recherche-action pour inclure les entreprises et faire bénéficier directement les salariés de cette SSA.

Manu Sevilla : À Montpellier, l'expérimentation est née en 2021 via le programme « Territoires à Vivres », porté par un consortium d'acteurs nationaux. L'objectif initial était double : lutter contre la précarité alimentaire et soutenir les agriculteurs précaires. C'est une réponse directe aux inégalités du système alimentaire actuel.

Nous avons d'abord exploré la théorie de la SSA avec un collectif mêlant acteurs de l'alimentation et de l'action sociale, avant de décider de monter une caisse commune. Nous avons aussi formé un collectif d'habitants pour faire de l'aller-vers et questionner directement les habitants.

Manu Sevilla : Financé en 2023 pour une durée d'un an, le projet a changé d'échelle depuis décembre dernier grâce au projet « Territoire agricole et alimentaire solidaire » (Terrasol). C'est une coopération de cinq ans avec des moyens conséquents, l'État finançant 50% des actions.

Nous sommes passés de 47 foyers au démarrage à 600 aujourd'hui, avec une ambition de 1 500 foyers d'ici 2029. Le projet se décline désormais en une douzaine d'actions concrètes.

La Sécurité sociale de l'alimentation est un projet de territoire multidimensionnel complexe. En quoi incarne-t-elle la coopération selon vous ?

Géraldine Gabillet : C'est l'essence même du projet, car cela nécessite du temps long et de la confiance. Avant cette expérimentation, le Résam, l'Ulamir-CPIE et le Pôle ESS se côtoyaient mais ne portaient pas de projet commun d'une telle ampleur.

L'accompagnement de la Fonda nous a permis de structurer et d'identifier nos complémentarités et nos divergences de manière constructive. C'est aussi pour cela que le temps long est essentiel pour coopérer.

La coopération permet aussi de lever certains freins intrinsèques à ce genre de projet comme les moyens humains et le financement. Pour la SSA morlaisienne, nous avons eu la chance d'obtenir des financements de la région et de l'Europe pour l'animation du collectif. C'est la complémentarité de nos structures qui nous a permis de lancer le projet, sans ce travail préalable, cela n'aurait pas été possible.



*Coopérer
demande de
comprendre d'abord
la vision du monde
de l'autre.*

Manu Sevilla : Pour nous, la coopération s'articule autour de trois axes d'innovation : répondre aux besoins des habitants, défendre des causes communes et créer un rapport de force politique.

Cela demande d'abord de comprendre la vision du monde de l'autre. Il faut réussir à lier la solidarité envers les mangeurs, la solidarité envers les producteurs, mais aussi la solidarité envers les territoires. Sur ce dernier point, l'Hérault n'est pas en capacité de couvrir les besoins en alimentation de Montpellier. Nous devons donc penser des coopérations avec d'autres territoires pour relocaliser certaines productions ou créer des échanges avec les communes alentour.

Justement, comment cette solidarité territoriale s'organise-t-elle à Morlaix ?

Géraldine Gabillet : Le Pays de Morlaix est composé d'une zone de polyculture-élevage à l'est et d'une zone maraîchère à l'ouest. L'enjeu est de connecter ces deux secteurs pour qu'ils soient complémentaires plutôt que tournés vers l'exportation. Potentiellement, le territoire est quasi auto-suffisant, hormis certains fruits d'été comme les pêches ou les abricots.

Géraldine Gabillet : Sur le territoire, les enjeux d'agriculture et d'alimentation sont néanmoins importants. C'est pour cela, d'ailleurs, que le Projet alimentaire territorial (PAT) ne couvre seulement qu'une seule communauté de communes sur les trois du Pays. À l'inverse, notre expérimentation SSA a l'ambition de couvrir l'ensemble du Pays de Morlaix. C'est là que le rôle de médiateur est crucial pour aligner des acteurs aux temporalités et aux intérêts parfois divergents.

Quels liens entretenez-vous avec les collectivités locales ?

Géraldine Gabillet : Nous avons volontairement gardé une certaine distance au départ. Le collectif craignait une récupération politique ou une perte d'indépendance. Nous avons préféré construire notre modèle en autonomie et, maintenant qu'il est solide, nous sommes prêts à ouvrir le dialogue avec la collectivité pour envisager des synergies.

Manu Sevilla : C'est différent à Montpellier. Dans le cadre de Terrasol, les collectivités sont très soutenantes, voire investies sur certaines actions. Cependant, la coopération n'est pas toujours simple : nous n'avons ni les mêmes rythmes ni les mêmes modalités d'action. Travailler avec un Centre communal d'action sociale (CCAS) est riche, mais demande beaucoup d'énergie.

De plus, l'incertitude plane avec les élections municipales de 2026. Si le partenariat est signé, l'intensité du soutien politique pourrait varier. Malgré cela, nous prévoyons d'ouvrir sept « maisons de l'alimentation » d'ici 2027.

Comment intégrez-vous les premiers concernés : les habitants et les agriculteurs ?

Géraldine Gabillet : Nos structures viennent de l'éducation populaire, la participation est donc dans notre ADN. Pour les agriculteurs, nous adaptons nos horaires pour respecter leurs contraintes. Nous avons mis en place des outils pour faciliter l'inclusion : charte de fonctionnement, protocole d'accueil pour les nouveaux arrivants, décision par consentement, etc. Il est gratifiant de voir des personnes qui n'osaient pas parler au début prendre aujourd'hui la parole, débattre et développer leur pouvoir d'agir.

Manu Sevilla : Nous avons un comité citoyen de 60 personnes avec des mandats précis : gestion de la « Mona », notre monnaie locale, fixation des cotisations et conventionnement des points de vente. Néanmoins la gouvernance est un chantier permanent : il faut articuler le travail du comité citoyen avec celui du conseil scientifique, gérer la représentativité via le tirage au sort et s'assurer que le dispositif reste « animable » à mesure qu'il grandit.

Pour conclure, quelles sont vos ambitions pour la suite ?

Géraldine Gabillet : Réussir à pérenniser ce projet pour qu'il dépasse le stade de l'expérimentation et réussir à y intégrer le monde de l'entreprise.

Manu Sevilla : Au-delà du déploiement opérationnel, notre enjeu est de produire de la connaissance grâce à notre chaire et notre conseil scientifiques. Nous voulons démontrer, chiffres à l'appui, qu'une caisse de sécurité sociale de l'alimentation génère des retombées économiques positives pour tout le territoire.

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



COOPÉRATION ET POLITIQUE DE LA VILLE



La coopération est centrale dans la politique de la ville. Lors des Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir » le 2 juillet 2025 à Villeurbanne, Alicia Le Bris, cheffe de service Soutien à la vie associative de la ville de Mulhouse et Rémi Seux, délégué du préfet de la Loire à la politique de la ville, ont partagé leurs expériences sur leurs territoires. Une table-ronde animée par Bastien Engelbach, responsable *do-tank* de la Fonda.

Bastien Engelbach : Nous poursuivons cette matinée avec une table ronde sur un retour de l'expérimentation menée à Mulhouse autour de l'engagement des jeunes, ainsi que sur l'initiative « Quartiers à Impact Collectif » (QIC) déployée à Saint-Etienne dans le cadre de la politique de la ville. Comment ces approches basées sur le « faire ensemble » se transmettent-elles et quelles dynamiques impulsent elles ?

Alicia Le Bris : En 2022, nous avons répondu à l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) de la Fonda et le Réseau national des maisons des associations (RNMA) « Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires ». Nous faisons face à un paradoxe : une pléthore d'initiatives et d'expérimentations sur le territoire, mais une difficulté chronique à les capitaliser et à les pérenniser. Elles s'essouffaient faute de méthode. La collectivité elle-même avait besoin de soutien pour faire évoluer ses pratiques vers davantage de coopération.

Nous avons réuni les acteurs avec qui nous travaillions déjà. Très vite, un objectif commun a émergé : l'engagement des jeunes. C'est autour de ce thème que nous avons structuré notre « communauté d'action ».

Pendant deux ans, nous avons travaillé à mieux nous connaître, à comprendre les enjeux de chacun et à identifier nos complémentarités. Ce temps long a été indispensable pour établir une relation de confiance avant de passer à l'action.

Au terme de ces deux années, nous avons défini une feuille de route autour de trois axes :

- + L'animation de rue : il s'agit de coconstruire une définition commune entre les acteurs institutionnels comme l'État ou la Caisse d'allocations familiales (CAF), et les associations de terrain, pour sortir de l'entre-soi institutionnel.
- + La création d'un tiers-lieu jeunesse : les espaces existants, les centres sociaux et le service jeunesse, ne sont pas suffisants. L'idée est de créer un lieu qui colle réellement aux besoins actuels des jeunes.
- + L'essaimage méthodologique : un groupe de travail est dédié à la diffusion des outils et de la culture de la coopération.

Cette dynamique a même dépassé nos attentes initiales : lors du dernier comité technique, une nouvelle idée a surgi, celle d'organiser des « assises de la jeunesse » en élargissant le cercle à de nouvelles structures.

En miroir, qu'est-ce que le dispositif Quartier à Impact Collectif (QIC) et comment se déploie-t-il à Saint-Étienne ?

Rémi Seux : Quartier à Impact Collectif est une expérimentation lancée par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) en 2022 pour repenser les modes de coopération et la participation des habitants à la politique de la ville.

Saint-Etienne fait partie des neuf territoires pilotes en France. L'idée était de construire les contrats de ville « par le bas », en partant des besoins spécifiques de chaque quartier avant de monter vers une vision métropolitaine.

À Saint-Étienne, le service « Politique de la ville » était en pleine réorganisation. Nous avons proposé une méthode simplifiée, inspirée de l'approche « orientée changement ». Concrètement, nous avons organisé des temps de concertation distincts pour les habitants et pour les professionnels dans chaque quartier prioritaire de la ville (QPV).

Le bilan est très positif : nous avons construit des contrats basés sur une vision partagée. Si la mobilisation a été plus laborieuse dans les quartiers entrant nouvellement en politique de la ville, elle a été forte dans les quartiers historiques.

Les communes ont réalisé que la concertation, loin d'être une perte de temps, aboutissait à des plans d'action concrets et efficaces. Aujourd'hui, la démarche s'étend à tous les QPV stéphanois ainsi qu'aux communes de Rive-de-Gier, Andrézieux-Bouthéon et Firminy.

Nous travaillons désormais à intégrer l'ensemble des QPV du contrat de ville de Saint-Étienne Métropole, afin que cette méthode structure la coopération et la participation citoyenne.

En quoi cette approche permet-elle de répondre aux enjeux de la politique de la ville et à transformer les pratiques, notamment pour les collectivités ?

Alicia Le Bris : Le changement majeur réside dans la posture. Dans une communauté d'action, il n'y a pas de superstructure. La logique est horizontale. La collectivité doit abandonner sa position de porteur direct de l'action publique pour endosser un rôle d'animateur et de facilitateur.

Il faut aussi accepter que l'inter-connaissance et la coconstruction nécessitent du temps. Passer deux ans à « se connaître » peut sembler frustrant pour des élus désireux d'agir vite, mais c'est un investissement indispensable. Quand on traite de l'engagement de la jeunesse, on ne peut plus réfléchir seul dans son bureau, il faut penser collectif. Ce réflexe n'est jamais complètement acquis, il se travaille au quotidien.

À Mulhouse, cette méthodologie a directement inspiré la rédaction du nouveau contrat de ville. Quel est l'impact réel de la coopération sur les enjeux de la politique de la ville ?

Alicia Le Bris : Nous avons fait le constat que les précédents contrats de ville finançaient des actions trop éclatées bien que nous ayons mis en place certaines pratiques à la ville de Mulhouse comme des coordinations territoriales.

Désormais, la méthode est inscrite noir sur blanc dans le nouveau contrat, c'est une condition pour répondre aux appels à projets. Les acteurs doivent coopérer. Nous espérons ainsi décupler les effets des actions sur les QPV.

En quoi cette approche de la coopération permet-elle de répondre aux enjeux de la politique de la ville ?

Rémi Seux : La politique de la ville se veut dès l'origine interministérielle, transversale et décloisonnée. Elle repose sur une conviction forte : les habitants ne sont pas « le problème », ils font partie de la solution.

Nous avons choisi d'expérimenter la méthode sur un quartier en situation de crise : le climat était tendu avec du vandalisme dans une maison de projet et l'incendie d'une Maison des jeunes et de la culture (MJC). Les pouvoirs publics ont alors financé un diagnostic qui a mis en évidence le décrochage de nombreux jeunes, éloignés des structures de droit commun.

Un projet interassociatif précédent avait échoué car les structures, au lieu de coopérer, s'étaient mises en concurrence pour capter les financements. L'expérimentation QIC nous a permis de repartir sur des bases saines : recréer du dialogue et de la confiance.

Concrètement, quel effet cette méthode produit-elle sur la participation et les relations entre les différents acteurs ?

Rémi Seux : C'est un changement radical. Nous sommes sortis du jargon technocratique pour poser une question mobilisatrice : « Comment voulons-nous que notre quartier soit en 2030 ? ». Les habitants adhèrent beaucoup plus facilement à cette démarche. Ils se projettent et les échanges avec les institutions deviennent plus constructifs.

Cette approche remet d'ailleurs en question des dispositifs essoufflés comme les conseils citoyens. Avec QIC, nous préférons mobiliser les habitants sur des thématiques précises qui les concernent. Si la jeunesse est au cœur du projet, nous allons chercher directement les jeunes concernés.

Quand nous avons une vision commune, elle devient une boussole pour tout le monde : habitants, associations, institutions, financeurs. Si un porteur de projet présente une action qui s'éloigne de cette vision, nous pouvons légitimement la refuser car elle n'est pas cohérente avec le cadre construit ensemble. Et cette logique commence à porter ses fruits.

Comment embarquer au-delà des personnes déjà convaincues ?

Alicia Le Bris : À Mulhouse, nous avons vécu une acculturation commune. Au-delà du contrat de ville, nous avons intégré cette méthode dans la Convention territoriale globale (CTG) de la CAF. L'objectif n'est pas de créer de nouveaux dispositifs, mais de faire évoluer les pratiques et dispositifs, et aussi les métiers. Par exemple, la CAF a transformé certains postes de « coordinateur jeunesse » en « coordinateur de coopération ».

Rémi Seux : À Saint-Etienne, l'extension s'est faite par la preuve. Quand les partenaires voient que la coopération produit des résultats, ils adhèrent. Même le sous-préfet a adopté un mode de dialogue plus horizontal.

Comment maintenir ces changements de posture ?

Rémi Seux : On prouve que ça marche !

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



LES HABITANTS DANS LA VALLÉE DE LA ROYA, AGIR EN COOPÉRATION « PAR LA FORCE DES CHOSES »



Lors des Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir » le 2 juillet 2025 à Villeurbanne, Charles Claudio et Emanuela Dalmasso, respectivement délégué du CA et chargée de mission de Remontons la Roya, sont venus présenter l'histoire de cette coopération née de circonstances tragiques. Une table-ronde animée par Cécile Malo, responsable Grande cause Territoires à la Fondation de France.

Cécile Malo : *Je suis ravie d'animer cette table ronde, car les personnes à mes côtés sont devenues des amis. Nous nous sommes rencontrés dans une vallée de montagne à faible densité, frontalière de l'Italie : la Roya.*

La Fondation de France y est présente en «compagnonnage» depuis 2022. En ta qualité d'historien, pourrais-tu nous raconter, Charles, l'histoire de cette vallée en matière de solidarité et de coopération ?

Charles Claudio : Les précédentes tables-rondes ont abordé le fait que la coopération n'est pas innée. Pour la Roya, c'est à moitié faux. C'est un territoire aux contraintes physiques difficiles, avec un relief accidenté, des catastrophes naturelles à répétition et des guerres. Vivre isolé sans l'appui des autres y est de fait impossible.

Cependant, je distingue la solidarité de la coopération. La solidarité est ponctuelle, elle s'exprime dans les crises pour « tenir le coup ». La coopération, elle, est une posture institutionnalisée, un réflexe culturel.

Très tôt, la solidarité dans la Roya s'est transformée en coopération pour gérer les ressources vitales : forêt, eau, pâturages. Il fallait éviter la surexploitation.

Cela a donné naissance à des documents écrits, les « statuts et bancs champêtres ». C'était une sorte de mode d'emploi des communs : comment les utiliser sans provoquer d'érosion ou de surpâturage ?

Ces structures de coopération complexes préexistaient à la tempête et sont restées dans l'esprit des habitants : on ne coupe pas trop d'arbres, on limite le nombre de moutons pour préserver la ressource.

Emanuela Dalmasso : Chaque territoire a ses spécificités. Ici, on a développé ce que j'appellerais un « clientélisme vertueux » : les gens trouvent toujours quelqu'un pour les aider, les liens sont forts pour se rendre service et éviter la polarisation.

*La coopération
est une posture
institutionnalisée,
un réflexe culturel.*



Dans la nuit du 1^{er} au 2 octobre 2020, la tempête Alex a frappé. Le bilan est terrible : dix morts, huit disparus, 13 000 sinistrés, plus d'un milliard d'euros de dégâts. 70 communes sont classées en catastrophe naturelle et une soixantaine de kilomètres de route ainsi qu'une soixantaine d'ouvrages d'art emportés immédiatement. Charles, comment une solidarité d'urgence s'est-elle manifestée alors ?

Charles Claudio : L'exemple du village de La Brigue est frappant. Au lendemain de la tempête, les habitants se sont retrouvés hébétés sur la place du village, envahie par la boue et les carcasses de voitures, sans eau ni électricité.

Spontanément, ils sont revenus avec des pelles, des pics, des engins mécaniques. En quelques heures, ils ont débarrassé la place. En travaillant ensemble, ils ont ressenti une forme d'euphorie. Mais une fois le travail fini, ils se sont dit : « Et maintenant, qu'est-ce qu'on fait ? On ne peut pas travailler, les enfants ne peuvent pas aller à l'école, on ne peut pas quitter le village... On ne va pas rentrer à la maison s'ennuyer à attendre qu'on vienne nous aider ».

Alors, outils à la main, ils ont regardé les terrasses viticoles face au village, abandonnées depuis 60 ans. Ils ont décidé de les débroussailler et de reconstruire les murs. Ce projet spontané est devenu aujourd'hui le conservatoire des cépages, un vrai projet de redynamisation viticole qui a fait des petits dans d'autres communes de la vallée. Voilà comment la solidarité devient coopération.

Comment l'association Remontons la Roya s'est-elle articulée avec les pouvoirs publics, qui souhaitent aussi lancer une concertation ?

Charles Claudio : Nous avons créé Remontons la Roya pour impulser une telle concertation. La vallée était devenue une espèce de table rase où il fallait tout reconstruire et les décisions qui allaient être prises nous engageraient pour des années. Nous voulions créer des espaces de discussion pour que les habitants participent aux décisions de reconstruction.

Xavier Pelletier avait été nommé préfet délégué à la reconstruction des vallées des Alpes-Maritimes après la tempête Alex. Il lançait en parallèle « Avenir des vallées », une concertation portée par la Direction interministérielle de la transformation publique.

Le préfet nous a demandé de décaler ou d'annuler nos ateliers pour ne pas semer le trouble. Nous avons joué le jeu : nous avons appuyé la démarche du préfet en incitant les habitants à y participer, car la méthode était innovante.

Emanuela, tu parles dans ce cas de l'intelligence de l'association. De quoi s'agit-il ?

Emanuela Dalmasso : C'est de l'intelligence de situation : ce n'est pas un compromis, c'est « jouer ensemble ». Si l'État met les moyens, pourquoi ne pas y participer ?

Néanmoins Remontons la Roya ne s'est pas laissée absorber. Juste après, l'association a continué avec son propre élan, ses *focus groups*, ses enquêtes. L'important n'était pas de demander aux gens « qu'en pensez-vous ? », ce qui peut créer des clivages. Mais « qu'est-ce qu'on peut faire ensemble ? ».

À Remontons la Roya, vous vous définissez comme les « nouveaux muletiers » de la vallée. Charles, que signifie cette référence historique ?

Charles Claudio : Historiquement, le village de Tende vivait du passage du col. Il existait une corporation de muletiers, la Confrérie de la Saint-Éloi. Au-delà de la logistique, il s'agissait d'une sécurité sociale avant l'heure : si un muletier était blessé ou perdait ses bêtes, la corporation aidait sa famille. Cette confrérie existe d'ailleurs toujours. Même si on ne transporte plus rien à dos de mulet, la fête des mulets à Tende reste un moment fort de solidarité.

Cette fête des mulets cohabite avec d'autres rencontres culturelles dans la vallée comme le festival Passeurs d'humanité. On sent le besoin de rapprochement entre différentes façons de voir le monde. Aujourd'hui, l'association compte trois salariés et est labélisée GuidAsso. Comment accompagnez-vous d'autres associations, notamment avec votre « boîte à outils de la coopération » ?

Charles Claudio : Nous faisons du « cousu main ». Par exemple, un collectif voulait créer un lieu d'accueil intergénérationnel. Ils avaient obtenu des financements de l'AGIRC-ARRCO et d'AG2R Prévoyance pour le loyer et l'animation. Néanmoins, leur association était trop jeune aux yeux d'autres financeurs. Remontons la Roya a donc accepté de porter le projet administrativement, le temps d'accompagner ce collectif vers son autonomie. La coopération, c'est aussi cette agilité administrative.

La coopération n'est donc pas seulement un outil, mais un commun culturel dont on doit prendre soin au même titre que des personnes. Pensez-vous que la tempête a réveillé l'esprit de coopération en confrontant les habitants à leur vulnérabilité ?

Emanuela Dalmasso : J'étais alors chercheuse, spécialisée sur les techniques d'entretien en milieu post-traumatique. Après Alex, je m'attendais à accueillir de la détresse pure.

À part une personne qui avait besoin d'évacuer sa souffrance, tous les autres m'ont dit : « c'est une opportunité, on va faire mieux qu'avant ». Cette épreuve a réveillé une envie incroyable de reconstruire la vallée. Remontons la Roya s'appuie sur cet élan avec un principe clé : « savoir, c'est pouvoir ». Nous misons sur la montée en compétence collective pour que les habitants maîtrisent leur destin.

Pour conclure, quelle image a-t-on de vous aujourd'hui sur le territoire ?

Charles Claudio : Globalement positive, même s'il y a forcément des personnes parmi les 6 000 habitants de la Roya qui ne comprennent pas notre action. Il faut toujours expliquer et convaincre. Heureusement, nous avons des relais comme le journal *Nice Matin*. Nous avons plus de 100 adhérents dans une vallée rurale isolée, c'est un signal fort !

Et vous jouez un rôle indispensable de médiation, d'écoute et de lien ! Cette table-ronde nous confirme que les habitants ne sont pas seulement des bénéficiaires, mais des acteurs incontournables de la coopération.

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne





ÉCHANGES ENTRE PAIRS

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



CONCILIER



Lors des Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », un échange entre pairs animé par Sylvain Rigaud a tenté de répondre à la question suivante : comment coopérer entre personnes et organisations dont les moyens, les pratiques et les cultures de travail divergent ?

Au cours de cet atelier, Quentin Peiffer est revenu sur le programme EN ACT dont il est chargé au sein de la Fédération de l'entraide protestante (FEP).

OBJECTIFS DE L'ATELIER

- + Explorer les conditions permettant de faire coopérer des structures hétérogènes en dépit de leurs différences de culture professionnelle, de temporalité, de logique de décision ou d'intérêt
- + Identifier les leviers permettant de dépasser les cadres juridiques et institutionnels propres à chaque acteur
- + Dépasser les différences de culture professionnelle, de temporalité, de vocabulaire et de logique de décision, afin de construire des modes de collaboration adaptés et inclusifs
- + Concilier des intérêts parfois divergents, voire opposés, en recherchant un socle commun d'action et une convergence autour d'objectifs partagés
- + Construire une vision commune sans effacer les spécificités de chacun, en valorisant la complémentarité des approches et la reconnaissance mutuelle des légitimités

Coopérer, c'est aussi concilier

Quentin Peiffer, chargé du programme EN ACT au sein de la Fédération de l'entraide protestante (FEP), a souligné que coopérer revient souvent à concilier : des intérêts distincts voire divergents, des cadres juridiques et fonctionnements différents, mais aussi des cultures professionnelles contrastées.

La coopération n'implique pas nécessairement un alignement total, mais plutôt la construction d'un espace commun où chacun peut contribuer à la résolution d'une problématique partagée.

Cette dynamique peut s'appuyer sur la mise en lien et la création de proximités territoriales, et l'intérêt de chaque acteur à répondre collectivement à un enjeu local.



Construire du commun sans effacer les différences

Plusieurs leviers de réussite ont été identifiés :

- + Créer de la conscience pour créer du commun, c'est-à-dire reconnaître et nommer les différences pour mieux les articuler
- + Élaborer un récit commun, permettant à chacun de s'y reconnaître sans renoncer à son identité propre
- + S'accorder sur un objectif fédérateur, non pas sur des valeurs identiques, mais sur un but partagé qui mobilise l'ensemble des parties prenantes
- + Accepter la divergence des intérêts, en recherchant la convergence des énergies plutôt que l'uniformité des intentions
- + Apprendre à se décentrer, à écouter, à transiger et parfois à réduire ses ambitions, afin d'identifier le socle minimum commun — le « minimum acceptable » pour toutes les parties — garant de la cohérence du projet

La confiance est apparue comme un élément clé. Elle suppose la reconnaissance de la légitimité de chacun et la possibilité pour tous de trouver leur place dans la coopération.

Composer avec les temporalités et les logiques d'acteurs

La coopération confronte des temporalités différentes : celle des institutions et des calendriers administratifs, celle des associations et des dynamiques collectives et enfin celle des bénévoles et du temps citoyen.

Les participants ont insisté sur la nécessité de respecter les rythmes de chacun, de s'ajuster et de cultiver l'écoute mutuelle. La complexité organisationnelle inhérente aux projets pluriacteurs rend indispensables la création d'un langage commun et l'adaptation des modes de travail aux spécificités de chaque partenaire, qu'il soit associatif, public ou privé.

RESSOURCE POUR ALLER PLUS LOIN

 **Quentin Peiffer, « EN ACT : créer des coalitions interacteurs pour porter un plaidoyer commun », Supplément Tribune Fonda « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », septembre 2025.**

Le rôle central de l'animation et de la médiation

Un consensus fort s'est dégagé autour de la fonction d'animation comme condition de réussite d'une coopération durable. Cette fonction, assurée par un acteur du projet ou par une ressource externe, joue plusieurs rôles essentiels : celui de médiateur, de traducteur, de facilitateur et de veilleur.

La coopération a besoin d'un médiateur, pour favoriser la convergence des points de vue et d'un facilitateur, pour entretenir la dynamique collective. Mais aussi d'un traducteur, pour rendre les discours et les logiques compréhensibles entre parties et d'un veilleur, pour prendre soin des acteurs et prévenir l'épuisement lié à l'investissement dans la durée.

La logique de coopération repose ainsi davantage sur une culture de la contribution que sur une logique de consensus.

L'ancrage territorial comme levier de conciliation

L'ancrage dans le territoire a été mis en avant comme un facteur facilitant, il permet d'identifier des consensus locaux, ancrés dans des problématiques concrètes et partagées, et de donner du sens à la coopération en l'inscrivant dans un objectif territorialisé.

Plusieurs points de vigilance ont par ailleurs été identifiés, notamment l'énergie nécessaire à la conciliation, la complexité de la coopération et la nécessité d'assumer nos différences.

Attention à l'usure des acteurs : la coopération demande du temps et de l'énergie. Elle suppose une gestion consciente de l'engagement dans la durée.

Il est nécessaire d'accepter la complexité comme donnée structurelle de la coopération et d'assumer les différences comme richesse et non comme obstacle.

CONCLUSION

Concilier dans la coopération, c'est accepter de ne pas tout partager, mais choisir de cheminer ensemble autour d'un objectif commun. Cela nécessite écoute, confiance, humilité et médiation, autant de conditions permettant de faire vivre une coopération où la diversité des acteurs devient une force au service du collectif et du territoire.

 Ce compte-rendu a été rédigé sur la base d'une prise de notes de Fabienne Orban et d'une animation par Sylvain Rigaud. Il est mis à disposition sous la Licence Creative Commons CC BY-NC-SA 3.0 FR.

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



ENGAGER



Lors des Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », un échange entre pairs animé par Marion Ben Hammo a tenté de répondre à la question suivante : comment placer les personnes concernées au cœur du système ?

Au cours de cet atelier, Richard Diot est revenu sur l'expérience de Point d'eau, une association grenobloise qui offre un accès à l'hygiène aux personnes sans domicile.

OBJECTIFS DE L'ATELIER

- + Approfondir un des obstacles concrets à la coopération territoriale : l'engagement des personnes premières concernées par les problématiques auxquelles la coopération entend répondre
- + Croiser les points de vue et échanger ensemble pour identifier de bonnes pratiques et des leviers d'action

Qui sont les personnes concernées et comment s'engagent-elles ?

Commençons par définir qui sont les premiers concernés avec eux pour ne pas décider à leur place. Il n'y a pas une seule lecture évidente : on pense facilement à certains, tandis que d'autres restent invisibles. Cela peut créer une forme de hiérarchie : premiers concernés vs autres concernés vs tous concernés.

Tout le monde ne se sait pas concerné : cela pose la question de la perception des impacts et des risques d'une problématique sur soi-même, ce qui n'est pas naturel. Il est donc important de créer des espaces de dialogue et de sensibilisation pour relier les personnes au sujet, questionner leur lien à celui-ci.

L'accueil bienveillant est une porte d'entrée pour un engagement futur. Il évolue de plus en plus d'un engagement auprès d'un collectif ou d'une structure vers un engagement envers une cause. L'échelle locale ou microlocale est facilitante.

Une attention doit être portée à l'institutionnalisation de l'engagement en France. Les formes d'engagement informelles, notamment dans les Quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), sont variées, souvent peu visibles, mais essentielles.

La stigmatisation ou l'autostigmatisation peut empêcher de se sentir légitime à s'engager. Pourtant les « bénéficiaires » ou « usagers » peuvent eux-mêmes devenir bénévoles. Des freins sociaux existent également : temps disponible, charge parentale, problématiques de santé mentale, freins psychosociaux...

Le rôle de la gouvernance pour considérer

C'est donc à la gouvernance de questionner et d'intégrer la place des personnes concernées. Cela nécessite du temps, minimum un an, et un processus de questionnement et d'ajustement permanent.

Par exemple, Les Grandes Voisines ont transformé un « comité de coordination élargi » qui avait un rôle d'information en « comité de pilotage », ainsi qu'un « comité de participation » en « comité de projets ».

À chaque étape, le pouvoir réel conféré à l'instance, son rôle et ses moyens d'agir ont évolué. Donner un réel pouvoir aux personnes/instances, soit les moyens d'agir et de transformer concrètement les choses, est indispensable pour engager.

Les freins à l'engagement des personnes concernées

Plusieurs obstacles persistants ont été identifiés, à commencer par le manque de temps et d'énergie. Les priorités des associations sont recentrées sur la survie, la recherche de fonds plutôt que sur l'engagement.

Plus généralement, les acteurs rencontrent une crise de confiance : pourquoi s'engager si aucun moyen d'agir ou de transformer derrière ?

Aussi, l'engagement se situe parfois en marge de la vie professionnelle. Les effets vécus au travail (absence de pouvoir, de moyens d'agir, de marge de manœuvre) compliquent l'engagement parallèle : il faut y croire.

L'expérience de Point d'eau pour donner sa place à chacun

Il y a 15 ans, Point d'eau était porté par 5 salariés et des bénévoles âgés. Aujourd'hui, l'association rassemble 30 salariés et 200 bénévoles dont 1/3 de personnes concernées soit 180 personnes de la rue. L'évolution a commencé par lever les freins à la participation, soit « laisser faire », en confiance et autonomie. L'objectif partagé était qu'aucun projet ne soit lancé sans les personnes concernées.

Les trois points d'ancrage de Point d'eau sont une bagagerie autogérée, un service civique jeunes en errance et un atelier cuisine.

La bagagerie était initialement gérée par les salariés de l'association. Les vols étaient alors fréquents, la zone tendue et la gestion chaotique. En confiant la gestion aux personnes de la rue, il n'y a plus eu aucun vol en 15 jours. La structuration a été spontanée et efficace, ce qui a été un déclencheur pour une philosophie plus générale : on teste, on fait confiance, ça marche, ce qui permet d'aller plus loin sur d'autres plans. Soit une politique des petits pas : une première preuve entraîne la suite.

Le Service civique jeunes en errance part du constat que les 18-25 ans représentent 30 % du public. Six jeunes et leurs chiens ont donc été recrutés en service civique. Malgré des débuts chaotiques, deux d'entre eux sont aujourd'hui devenus travailleurs pairs salariés.

RESSOURCE POUR ALLER PLUS LOIN

 Richard Diot, « Considération et participation des personnes accueillies à Point d'eau », *Supplément Tribune Fonda* « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », septembre 2025.

L'atelier cuisine était quant à lui l'initiative d'un stagiaire. Il a proposé et lancé la démarche en autonomie, dans une cuisine annexe, sans budget. Progressivement, 40 personnes se sont rassemblées deux fois par semaine. Aujourd'hui, chaque repas convie un invité extérieur, ce qui a permis à Point d'eau de s'installer dans un réseau d'acteurs.

L'atelier a même donné naissance au chantier d'insertion traiteur «Les Mets connus» qui propose des prestations pour entreprises et fondations. Cet autre positionnement est une vraie porte d'entrée différente sur Point d'eau que la recherche de subventions. La participation concrète ouvre donc des leviers financiers, logistiques et organisationnels.

Pendant la crise liée au COVID-19, les bénévoles et personnes concernées se sont mobilisés pour maintenir l'accueil ouvert. De nouveaux services et ateliers ont été créés par les personnes elles-mêmes : couture, vélo, apprentissage du français. À noter que tous les ateliers sont animés par des personnes de la rue.

Un collège des personnes concernées a été créé au sein du Conseil d'administration (CA) de Point d'eau. Une inclusion progressive au bureau de l'association est en cours et les statuts mis à jour en ce sens.

Plus généralement, dans chaque action le modèle choisi est celui où la personne est partenaire, et non regardée comme à part, c'est-à-dire assise à côté, ou au centre comme «problème».

Les actions pour placer les personnes concernées au cœur du système font de Point d'eau une des rares associations à Grenoble à ne pas souffrir du manque de bénévoles. En effet, leur participation modifie l'équilibre entre bénévoles et salariés : la masse de bénévoles permet aux éducateurs de se recentrer sur leur cœur de métier. Ce modèle rencontre néanmoins des difficultés à se pérenniser. Quand Richard s'est absenté, l'équipe a dû reprendre l'activité de façon plus autonome, non sans difficulté. D'où l'intérêt de réfléchir à la codirection ou coprésidence.

Des leviers pour agir

- + Nourrir l'espoir, la convivialité, la reconnaissance et la confiance
- + Accepter l'erreur qui fait avancer, soit prendre le risque que cela fonctionne
- + Travailler sur la pérennité de la participation des personnes : codirection, inscription dans les statuts, partage de responsabilités progressives, etc.

 Ce compte-rendu a été rédigé sur la base d'une prise de notes de Camille Mauguier et d'une animation par Marion Ben Hammo. Il est mis à disposition sous la Licence Creative Commons CC BY-NC-SA 3.0 FR.

CONCLUSION

Au-delà de prévoir des instances de gouvernance adaptées et évolutives, penser la place des personnes concernées dans une coopération demande de ne pas brider la participation ni l'institutionnaliser en bloc. «Laisser faire», c'est permettre l'émergence d'initiatives spontanées. Cette forme d'apprentissage en marchant, basée sur la confiance et la considération, peut aussi être appliquée au niveau interstructure avec la notion d'«archipel territorial».

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



ANCRER



Lors des Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », un échange entre pairs animé par Charlotte Debray a tenté de répondre à la question suivante : comment inscrire durablement une coopération dans un territoire ?

Au cours de cet atelier, Henri Jacot a partagé ses connaissances en tant que chercheur associé du Territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD) de Villeurbanne.

OBJECTIFS DE L'ATELIER

- + Approfondir un des obstacles concrets à la coopération territoriale : son inscription durable dans un territoire donné
- + Croiser les points de vue et échanger ensemble pour identifier de bonnes pratiques et des leviers d'action

Des coopérations qui peinent à s'ancrer

L'un des obstacles récurrents à l'ancrage d'une coopération dans un territoire est un portage politique fragile. En effet, la coopération ne peut durer sans un portage politique direct assumé par les acteurs locaux. Par ailleurs, sa gouvernance peut être complexe.

La coopération exige une gouvernance multiniveau et polycentrique, où chaque acteur, qu'il s'agisse d'une collectivité, d'une entreprise ou de la société civile, doit clarifier son rôle et ses valeurs. Henri Jacot souligne l'importance de la société civile dans le portage de Territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD). La moitié de l'équipe porteuse en est issue, garantissant un ancrage local.

Pour un dispositif comme TZCLD apparaît par ailleurs l'impossibilité d'une réplique à l'identique d'un territoire à l'autre. Il ne s'agit pas d'un dispositif institutionnel applicable, mais d'une expérimentation, impulsée par des acteurs et des actrices locaux, nécessitant une adaptation constante aux réalités territoriales.

La normalisation est un véritable enjeu. En 2026, TZCLD devra choisir entre disparaître, se généraliser ou s'institutionnaliser, en fonction de son impact démontré.

Plusieurs strates de l'écosystème coopératif de TZCLD

Le noyau dur est composé des parties prenantes centrales soit les Entreprises à but d'emploi (EBE) et les Comités locaux pour l'emploi (CLE). Elles ont besoin d'un portage politique fort et d'un socle commun de valeurs et de règles.

Deuxième strate : les autres parties prenantes, c'est-à-dire les services publics de l'emploi, acteurs de l'insertion par l'activité économique et acteurs de la politique de la ville. Leur implication suppose une compréhension de leurs enjeux respectifs, une relation horizontale et une adaptation des pratiques.

RESSOURCE POUR ALLER PLUS LOIN

 Henri Jacot, « Territoire zéro chômeur longue durée (TZCLD) de Villeurbanne : un commun territorial d'emploi », Supplément *Tribune Fonda* « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », septembre 2025.

Des leviers pour agir

- + Faire du territoire un « commun ». TZCLD repose sur l'idée que le territoire est un bien commun à finalité sociale, où la coopération est facilitée par des valeurs communes et un objectif partagé : éradiquer le chômage de longue durée.
- + Distinguer la coopération de la collaboration, pour reprendre les mots de l'économiste Éloi Laurent. Coopérer, c'est faire œuvre commune sur le long terme. Collaborer, c'est travailler ensemble sur des objectifs précis. La coopération exige une confiance réciproque et une adaptation des postures.
- + Utiliser l'évaluation comme levier. L'évaluation joue un rôle important dans la dynamique de redevabilité. Elle contribue à un apprentissage collectif et permet une anticipation prospective. L'évaluation régulière, elle a lieu tous les cinq ans pour TZCLD, permet un apprentissage collectif et la préparation d'une éventuelle généralisation de l'expérimentation en anticipant les risques.

 Ce compte-rendu a été rédigé sur la base d'une prise de notes d'Anne-Cécile Cornibert et d'une animation par Charlotte Debray. Il est mis à disposition sous la Licence Creative Commons CC BY-NC-SA 3.0 FR.

CONCLUSION

La coopération n'est pas un objet, c'est une dynamique. Elle se construit dans le temps, demande de la confiance, des règles collectives et une volonté de transformation. Il est par ailleurs nécessaire de financer le temps de transformation : la coopération exige d'investir dans des espaces d'apprentissage et d'ajustement permanents.

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



CONNECTER



Lors des Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », un échange entre pairs animé par Quentin Vaissaire a tenté de répondre à la question suivante : comment créer des liens entre projets en coopération ? Au cours de cet atelier, Mireille Pétavy a présenté les apprentissages de la Mutualité sociale agricole (MSA) Ardèche-Drôme-Loire.

OBJECTIFS DE L'ATELIER

- + Approfondir un des obstacles concrets à la coopération territoriale : l'articulation entre elles de différentes démarches de coopération
- + Explorer comment éviter l'écueil du cloisonnement des projets et dépasser les logiques de silo
- + Croiser les points de vue et échanger ensemble pour identifier de bonnes pratiques et des leviers d'action

Une connexion dès le niveau individuel

Les relations humaines sont au cœur du sujet : coopérer, c'est d'abord prendre soin. La question de l'intention et de la posture traverse également toutes les coopérations.

De nombreux acteurs souhaitent favoriser la coopération mais rencontrent des freins inhérents à la coopération et manquent de méthodes pour lever ces obstacles. Pourtant de nombreux outils coopératifs existent pour favoriser la confiance entre les acteurs, la licence *Creative Commons* par exemple, et des expériences inspirantes comme celle du Kiif.

Les coopérations qui tentent de se connecter rencontre des freins

Parmi les obstacles persistants en matière de connexion, les participants à l'atelier identifient la diversité des acteurs, le manque de temps dédié à la coordination, le poids des logiques concurrentielles, les enjeux d'échelle et la dépendance à des personnes clés.

Avoir une diversité d'acteurs autour de la table, que ce soit par leurs statuts, leurs cultures, leurs temporalités ou leurs moyens, est à la fois une richesse et potentiellement un frein. La coordination est souvent sous-financée, ce qui fragilise la pérennité des liens entre initiatives.

En effet, cela contribue à dépendre de certaines personnes clés, dont le départ ou l'épuisement peuvent déséquilibrer une coopération. Les structures peuvent être par ailleurs prises dans des logiques concurrentielles, notamment en lien avec l'accès au financement, et des enjeux d'échelle : comment relier des actions locales et avec quels acteurs ?

La MSA, tisseuse de coopérations territoriales

Organisme mutualiste chargé d'une mission de protection sociale, la Mutualité sociale agricole (MSA) Ardèche-Drôme-Loire intervient dans les territoires ruraux en conjuguant protection sociale individuelle et développement social local.

Ce rôle l'amène à créer des liens entre divers projets, dispositifs et acteurs au bénéfice de dynamiques territoriales. Sa double posture de financeur et d'animateur lui permet de légitimer les démarches sans les piloter à la place des acteurs.

La MSA est ainsi capable de créer les conditions d'une coopération structurée, en sécurisant un cadre, en apportant du temps et de la méthode. De tels acteurs « pivots », à la fois acteurs de terrain, institutions, financeurs ou encore facilitateurs, gagnent à être connus et reconnus.

RESSOURCE POUR ALLER PLUS LOIN

 Mireille Pétauy, « Tisser une dynamique de coopération sur un territoire rural : retour d'expérience de la Mutualité sociale agricole (MSA) Ardèche-Drôme-Loire », Supplément Tribune Fonda « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », septembre 2025.

La MSA utilise le diagnostic comme outil de médiation et non de prescription. Ses démarches en coopération demandent de faire confiance aux habitants en plaçant toutes les paroles, qu'il s'agisse de celles des habitants, des élus ou des professionnels, sur un pied d'égalité et en les invitant à participer aux instances de gouvernance.

Plus généralement, les dynamiques rurales bénéficient grandement de l'économie non monétaire dans les dynamiques rurales avec de la mise à disposition de matériel, une mobilisation bénévole, du partage de compétences, etc.

Des leviers pour agir

- + Faire intervenir un tiers facilitateur qui apporte à la fois légitimité, méthode et posture d'écoute
- + Prendre soin des relations humaines et positionner les publics au centre
- + Clarifier les intentions, à plusieurs niveaux pour éviter les malentendus et favoriser la cohérence
- + Soutenir une logique de commun à la fois dans les outils et dans les finalités

CONCLUSION

L'intervention d'un tiers facilitateur, ou d'une fonction de soutien pour reprendre les termes de la Fonda, apporte à la fois légitimité, méthode et posture d'écoute. Il s'agit d'un rôle déterminant pour éviter de créer de nouveaux silos et contrer le risque d'avoir des coopérations qui ne dialoguent pas entre elles. Néanmoins, la coopération repose sur les individus avant tout et une telle connexion nécessite donc un travail sur la posture de chaque membre de la communauté d'action.

 Ce compte-rendu a été rédigé sur la base d'une prise de notes de Diane Bonifas et d'une animation par Quentin Vaissaire. Il est mis à disposition sous la Licence Creative Commons CC BY-NC-SA 3.0 FR.

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



TRANSMETTRE



Lors des Rencontres «Coopérer : comprendre les obstacles pour agir», un échange entre pairs animé par Hannah Olivetti a tenté de répondre à la question suivante : comment raconter, transmettre et valoriser les apprentissages d'une coopération ?

Au cours de cet atelier, Éric d'Engenières, directeur des programmes de la Fondation Entreprendre, a partagé son expérience de la «réponse collective».

OBJECTIFS DE L'ATELIER

- + Approfondir un des obstacles concrets à la coopération territoriale : la transmission des apprentissages issus d'une démarche de coopération
- + Étudier le travail de capitalisation et de diffusion des résultats de programmes de «réponse collective» portés par la Fondation Entreprendre
- + Croiser les points de vue et échanger ensemble pour identifier de bonnes pratiques et des leviers d'action

Il n'est pas toujours facile d'inclure les critiques, les retours négatifs, mais il faut aussi savoir en tenir compte. Le contenu transmis sera de meilleure qualité et plus riche d'enseignements s'il intègre également les critiques.

Rappelons que la coopération est un acte de constitution d'un commun, mais aussi un ensemble de processus, de postures, de pratiques qui relèvent d'une certaine technicité. Comment alors réussir à en parler sans jargonner et en gardant des termes accessibles ? Dans ce contexte, il est important de veiller à ne pas faire du récit de la coopération une injonction à coopérer.

L'importance de la capitalisation des coopérations

Le rôle de la capitalisation est important pour identifier ce qui dans un projet a bien fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné. Pourtant les rapports de capitalisation sont souvent peu lus et demandent un temps d'élaboration important.

L'expérience de la Fondation Entreprendre

Depuis quatre ans, la Fondation Entreprendre expérimente la «réponse collective», un mode de coopération entre experts, acteurs associatifs et philanthropiques, avec le programme Entreprendre la Ruralité notamment.

RESSOURCE POUR ALLER PLUS LOIN

④ Éric d'Enghien, « Comment la Fondation Entreprendre raconte, transmet et valorise les apprentissages de ses démarches de coopération », Supplément Tribune Fonda « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », septembre 2025.

Entreprendre la Ruralité a été la première coopération lancée, avec un double objectif : dynamiser les territoires ruraux en y accompagnant des démarches entrepreneuriales et prouver que l'entrepreneuriat est un levier indispensable.

Le défi pour capitaliser cette coopération a été de tirer des enseignements transverses à partir d'expérimentations diverses. Quatre associations avaient mis en place différents accompagnements, sur quatorze départements au total.

La troisième année du programme, le collectif a travaillé à la capitalisation collective des innovations majeures et bonnes pratiques associées, ainsi qu'à la formalisation de recommandations aux acteurs publics et privés. Il semblait important qu'il y ait des témoignages, mais aussi des apports conceptuels pour transmettre.

CONCLUSION

Il n'y a pas de modèle précis de coopération, mais plusieurs formes existantes, propres à chaque expérience, dont il s'agit de relater la spécificité. Pour cela, il peut être utile d'associer dans le contenu de la transmission des apports conceptuels et des témoignages. Enfin, faire vivre la convivialité tout du long de la démarche permet à chacun de s'en sentir partie prenante.

Des leviers pour agir

- + Proposer des formats d'animation variés dans des lieux physiques, tels que des jeux, avec un travail sur le sensible, pour donner à vivre l'expérience de coopération.
- + Porter une grande attention au processus, à la mise en œuvre, aux difficultés associées et comment elles ont été surmontées. Pour cela faire appel au récit, qui va intéresser par une mise en intrigue et des rebondissements.
- + Aller écouter les personnes qui ne sont pas dans la mise en œuvre directe du processus, mais concernées par les actions mises en place, et leur demander ce que l'action collective a changé dans leur vie. Pour cela il est possible d'organiser des temps de convivialité liés au projet et d'y recueillir ce qui s'y exprime.
- + Intégrer la question de la transmission dès la mise en œuvre de la coopération, en se posant dès le début la question de savoir comment l'expérience vécue pourra être retranscrite et retransmise.

 Ce compte-rendu a été rédigé sur la base d'une prise de notes de Suzanne Liaigre et d'une animation par Hannah Olivetti. Il est mis à disposition sous la Licence Creative Commons CC BY-NC-SA 3.0 FR.

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



ÉVALUER



Lors des Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », un échange entre pairs animé par Bastien Engelbach a tenté de répondre à la question suivante : comment évaluer les effets produits par une coopération ? Cet atelier s'est basé sur le retour d'expérience de la Fonda et de la Fédération des centres sociaux de la Drôme en la matière.

OBJECTIFS DE L'ATELIER

- + Approfondir un des obstacles concrets à la coopération territoriale : son évaluation
- + Explorer des modalités d'évaluation adaptées aux coopérations, et tenant compte de leurs spécificités, pour valoriser ce qu'elles génèrent, tant au niveau des effets que de leur processus
- + Croiser les points de vue et échanger ensemble pour identifier de bonnes pratiques et des leviers d'action

Quel est le rôle de l'évaluation ?

L'évaluation permet de mobiliser autour du sens de l'action collective. Aujourd'hui, l'attention est davantage portée sur les résultats et les effets que sur le savoir collectif généré par la coopération et le savoir-faire propre à la coopération. Cela entraîne des difficultés à objectiver les effets de la coopération.

Il est au contraire nécessaire de travailler à la fois l'évaluation de chacune des actions intégrées à la coopération et la coopération en tant que telle. Cela demande de ne pas limiter l'évaluation à remplir des indicateurs, soit mesurer le sensible et le fait de contribuer à la cohésion sociale, tout ce que les indicateurs ne donnent pas à voir.

Des questions structurantes

Comment faire de l'évaluation un outil d'apprentissage pour objectiver des pratiques, et non pas une injonction qui peut être vécue comme un contrôle ? Qu'évalue-t-on dans le cadre de la coopération et sur quoi va-t-on faire porter les indicateurs ? Sur la somme des actions individuelles ou sur le résultat de l'action commune ?

RESSOURCE POUR ALLER PLUS LOIN

④ Olivier Royer, « Évaluer pour transformer, pas pour mesurer : l'expérience Drômoise », Supplément Tribune Fonda « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », septembre 2025.

Dans la Drôme, la Fédération des centres sociaux a tenté de répondre à cette question en se la posant autrement. Pas seulement « quels résultats avons-nous obtenu ? », mais « qu'est-ce que nos coopérations transforment réellement dans la vie des gens et sur nos territoires ? ». La Fonda a proposé de baser son évaluation sur l'analyse de ses chaînes de valeur.

Comment tenir compte dans l'évaluation des possibles effets de bord de la coopération et intégrer les effets négatifs ? La coopération est liée à la complexité et il faut aussi savoir mettre en avant ce qui ne marche pas, savoir à quel moment et comment il est possible d'intégrer des résultats négatifs qui peuvent aider à évoluer.

Au-delà des effets négatifs, comment questionner le caractère bénéfique de la coopération et intégrer un regard critique sur le fait même de coopérer ? En veillant notamment à tenir compte des conditions de la coopération qui peut parfois relever d'une injonction.

Peut-on envisager une évaluation comparative entre un projet mené en coopération et un projet d'ambition similaire mais porté par une structure seule ? Quand inclure la brique de l'évaluation dans l'évaluation du projet collectif ? Et enfin, comment obtenir un financement spécifique à l'évaluation de la coopération ?

Des leviers pour agir

- + Proposer une valorisation passant par une mise en récit, qui permet d'illustrer de façon différente
- + Travailler à mieux se raconter
- + Accorder du temps long et des financements à l'évaluation des coopérations

 Ce compte-rendu a été rédigé sur la base d'une prise de note de Bastien Engelbach, également animateur de l'atelier. Il est mis à disposition sous la Licence Creative Commons CC BY-NC-SA 3.0 FR.

CONCLUSION

Des projets menés en coopération vont pouvoir bénéficier d'évaluations positives, mais ces évaluations sont souvent centrées sur les résultats du projet, en présentant l'évaluation comme une force, sans toujours évaluer la coopération en tant que telle. En évaluant la coopération, on cherche à évaluer la coopération comme une forme de création de valeur. Ce discours n'est pas aisé à porter politiquement et l'évaluation de la coopération demande un temps important.

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



CONCLUSION

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



COMMENT SOUTENIR ET FINANCER LES COOPÉRATIONS ?



Lors des Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir » le 2 juillet 2025 à Villeurbanne, Bénédicte Fossard, directrice déléguée des programmes d'action de la Fondation de France, Yannick Blanc, président de la Fonda et Marc Alphanhéry, auteur du rapport «Accompagner et financer les coopérations territoriales au service d'une transition écologique juste», ont esquissé des pistes pour soutenir et financer les coopérations. Une table-ronde animée par Fabienne Orban, administratrice du Réseau national des maisons des associations (RNMA).

Fabienne Orban : *La question qui nous rassemble aujourd'hui est double. Tout d'abord, comment soutenir financièrement les coopérations ? Ensuite, quelles sont les pistes pour soutenir les coopérations à travers des moyens extrafinanciers ?*

Bénédicte Fossard : Je vais répondre à la première partie de cette vaste question : à la Fondation de France, nous tentons de financer des coopérations utiles et qui ont un sens.

Pour moi, une coopération qui marche bien, c'est une équation : $1 + 1 = 3$. Il faut que quelque chose se crée, que cela apporte aux parties prenantes présentes, mais aussi du changement, de l'amélioration.

Les conditions favorables sont le temps à financer. C'est une histoire à hauteur d'humains qu'il faut porter pour que la démarche soit dans la durée. Parfois la coopération est positive, parfois très négative, c'est comme une recette et il faut faire attention pendant sa préparation.

Comment le faisons-nous à la Fondation de France ? Déjà, ne pas ajouter de la contrainte à la contrainte, le monde associatif a déjà suffisamment à faire.

Pour permettre les conditions de l'émergence de la coopération, il faut de la méthodologie et de l'accompagnement, mais aussi une philanthropie de confiance. C'est un effort constant d'être attentif à toute la subtilité de la coopération.

Marc Alphanhéry : Pour ma part, j'ai trois casquettes : pilote d'études au sein du Labo de l'ESS, notamment sur la coopération, financeur en tant que président du fonds de dotation QUE VOL' TERRE et militant sur les questions d'agriculture et d'alimentation durable.

La coopération territoriale présente une grande diversité de finalités, d'acteurs, de modèles économiques et juridiques et de stades d'avancement. Quand on veut aider les coopérations et les soutenir, les problématiques sont très différentes suivant le type de coopération.

*Soutenir les coopérations
commence par ne pas
ajouter de la contrainte
à la contrainte.*



Le coût de la coopération est un investissement.



Il y a des coopérations émergentes qui demandent beaucoup de temps, de financements et d'accompagnement, et des coopérations qui sont en création et en consolidation et qui demandent d'autres formes de soutien. Nombre de ces dernières sont accompagnées par des réseaux qui ont besoin d'être reconnus et soutenus, c'est vital.

Les besoins des coopérations sont très différents. Pour un tiers lieu, vous avez besoin d'un lieu et donc de trouver les moyens de financer un patrimoine foncier et immobilier. Cela nécessite de mobiliser des fonds propres particuliers, dont des capitaux patients à intérêt modéré, 7 à 10 ans, avec des intérêts minimes de 2 à 5 %.

Pour le rapport «Accompagner et financer les coopérations territoriales au service d'une transition écologique juste», j'ai identifié cinq pistes de financement:

1. Agir au niveau d'un territoire pour créer un écosystème territorial, sur des thématiques par exemple.
2. Financer l'accompagnement, financer le transfert de compétences en s'inspirant des expériences réussies qui existent ailleurs pour partager l'expérience.
3. Créer des fonds territoriaux, par exemple : Mécènes Solidaires ou le Cluster Jura qui a développé un fonds territorial.
4. Impliquer les habitants, mutualiser les fonds, mobiliser le soutien financier des citoyens.
5. Développer l'économie non monétaire.

Yannick Blanc : Plus généralement, il nous faut prendre en considération le contexte budgétaire. Dans le rapport de la commission d'enquête sénatoriale «Transparence et évaluation des aides publiques aux entreprises », nous avons appris que les dépenses au profit des entreprises s'élevaient à 150 milliards chaque année, mais surtout que Bercy est incapable de décrire l'ensemble des processus de financement. Jamais il n'a été question de mesurer l'impact de ces dépenses. Alors que depuis 20 ans, nous nous faisons des nœuds au cerveau sur la mesure d'impact, la pilule a du mal à passer.

Nous entrons dans un moment très difficile, qui nous oblige à démontrer que les démarches de coopération permettent de faire mieux et d'être plus efficace. Dans le débat tendu qui s'annonce sur la dépense des budgets, nous devons défendre ces démarches d'économie et d'efficacité. De fait, ce sont des démarches qui rapportent!

Le coût de la coopération n'est pas forcément un coût monétaire mais plutôt un investissement. Oui, il faut former les personnes et capitaliser les expériences, mais ce coût n'est pas très élevé. Il est par contre complexe et difficile à démontrer. Nous devons donc être collectivement attentifs à mesurer les bénéfices de la coopération. Pas seulement pour rendre compte aux financeurs mais surtout pour pérenniser la coopération.

Pour que ça marche, il faut que les participants en tirent quelque chose. À Morlaix et Mulhouse, à la fin de chaque rencontre de la communauté d'action, les participants n'avaient pas perdu leur temps, ils avaient acquis une plus grande maîtrise de ce qu'on appelle vaguement le territoire. De tels bénéfices sont diffus mais méritent d'être mesurés. C'est cette démarche qui va nous permettre d'entrer dans le débat.

Chaque territoire a besoin de catalyseurs territoriaux.



Fabienne Orban : Vous avez mentionné l'aspect humain de la coopération, l'importance de l'interconnaissance et un besoin de transfert de moyens, de compétences et de méthodes. Comment tricoter ces trois éléments ?

Yannick Blanc : Là où il y a de la ressource relativement disponible à court terme, c'est du côté de la formation. Et la coopération est une démarche apprenante. Henri Jacot nous a présenté cet après-midi la coopération au sein de Territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD).

Ce qui fait la réussite de cette expérimentation, ce n'est pas la mesure précise du nombre de chômeurs de longue durée qui sont retournés sur le marché du travail. C'est la façon dont les parties prenantes ont changé de vision, de posture, d'attitude, de pratique. Une posture d'apprentissage qui pourrait être valorisée par la formation.

Marc Alphanhéry : Il faut faire monter en compétences les métiers acteurs de la coopération soit les accompagnateurs, animateurs, facilitateurs, développeurs de coopérations territoriales qui œuvrent au sein de cabinets d'études, de fondations, de la Fonda, etc.

Pourquoi ne pas faire reconnaître au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) les métiers de la coopération ? Ce n'est pas juste de la gestion de projet mais bien des métiers qui nécessitent des compétences spécifiques et qui s'exercent aussi bien en externe qu'en interne.

Chaque territoire a besoin de catalyseurs territoriaux. Ils peuvent être portés par une commune, la Mutualité sociale agricole (MSA), les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (Cress) mais aussi des personnes à l'échelle infraterritoriale pour assurer l'interconnaissance, les liens entre les projets.

Bénédicte Fossard : Nous travaillons aussi en coopération quand nous réunissons les acteurs concernés pour réfléchir ensemble sur les besoins au niveau local. Nous avons neuf causes à la Fondation de France, dont une dédiée aux dynamiques territoriales. Nous choisissons des territoires qui ont souffert d'une catastrophe naturelle ou qui sont structurellement isolés. Par exemple, en Centre-Bretagne, nous avons travaillé sur l'habitat, la précarité énergétique, et des projets culturels.

Fabienne Orban : Dans tout ce qui vient d'être dit, l'aspect financier n'a pas été tant abordé. Le coût, ou plutôt l'investissement, de la coopération ne se limite pas à de la monnaie sonnante et trébuchante. Il y a aussi de l'intelligence collective et la volonté des personnes sur le territoire de faire avancer les choses.

Marc Alphanhéry : Les coopérations non marchandes qui ne génèrent pas ou peu d'activités lucratives, ce sont des coopérations d'intérêt. Elles participent à l'intérêt général.

Quand on travaille notamment sur certains sujets comme la précarité, l'accès à l'alimentation de qualité ou à un logement, il est très difficile de générer de l'argent. C'est donc logique et nécessaire de faire appel au soutien financier des habitants, des collectivités locales, des organismes de mécénat, etc.

Lorsque l'on finance de l'innovation technologique ou une *start-up*, on accepte que cela prenne du temps. Bizarrement, l'intérêt général ou l'innovation sociale, c'est plus difficile à faire financer.

Il existe pourtant des territoires qui impulsent des initiatives innovantes. Je citerai « J'adopte un projet » à Poitiers, un financement d'initiatives participatif au service des projets d'économie sociale et solidaire.

Pour l'€ financé par les citoyens, l'€ est abondé par les entreprises et l'€ par les collectivités territoriales. Les citoyens sont prêts à participer financièrement à des initiatives qui font sens pour eux dans leur territoire. C'est le maillage entre ce soutien financier et la participation citoyenne et celui entre ces initiatives et les différents acteurs du territoire qui est intéressant.

Bénédicte Fossard : À la Fondation de France, nous finançons la coopération. Nous avons un principe de non-subsidiarité, chacun son périmètre et agissons en complémentarité. Nous soutenons la philanthropie de confiance, qui se base sur le temps long pour permettre la transformation, une bonne connaissance de l'écosystème des parties prenantes et une volonté de changer notre posture de financeur.

Nous essayons d'agir pour influencer les autres philanthropes sur la nécessité de soutenir des projets en confiance et de financer l'ingénierie. Cela veut aussi dire être là en accompagnement si besoin. Nous défendons par exemple la notion de fondation territorialisée, soit créer des véhicules qui permettent de financer et de favoriser les liens avec une logique très territorialisée.

Marc Alphanhéry : Pour rebondir, nous avons travaillé hier sur cette problématique au Centre français des fonds et des fondations (CFF). Il y a un véritable changement de regard.

Les associations ont besoin d'un soutien structurel pluriannuel, pas seulement de projets. Les appels à projets sont ciblés sur des choses qui ne correspondent pas toujours à l'activité de l'association. Il faut alors se tortiller pour rentrer dans le moule. Aujourd'hui, ce sont les associations qui doivent s'adapter aux appels à projets. Au contraire, ils ont besoin d'un soutien structurel, sur le projet global de l'association et non pas une case précise.

Fabienne Orban : *Pour soutenir les coopérations, encore faut-il être convaincu de leur utilité pour donner envie aux acteurs. Qu'est-ce que cette approche vient changer ?*

Bénédicte Fossard : J'ai participé cet après-midi à l'atelier sur l'évaluation. On se posait justement la question de comment on évalue la coopération et comment on y convie à la fois les personnes qui portent la coopération, mais aussi celles et ceux qui les soutiennent et les financent.

Finalement, on est vite arrivé au récit et au fait que, au-delà des indicateurs quantitatifs, il faut une certaine sobriété et des indicateurs qui sont vraiment utiles au projet.

Il faut aussi faire preuve d'un certain opportunisme.



Cela pose une autre question : comment raconter le sensible, puisque la coopération c'est du sensible ? Prenons l'exemple des Acteurs clés de changement (ACDC). Nous avons produit des récits, nous avons raconté ce qu'il s'était passé pour chaque association.

C'est le récit du « comment » de la coopération qui peut donner envie d'agir et faciliter le partage.

Yannick Blanc : Je pense qu'il faut aussi faire preuve d'un certain opportunisme, au meilleur sens du terme. L'esprit de coopération prospère là où l'organisation habituelle de l'action collective ou des politiques publiques est en situation d'échec.

C'était le cas du chômage de longue durée ! Il y avait un consensus politique pour dire : « ça ne coûte rien d'expérimenter quelque chose » puisque, comme disait Mitterrand il y a déjà très longtemps, « on a tout essayé ».

De tels consensus existent dans de nombreux secteurs, dont ceux qui intéressent beaucoup d'entre nous, comme le champ du social. Aujourd'hui, il y a énormément de dispositifs dans la protection de l'enfance ou l'accompagnement des personnes en perte d'autonomie qui ne sortiront pas de leur situation d'échec avec les outils et les modes d'action actuellement existants. Et donc les personnes qui les portent sont disponibles pour la coopération.

Un exemple très peu connu, mais qui est une réussite assez étonnante, c'est celui des Communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS). Cette politique a été lancée en 2017 et a d'abord été expérimentée par un très petit nombre de territoires. De quoi s'agit-il ? De proposer à l'ensemble des soignants d'un territoire de s'organiser en communauté, de coopérer, de se répartir les tâches, de travailler ensemble.

Dans de nombreux territoires, les parcours de soins sont chaotiques, les spécialistes manquent, les généralistes sont débordés, etc. Sous l'égide de la tradition intouchable de la médecine libérale, chaque soignant est incité à rester dans sa ligne de nage. Au contraire, les CPTS les encouragent à travailler ensemble.

Cela a commencé très modestement, parce que ce n'était pas dans la culture professionnelle du monde médical. Et puis, il y a eu un changement de génération chez les soignants, et notamment chez les médecins, et la crise sanitaire est passée par là. Pendant la crise liée au COVID-19, tous les professionnels de santé ont mesuré l'état de vulnérabilité dans lequel ils se trouvaient face aux besoins.

À partir de 2022, on a vu le nombre de CPTS se multiplier. Il y en a plus de 800 aujourd'hui en France. Et au sein de chacune de ces communautés, il se passe ce dont nous avons parlé ce matin à partir d'autres expériences : à partir du moment où les gens rentrent dans un dispositif de coopération dont ils se rendent compte qu'il leur apporte quelque chose, leurs pratiques changent, leurs comportements changent, leurs postures changent.

Il en va ainsi de l'attitude des médecins par rapport aux Infirmières en pratique avancée (IPA). Ce sont des infirmières formées pour effectuer un certain nombre d'actes habituellement effectués par le médecin généraliste comme des vaccinations ou des renouvellements de traitement.

Quand ce concept a été inventé, il y a quelques années, les syndicats de médecins ont hurlé à l'atteinte à la médecine. Pourtant, dans les CPTS, les médecins demandent des infirmières en pratique avancée ! À partir du moment où on est dans un dispositif coopératif, répartir autrement les compétences et le travail semble plus logique.

Je vous raconte cette histoire parce qu'elle est peu connue, qu'elle est en train de se produire et qu'aucun ministre de la Santé n'a jamais fait de cette politique un marqueur de son identité politique. Pourtant, tous l'ont accompagnée.

C'est aussi une preuve que la coopération ne coûte pas grand-chose. Chaque CPTS a un budget de l'Agence régionale de santé (ARS) pour payer sa fonction de soutien soit le secrétariat et la gestion d'agenda. Par rapport à l'économie globale de la production de soins, des coûts sociaux et des coûts pour les finances publiques, les CPTS rapportent plus qu'ils ne coûtent. La démonstration est faite.

Donc, intéressons-nous à ces secteurs de fragilité des politiques publiques. Et là, on aura une certaine possibilité de rentrer un coin, de faire évoluer les pratiques et d'avoir des oreilles plus attentives, notamment dans les collectivités territoriales.

Marc Alphanhéry : Le maillage des acteurs sur un territoire est absolument essentiel, que ce soit sur des thématiques particulières ou de façon globale par rapport à la réflexion sur la transition.

Je vous donne un dernier exemple : la précarité alimentaire et l'accès à l'alimentation de qualité. Les acteurs de l'aide alimentaire ne se coordonnent pas à l'échelle des territoires. Il y a des jardins solidaires, des jardins de production, des cuisines collectives, des initiatives de Sécurité sociale de l'alimentation (SSA), des paniers solidaires, etc. Les expérimentations se multiplient mais ne se coordonnent pas. Donc la première chose, c'est se mailler entre les acteurs publics, privés, associations, la société civile, etc.

Deuxième chose, s'interroger sur ce qui fait richesse dans un territoire. Il faut partir de diagnostics territoriaux dans lesquels, effectivement, toutes les parties prenantes identifient les richesses du territoire et ses besoins. Ces derniers varient grandement d'un territoire à l'autre. Comment voir ce qu'on peut faire en commun sans diagnostic partagé?

***Fabienne Orban :** Merci beaucoup pour cet exemple qui conclue cette table-ronde et pour vos partages sur le sujet du soutien et du financement de la coopération. Nous n'avons bien sûr pas exploré l'ensemble de cette thématique, c'est à vous de faire le travail maintenant !*

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



APPROCHES SYSTÉMIQUES ET COOPÉRATIONS: REGARDS CROISÉS



Le 2 juillet 2025, la Fonda, la Fondation de France et le Réseau national des maisons des associations (RNMA) ont invité Cyrille Tassart et Léna Geitner, respectivement délégué général et coprésidente de l'Exploration systémique, à compléter les échanges de leur perspective systémique.

Tout le long de la journée, ils ont fait dialoguer approches systémiques et coopérations.

De la nécessité de penser en systèmes

Cyrille Tassart : Ce qui nous intéresse, ce sont les défis sociétaux complexes, au niveau local ou national. Ces défis sont composés d'une multitude de dimensions et sont difficiles à appréhender. L'approche systémique est un bon outil pour penser la complexité, mais ce n'est pas une finalité.

Léna Geitner : Un grand défi est de faire dialoguer les coopérations territoriales et les approches systémiques. L'approche systémique, par nature, incite à coopérer, car il est impossible de penser en système sans coopération. Les liens entre les deux sont très forts.

Cyrille Tassart : Nous ne sommes pas des professionnels de la coopération mais des professionnels de l'approche systémique.

En tant qu'acteurs de l'intérêt général, nous travaillons souvent sur des problèmes complexes en solo et en silo. Le risque est de se concentrer trop sur sa propre solution et de passer à côté de nombreuses dimensions du problème. Les problèmes sont complexes et multifactoriels, mais il est important de mettre de l'intention pour regarder le système territorial dans lequel nous agissons.

L'approche systémique pousse à se questionner sur son impact, le relais des actions et si nos actions se combinent bien avec celles des autres. Nous avons souvent des situations où les acteurs se concentrent sur leur propre solution, ce qui peut entraîner des effets indésirables.

Par exemple, dans le domaine humanitaire, des actions bien intentionnées peuvent avoir des conséquences négatives sur les acteurs locaux. Il est donc crucial de prendre en compte l'ensemble du système et de s'assurer que nos actions ne nuisent pas à d'autres parties prenantes.

Léna Geitner : Le temps long est un préalable pour monter la coopération mais aussi pour construire des relations de confiance. Nous sommes tous sous l'eau et la coopération prend du temps, mais elle en donne aussi à terme. Prendre soin des

parties prenantes et de notre écosystème est essentiel.

Les mots dialogue et concertation sont importants : la coopération est intéressante parce qu'elle force au dialogue. Dans ces relations de confiance, cela permet en permanence de rappeler que nous travaillons au-delà

de nos actions et de nos conseils d'administration. Nous travaillons à une œuvre bien plus grande que la nôtre.

*L'approche systémique,
par nature,
incite à coopérer.*



Associations
Exploration
Systémique

Trouver sa juste place

Léna Geitner : Une multitude de parties prenantes construisent ensemble dans de nouveaux formats. L'altérité est clé pour comprendre les enjeux. L'entre-soi ne permet pas de comprendre l'altérité et l'interdépendance entre les acteurs. Dans l'approche systémique, on parle de murmuration comme celle des étourneaux soit la capacité à bouger ensemble.

Cela permet de trouver et de rester à sa juste place. Cela rappelle que nous avons des alliés insoupçonnés mais aussi des adversaires accidentels. Ils ont le même objectif, c'est juste qu'ils prennent des moyens détournés. Reprendre sa juste part de responsabilité, c'est un soulagement, je ne suis pas seul.

Les territoires sont des systèmes, avec leurs propres cultures et parties prenantes, vocabulaire, interdépendances. La robustesse territoriale est systémique.

Cyrille Tassart : Parlons un peu des ambivalences dans la coopération. En tant qu'acteurs de l'intérêt général, nous devons faire attention à ne pas réduire notre compréhension des problèmes en nous concentrant uniquement sur nos propres solutions. Il est important de faire de la place à la nuance, au dissensus et de ne pas tomber dans les pièges de la logique solutionniste.

Il faut également faire vivre tout ce qu'il y a en-dehors de nous. Par exemple, dans le milieu de l'humanitaire, pendant très longtemps, quand il y avait des crises, on envoyait de la nourriture pour sauver les populations locales. Mais on s'est aperçu que cela mettait en faillite les agriculteurs locaux qui ne pouvaient pas faire face à des sacs de riz gratuits.

Cela montre que dans une coopération, il faut toujours se demander comment on fait vivre un peu l'écosystème plus large qui nous entoure.

Léna Geitner : À plusieurs, on est plus puissant face aux défis sociétaux mais on peut aussi faire plus de dégâts. Il faut donc se confronter aux effets de bord, les impacts indirects de nos actions. Il est difficile d'associer toutes les parties prenantes nécessaires mais il faut se demander qui on exclut de notre coopération à chaque fois.

La coopération peut aussi proposer une réponse normée au problème, ce qui peut être utile pour être plus efficace, mais il est aussi précieux d'avoir une diversité de pratiques et de réponses pour être plus résilients.

Il faut se poser les questions suivantes : est-ce qu'en essayant de résoudre un problème, j'en crée d'autres ? Est-ce que la solution collective qui émerge nourrit des comportements ou des croyances non souhaitables ? Ces questions doivent nous accompagner en permanence pour essayer de se reposer les questions de la coopération et de ses effets de bord involontaires.

RESSOURCE POUR ALLER PLUS LOIN

 Léna Geitner et Cyrille Tassart, « Coopération = approche systémique ? Pas si simple ! », Supplément *Tribune Fonda* « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », septembre 2025.

Est-ce que nos coopérations ont vocation à perdurer dans le temps ?



Penser la fin des coopérations

Cyrille Tassart : Bien que ce ne soit pas le sujet le plus gai, on voulait parler de la mort de nos coopérations. Est-ce qu'on pense suffisamment la fin de nos coopérations, à la fois au moment où on les lance, puis tout au long de la vie de ces coopérations ?

Est-ce qu'elles ont vocation à perdurer dans le temps, à devenir des outils de dialogue territorial, ou est-ce qu'elles ne sont nécessaires qu'à un instant T, pour lancer un projet, renforcer les membres ou un écosystème ? Et puis, peut-être se transmettre à un autre acteur ou fermer purement et simplement parce que tous les acteurs ne peuvent pas passer leur temps et leur vie dans des coopérations ?

On passe peu de temps à penser à la mort de nos organisations. Pourtant, on nous répète souvent qu'une innovation sociale, elle a réussi quand elle ferme, soit parce que quelqu'un d'autre s'en empare, que ce soit un autre acteur associatif, que ce soit l'acteur public ou encore mieux parce que le problème n'existe plus.

Évaluer ou ne pas évaluer ?

Léna Geitner : Une deuxième question qui est née de vos échanges est : qu'est-ce qu'on fait de l'évaluation ? Faut-il ou pas évaluer les coopérations ? Est-ce que ça nous sert ? Est-ce que ça nous dessert ?

Évaluer peut aider à prouver que les coopérations sont utiles. Cela peut aussi servir à valoriser les actions, à justifier leur financement, l'énergie qu'elles prennent, etc. Et en même temps, peut-être qu'on se rajoute des contraintes qui vont encore plus nous compliquer la vie.

Dans l'approche systémique, l'évaluation est souvent à double tranchant. Est-ce que l'évaluation a pour but de sanctionner la réussite d'un projet ou d'une coopération ? Ou est-ce qu'elle a pour but de soutenir l'apprentissage qu'on a dans cette coopération ?

Dans le premier cas, évaluer « juste » pour voir si ça marche n'est pas sans difficultés. Objectiver n'est pas si simple d'une part. D'autre part, l'évaluation peut renforcer des angles morts. On va se concentrer sur le nombre d'indicateurs, est-ce que le projet émerge, est-ce qu'il sert, etc. C'est là où l'évaluation peut être enfermante.

Évaluer c'est avant tout se demander si on atteint notre objectif. Mais qui se demande si l'objectif est le bon ? Qui se demande à nouveau, et vous voyez ma rengaine revenir, si on a bien compris le problème ?

Si l'évaluation c'est collecter des données et les faire parler pour mieux comprendre ce qui se passe, là ça peut être vraiment quelque chose qui va soutenir la coopération parce qu'en avançant on comprend un peu mieux ce qui se passe et du coup on espère que l'on agit un peu mieux.

Différents niveaux de coopération

Cyrille Tassart : On l'a bien vu tout au long de la journée, ce n'est pas facile de coopérer. Les « obstacles à la coopération », comme le rappelle le thème des Rencontres, il y en a.

Nous voulions aussi des leviers possibles ou juste un de nos intuitions. Il y a probablement 50 nuances d'interdépendance, 50 nuances de manière de coopérer.

L'acception commune du mot coopérer, faire œuvre ensemble, c'est quand même construire un projet ensemble. Ne pourrions-nous pas élargir un peu la notion ? Il y a peut-être des nuances entre l'absence totale de coopération, une structure seule dans sa ligne de nage, et la coopération telle qu'on l'a explorée aujourd'hui qui souvent se cristallise autour d'un projet territorial : une Sécurité sociale de l'alimentation (SSA), des Quartiers à impact collectif (QIC), etc.

Il y a peut-être un certain nombre de nuances. La première c'est se demander : est-ce que je fais partie d'un écosystème ? Qui est-ce que je gêne ? À qui est-ce que je nuis ? Qui est-ce que je déresponsabilise ? Qui est-ce que je pousse à faire ce que je n'aimerais pas qu'il fasse ?

Puis comment je peux essayer de ne pas gêner ? C'est un peu le « *do no harm* » dans l'humanitaire. Et finalement, c'est peut-être un premier petit pas dans la coopération que de se penser comme membre d'un système.

Léna Geitner : Le niveau 2, c'est de se dire : je peux soutenir la réussite des autres, même si ce n'est pas dans mon périmètre, même si ce n'est pas dans mes objectifs. Si je pense que c'est utile à la réussite collective, il vaut mieux que mon projet se plante mais que toutes les autres parties prenantes dédiées à la résolution de mon problème réussissent plutôt que l'inverse.

Donc sur le papier au moins, je devrais consacrer beaucoup de temps et d'énergie à aider les autres à réussir plutôt qu'à essayer d'atteindre mes propres objectifs. Cela peut évidemment paraître un peu idéaliste. On n'a pas tous le luxe de pouvoir aider nos alliés plutôt que de s'occuper de la gestion courante de nos organisations.

Mais au moins nous pouvons nous rappeler que nous partageons des enjeux qui sont bien plus grands que les nôtres et qu'en conséquence, nous pouvons avoir intérêt à faire du soutien aux autres parties prenantes de notre écosystème une priorité.

Si chacun à sa juste place commence à se demander comment je peux soutenir les autres parties prenantes qui participent à la résolution de mon problème, on arrive tous ensemble à avancer sur ce sujet petit à petit.

Cyrille Tassart : Le niveau 3, c'est justement de se poser, prendre le temps et analyser les problèmes ensemble et donc se partager nos apprentissages et nos connaissances.

Se dire que tout ce qu'on apprend sur notre problème, ce n'est pas des avantages concurrentiels, bien au contraire, c'est une pièce qu'on met à l'édifice pour mieux comprendre tous ensemble les besoins auxquels on s'attaque.

Cyrille Tassart : Et le niveau 4, c'est la définition première du mot coopérer, c'est bien faire œuvre commune, coconstruire un projet avec toute la grammaire de la coopération, tout ce dont on a parlé aujourd'hui.

Léna Geitner : Et ce n'est pas le dernier niveau puisqu'il y a un niveau ninja. La coopération, c'est faire un collectif qui dépasse les collectifs de nos organisations, il y a des collectifs plus grands et des écosystèmes plus grands aussi.

Et ce niveau ninja, ça peut être de coopérer à nouveau sans forcément qu'il y ait un projet. La question qui nous taraude, c'est qui est-ce qui prend soin de l'écosystème? Nous parlons de l'écosystème territorial, l'écosystème sectoriel, la constellation d'acteurs qui travaillent autour d'un problème donné. Avec Cyrille, nous croyons que nous ne sommes pas obligé d'être en train de porter un projet ensemble pour prendre soin de cet écosystème.

Nous travaillons un peu à cette notion au sein de l'Exploration systémique, nous les appelons les thérapeutes du système. Je ne sais pas si c'est le bon mot, mais cela désigne les personnes qui sont là pour prendre soin des relations, pour s'assurer qu'on va à peu près tous dans la même direction, qu'on évite d'être trop adversaires accidentels, de trop se tirer dans les pattes malgré nous. Comment fait-on en sorte que l'ensemble aille à peu près dans la bonne direction?

Cyrille Tassart : Pour conclure, ce qu'on espérait en partageant avec vous ces 50 nuances de coopération et ces 5 niveaux, c'était de rappeler qu'il n'y a pas la coopération ou rien et que ce n'est pas forcément un chemin super difficile. Nous pouvons penser la coopération comme un chemin de progression, avec différentes étapes.

La genèse des coopérations

Cyrille Tassart : La dernière question qui nous a préoccupés, c'est : d'où démarrent les coopérations? Comment démarrent-elles? Parfois, cela peut venir « d'en haut », il y a un Appel à manifestation d'intérêt (AMI), un financement, qui est l'occasion de se mettre autour de la table et de coopérer. Mais peut-être que ça peut venir aussi du bas, de l'initiative citoyenne. Des personnes rencontrent un besoin, ont envie de se mettre autour de la table et puis elles élargissent les cercles progressivement. Peut-être que cela peut aussi venir d'acteurs d'un territoire, d'un secteur, qui gagnent en maturité coopérative.

Nous pouvons être les saumons qui remontent la rivière. Nous pouvons commencer par arrêter de gêner d'autres acteurs et par nous soutenir dans nos réussites respectives. Et puis peut-être qu'à un moment nous partagerons un peu de communs de connaissances, nous apprendrons à nous connaître et cela fera émerger des coopérations autour de projets, avant que nous devenions tous thérapeutes de nos systèmes.

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne



CONCLUSION



Fabienne Orban, administratrice du Réseau national des maisons des associations (RNMA), Marion Ben Hammo, Responsable du Laboratoire Inventer demain à la Fondation de France et Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda, ont conclu à trois voix les premières Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir » le 2 juillet 2025. Plus d'une centaine de personnes se sont réunies ce jour-là à Villeurbanne pour échanger entre pairs sur les obstacles qu'elles rencontrent à «faire ensemble».

Mot de conclusion de Fabienne Orban

Cette journée sur la coopération a été extrêmement importante et riche. Pour ma part, je repars avec ma valise pleine et je voudrais vous en remercier, Vous qui êtes venus chercher des réponses aux questions que vous vous posez, merci d'avoir été là malgré la chaleur. Merci également à la Fondation de France et à la Fonda d'avoir mis en place cette journée.

Cyril Tassart et Léna Geitner ont évoqué l'importance de l'apprentissage. À partir des deux expériences menées avec la Fonda sur Mulhouse et Le Pays de Morlaix, nous avons créé une communauté d'apprentissage pour travailler cette dynamique et voir comment

Mot de conclusion de Marion Ben Hammo

Merci, Fabienne. De mon côté, je voudrais dire tout le plaisir que j'ai eu à participer à cette journée, tant pour la grande qualité des interventions et des échanges que pour la qualité d'écoute que j'ai pu ressentir.

Cette journée, agréable dans son contenu comme dans son format, traduit aussi la façon dont nous avons pu l'organiser à trois organisations, de façon tout à fait coopérative depuis un an maintenant. Un grand merci à l'équipe de la Fonda et à l'équipe du RNMA, avec qui nous avons travaillé.

Nous allons continuer
à perfectionner nos
approches de
la coopération.



Mot de conclusion de Charlotte Debray

J'ajoute mes remerciements, que j'ai déjà exprimés en ouverture et que je réitère en clôture. Merci aux intervenants pour ces beaux échanges et aux participants.

Vous nous avez fait chauffer les cerveaux, mais vous avez aussi semé de nouvelles graines. Nous allons continuer à perfectionner nos approches de la coopération.

C'est frustrant, car nous avons survolé des sujets et aurions aimé avoir plus de temps pour échanger. Mais le rendez-vous est pris, et j'espère qu'il y aura d'autres rencontres pour approfondir ces questions.

Nous allons aussi continuer à creuser les liens entre approches systémiques et coopérations que Léna et Cyril ont initiés. C'est nécessaire pour anticiper les ruptures qui peuvent transformer notre système d'acteurs et nos stratégies coopératives.



Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 France (CC BY-NC-SA 3.0 FR)

Vous êtes libres de partager — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats — et de l'adapter.

Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes :

- 🌐 créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'œuvre ;
- 🌐 ne pas faire un usage commercial de cette œuvre, tout ou partie du matériel la composant ;
- 🌐 la partager dans les mêmes conditions. Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'œuvre originale, vous devez diffuser l'œuvre modifiée dans les mêmes conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle l'œuvre originale a été diffusée.

Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante : <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/>

