

## Coopérer, ça veut dire quoi ?

La coopération repose sur un **rapprochement entre plusieurs structures qui souhaitent "faire ensemble"**, tout en maintenant leur indépendance statutaire et patrimoniale.

Fondée sur la **confiance**, le partage et la prise en compte des besoins fondamentaux de chacun, la culture de coopération s'inscrit en contradiction de la logique de concurrence.

Elle peut prendre des formes diverses : formalisée ou informelle, coopération de moyens ou d'idées, coopération stratégique ou économique, etc. Pour l'appréhender dans sa **diversité**, 3 entrées sont possibles :

- Les finalités de la coopération : *faire ensemble, pour quoi ?*
- Les niveaux de coopération et de mutualisation : *faire ensemble, comment ? Dans quel cadre ?*
- Les supports de la coopération et de la mutualisation : *faire ensemble, autour de quel objet ? Que mettre en commun ?*
  - Les ressources et les moyens (ressources humaines bénévoles et salariées, moyens matériels, immobiliers, financiers...) et les compétences,
  - Les projets et/ou les actions,
  - La stratégie, la gouvernance selon le niveau de coopération retenu.

La coopération ne se limite donc pas à la seule dimension économique (mise en commun de moyens) et doit être appréhendée dans une perspective plus large incluant d'autres sphères (humaine, stratégique, partenariale,...).

### La définition du dictionnaire :

**Coopérer** : prendre part, concourir à une œuvre commune (**faire ensemble**)

**Mutualiser** : mettre en commun

→ *La mutualisation est une composante de la coopération.*

## Coopérer, pour quoi ?

Le besoin ou l'envie de coopérer émerge généralement lorsque la survie économique de la structure, sa pérennité est en cause parce qu'elle rencontre des difficultés financières ou liées au contexte institutionnel. Ainsi la coopération apparaît en premier lieu comme **une réponse pour faire face aux contraintes de l'environnement en rationalisant les coûts** et en réalisant des économies d'échelle pour maintenir des services de qualité à moindre coût.

Mais la coopération émerge également à d'autres moments : quand surgit une opportunité, suite à un diagnostic des besoins du territoire, ou quand on réfléchit sur le projet stratégique de la structure. Coopérer, c'est donc aussi :

- **faire plus ou mieux : développer l'activité** par économie d'échelle, mieux répondre aux attentes des bénéficiaires, décloisonner les activités,
- **apporter des réponses collectives, concertées, coordonnées** à des objectifs communs,
- **gagner en compétences,**
- **éviter l'isolement** qui fragilise les structures (vecteur de concurrence),
- **mieux identifier ses possibilités, ses limites** et l'intérêt de contribuer à un projet collectif.

Outre la rationalisation financière, la coopération permet de :

- **Mieux connaître** les acteurs et l'environnement,
- S'inscrire dans des **dynamiques collectives,**
- **Porter des actions plus ambitieuses** : être en capacité de proposer un nouveau modèle d'intervention répondant aux besoins du public et du territoire, développer une offre globale à partir d'activités complémentaires en réponse à des besoins non satisfaits,
- **Mobiliser un ensemble de compétences** diversifiées,
- **Impliquer les différents acteurs** du territoire, structurer des filières d'activités,
- **Mobiliser de nouvelles ressources** humaines et financières,
- **Favoriser l'innovation** sur les territoires,
- **Pérenniser les emplois,** créer de nouvelles activités porteuses d'emploi sur un territoire.

Plusieurs facteurs peuvent freiner le développement de coopérations sur un territoire :

- L'injonction à mutualiser, la coopération par défaut du fait de la raréfaction des moyens,
- La méfiance et/ou l'absence de volonté politique commune,
- Des logiques de concurrence,
- Les freins psychosociologiques : la peur de perdre son identité, les logiques de pouvoir et d'égo.

→ **Pour les associations, la coopération est une opportunité pour apporter des réponses collectives à des enjeux de territoire** : elle ne doit pas être une réponse à un problème conjoncturel (situation de crise, injonction des financeurs) mais bien à la **consolidation** et au **développement des projets associatifs** dans une perspective de **développement local**.

### > La coopération entre associations

Pas forcément spontanée entre structures qui peuvent être en concurrence dans leur recherche de financements, parfois contrainte en réponse à une injonction des financeurs publics, la coopération entre associations est néanmoins **un enjeu de développement et de pérennisation des projets associatifs**.

Dans un contexte de mutations économiques et sociales, la coopération volontaire entre associations est un puissant **levier pour "faire mieux, voire plus parce qu'on le fait ensemble"**, faire évoluer les projets associatifs et apporter de nouvelles **réponses plus pertinentes et performantes** aux besoins des populations d'un territoire.

La coopération inter-associative repose sur **l'affirmation de valeurs partagées autour d'un projet commun**. Cependant la diversité des fonctionnements et des pratiques n'est pas un obstacle à la coopération ; c'est même ce qui rend les projets inter-associatifs enrichissants pour ceux qui y contribuent, à condition que ces différences soient connues, prises en compte et respectées, pour être mises au service d'un projet collectif.

La coopération implique la **co-construction du projet commun, mais aussi son co-portage et son co-pilotage** : la dimension collective s'applique à toutes les étapes du projet, de la définition des objectifs aux modalités de suivi et d'évaluation, de la manière de prendre les décisions à l'organisation pratique.

Le montage de projets en coopération inter-associative est **facteur d'amélioration pour les associations** et leurs projets associatifs :

- la complémentarité des partenaires, le partage des points de vue, de réflexions et l'analyse de pratiques rendent **plus pertinent** le projet mené ; la démultiplication des idées et des moyens (humains notamment) permet de **faire évoluer** le projet ;
- la multiplication des compétences et des savoir-faire améliore la **qualité** des projets et des services,
- la définition d'un fonctionnement collectif et commun assure la **viabilité** du projet,
- la structuration et la formalisation des relations peuvent garantir une **pérennité** au projet,
- la mutualisation de moyens humains et de compétences peut constituer un levier vers la **professionnalisation** des associations (meilleure analyse des besoins en compétences, meilleure gestion RH) et représenter pour les salariés une montée en compétences et une **sécurisation de l'emploi** (emplois partagés).

#### Un exemple de coopération inter-associative :



6 associations réunies en groupement solidaire pour répondre à différents besoins de mobilité sur le département du Puy-de-Dôme

→ En savoir + :

[www.platformemobilite63.fr](http://www.platformemobilite63.fr)

→ La construction en inter-associatif produit également des **effets sur la société** dans son ensemble (utilité sociale) en termes d'**innovation sociale** et de **dynamisation des territoires** : les associations, en se regroupant, inventent de nouvelles réponses aux besoins sociaux non ou mal couverts, et proposent des solutions innovantes pour répondre aux enjeux d'accompagnement social, de dynamisation économique, de lutte contre les discriminations, etc.

## > La coopération entre associations et pouvoirs publics

L'apport des associations sur les territoires et dans la société est identifié et largement salué par de nombreux acteurs publics. Cependant cette reconnaissance de la vie associative n'est pas toujours soutenue et la place des associations dans la co-construction des politiques publiques est loin d'être systématique.

### Les outils du dialogue civil :

- **La Charte d'engagements réciproques** entre Le Mouvement associatif, l'État et les collectivités territoriales : cette charte signée le 14 février 2014 reconnaît et soutient l'initiative associative. Elle traduit la volonté politique de faire ensemble sur la base d'engagements concrets.
- **La circulaire Valls du 29 septembre 2015** favorise la co-construction de projets d'intérêt général en réponse aux besoins des territoires et des populations, en incitant notamment au soutien de ces projets par le recours à la subvention (au détriment du marché public).

#### → En savoir + :



**Dossier documentaire** consacré au dialogue civil sur le site du Mouvement associatif Rhône-Alpes, rubrique *Documentation*

[www.lemouvementassociatif-rhonealpes.org](http://www.lemouvementassociatif-rhonealpes.org)

Les associations sont pourtant des interlocutrices pertinentes pour les collectivités. En prise directe avec les attentes et les besoins liés à un territoire ou un secteur, elles ont un rôle de veille sociale et d'interpellation. Elles sont force de proposition en vue **d'orienter et de co-construire les politiques publiques**. Les associations ont donc toute leur place dans **le dialogue civil**.

Le dialogue civil consiste à créer et animer des **espaces d'échanges entre élu.e.s politiques et citoyen.ne.s organisés**. C'est une composante de la démocratie qui combine la participation et la représentation et permet de dépasser la tension existant entre ces deux sphères au lieu de les opposer. Le dialogue civil revient à s'interroger sur le rapport et la manière d'échanger entre les autorités publiques et cette société civile organisée.

C'est aussi inventer une forme de réponse à la crise démocratique, (abstention, désaffection vis-à-vis du politique...) sans remettre en cause la démocratie représentative. Cela suppose du temps, de la réflexion.

Pour les collectivités comme pour les associations, il existe **de bonnes raisons de s'engager dans le dialogue civil** :

#### • Pour les collectivités :

- Le dialogue civil permet de définir et de légitimer **des politiques appuyées sur la connaissance, les besoins et l'expertise des citoyen.ne.s** et de leurs groupements ;
- **La co-construction permet des coûts moindres** que la création de toutes pièces de politiques et de services dédiés. Ceci suppose de penser la politique sur des temps suffisamment longs pour associer les parties prenantes à la construction, à la réalisation, à l'évaluation ;
- La consultation des citoyen.ne.s organisés s'avère aussi plus favorable pour l'identification des besoins, **l'analyse globale d'enjeux et de problématiques et permet de transcender des intérêts particuliers** ;
- **La co-construction est par nature impliquante** : elle permet d'associer toutes les parties prenantes à la réalisation et à la réussite comme de mieux dépasser les difficultés, voire de surmonter collectivement les échecs.

### Un exemple de coopération entre associations et collectivités :

villeurbaine

La stratégie locale de développement de l'ESS de Villeurbanne, élaborée en concertation avec les acteurs du territoire

→ En savoir + : <http://bit.ly/2dvHcox>

### La co-construction des politiques publiques encouragée dans la Loi ESS :

"Les politiques publiques des collectivités territoriales [...] en faveur de l'économie sociale et solidaire peuvent s'inscrire dans des démarches de coconstruction avec l'ensemble des acteurs concernés. Les modalités de cette coconstruction s'appuient notamment sur la mise en place d'instances associant les acteurs concernés [...]" (art. 9 de la Loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS).

- **Pour les associations**, s'engager dans le dialogue civil permet de :
  - **se positionner comme partenaires dans une relation d'échanges, de négociation** : le dialogue civil permet aux associations de participer à des débats sur l'action publique et sur la complémentarité avec l'initiative associative ;
  - **être porteuses de propositions souvent novatrices** qui ne se cantonnent pas à une approche exclusivement gestionnaire ;
  - **inscrire son projet associatif dans le développement de son territoire** en coopération avec d'autres acteurs, au-delà même des seuls acteurs associatifs et publics.

**La réforme des territoires** n'est pas sans impact sur la coopération entre associations et pouvoirs publics : la suppression de la clause de compétence générale, la définition de nouveaux territoires (région, EPCI), les transferts de compétences sont des **changements majeurs pour les associations**, tant pour leurs fonctionnements que pour leurs modèles économiques.

→ À cette occasion, **le dialogue entre les associations et les pouvoirs publics est d'autant plus important** pour ne pas fragiliser les projets de territoire, pour construire les nouveaux espaces de demain et **répondre collectivement aux besoins des territoires**.

## > La coopération entre associations et entreprises

Au-delà de l'approche "une entreprise est un sponsor" et "une association va me permettre de redorer mon image", le partenariat entre les deux forces socio-économiques des territoires est multiforme et permet, à l'une et l'autre des parties, de développer ses activités.

En moins de 10 ans, **les partenariats entre les associations et les entreprises se sont multipliés**. 46% des associations, 60% des grandes entreprises mais aussi 36% des PME et 20% des TPE, sont déjà engagées dans des dynamiques d'alliance. Une très large majorité des autres envisagent de le faire<sup>1</sup>.

Ces coopérations concernent **tous les secteurs d'activité** : éducation, environnement, insertion, handicap, sport, culture, lutte contre la précarité, solidarité internationale,... avec certaines spécificités selon les tailles d'entreprise.

### Un exemple de coopération entre associations et entreprises :



Un projet social, entrepreneurial et environnemental associant un groupe de 5 PME du secteur du recyclage des plastiques et une association d'insertion par l'activité économique.

→ En savoir + : <http://bit.ly/1syypZk>

<sup>1</sup> Source : les 36 études menées de 2008 à 2014 par l'Observatoire national des partenariats, piloté par Le RAMEAU ([www.lerameau.fr](http://www.lerameau.fr)). Voir à ce sujet la fiche "État des lieux des partenariats en France", Le RAMEAU, 2016 (<http://bit.ly/262FrUC>)



Entre le mécénat désintéressé ouvrant droit à défiscalisation, et l'achat de prestation, le Rameau a identifié différents **types de partenariats** possibles :



De **nouveaux modèles de partenariats** émergent : aux côtés du mécénat, aujourd'hui la catégorie la plus répandue, les pratiques responsables sont en plein essor, et des pionniers s'engagent sur la voie de la coopération économique ou de l'innovation sociétale.

**Les principaux enjeux des partenariats entre associations et entreprises** concernent des problématiques de fond pour les structures : **ancrage territorial, apport d'expertise, innovation**<sup>2</sup>.

**Du côté des associations**, il est important considérer les entreprises comme des partenaires et non comme des sponsors venant pallier la baisse des financements publics. Il s'agit d'échanger autour de projets, de valeurs.

Une entreprise est un partenaire innovant dans la mesure où elle peut proposer autre chose qu'une contrepartie financière à une activité : son expérience en matière de gestion de ressources humaines, son portefeuille de contacts sont autant de forces à mobiliser qu'un partenaire public ne peut proposer.

**Du côté des entreprises**, il faut avoir en tête qu'une association prend le temps, via ses bénévoles, de répondre à des besoins non marchands. Ce temps d'engagement est consacré à un projet citoyen qui peut correspondre aux ambitions de l'entreprise. Se rapprocher d'une association peut permettre également aux salarié.e.s d'être valorisés.

**Vous avez dit PTCE ?**

Un **pôle territorial de coopération économique (PTCE)** est un regroupement, sur un même territoire, d'entreprises de l'ESS qui s'associent à d'autres entreprises, en lien avec des collectivités territoriales, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur, etc, pour mettre en œuvre une **stratégie commune et continue de mutualisation**, de coopération ou de partenariat **au service de projets économiques et sociaux innovants**, et porteurs d'un **développement local durable** (art. 9 de la Loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS).

Mais au-delà de la recherche d'une plus-value pour les associations et pour les entreprises, il importe de **voir ce qu'elles peuvent apporter ensemble aux habitant.e.s du territoire**, et comment elles peuvent innover ensemble pour répondre à des enjeux locaux. Là encore, la coopération prend tout son sens autour du point commun entre associations et entreprises qui coopèrent : ce sont des **acteurs du même territoire** qui partagent une proximité avec sa population, ses enjeux, ses particularités. Pour une coopération entre associations et entreprises réussie, il est important d'**identifier le projet d'intérêt général partagé, centré sur l'apport au territoire**.

<sup>2</sup> 72 % des dirigeants de PME reconnaissent que les partenariats avec les associations sont une source d'innovation pour les entreprises (source : "Entreprises & associations : construire ensemble", Le Rameau / MEDEF)

## Des facteurs de réussite

---

Dans toute démarche de coopération, il semble important de :

- Bien **identifier l'intérêt commun et partagé** dans les objectifs de la coopération,
- **Prendre le temps** de faire connaissance, de se faire confiance, d'échanger, de construire, mais aussi pour mettre en œuvre, suivre et évaluer collectivement ;
- Pour cela, **prévoir des espaces et des temps de rencontre** afin de permettre les échanges et organiser les réflexions ;
- Bien **définir collectivement** les règles de gouvernance ;
- **Favoriser la communication** et la circulation de l'information, mettre en réseau les différents acteurs.

- **La coopération ne se décrète pas, elle se construit** et relève d'une **démarche volontaire, assumée et solidaire**. Elle nécessite une forte implication des responsables ainsi qu'une méthode rigoureuse, formalisée et concertée.
- La coopération entre associations et autres acteurs d'un territoire – associations, entreprises de l'ESS, collectivités publiques, universités et centres de recherches,... - représente un véritable enjeu pour le monde associatif : c'est une opportunité de **faire valoir un modèle de développement économique où la prise en compte des besoins sociaux l'emporte sur la seule rentabilité économique**.
- La coopération, une démarche :
  - multi-acteurs
  - qui se construit pas à pas
  - qui peut nécessiter un accompagnement externe
  - qui s'évalue

## Ressources

### > Coopération entre associations :

- *Guide Association & coopération, jouez collectif !*, Centre de ressources DLA financement (édité par France Active), 2015 - <http://bit.ly/1NaG8UD>
- *La coopération inter-associative au niveau territorial, un mouvement à consolider !*, rapport final de l'étude menée pour le compte du FDVA (DJEPVA) par le Réseau National des Maisons des Associations (RNMA) et France Bénévolat, 2014 - <http://bit.ly/293p82y>
- *Les coopérations inter-associatives*, in *Dynamiques associatives, le magazine du DLA* n°4, 2013 - <http://bit.ly/292y4oH>
- *Le dynamisme associatif, un atout pour les territoires*, in *La vie associative* n° 21, 2013 - <http://bit.ly/294OdiK>

### > Coopération associations / collectivités :

- *Relations associations et collectivités : Le dialogue civil, pourquoi et comment ?*, Le Mouvement associatif Rhône-Alpes, 2015 - <http://bit.ly/20HiALg>
- *Collectivités territoriales et associations : reconstruire le partenariat*, dossier d'actu, La Gazette des communes, 2016 - <http://bit.ly/2906jMm>

### > Coopération associations / entreprises :

- Centre de ressources en ligne sur les partenariats entre associations et entreprises : <https://partenariatassociationsentreprises.wordpress.com/>
- *Partenariats entreprises / associations : Réalités, utilités, bénéfiques*, rencontre co-organisée par ADMICAL, AEH, Pro Bono Lab et Rhône Développement Initiative, 8 juin 2015  
Résumé vidéo de la rencontre : <https://www.youtube.com/watch?v=f0FK8LHf1Yw>  
Livret de la rencontre : <http://bit.ly/297CP2X>
- *Guide partenariats entreprises : développer les partenariats sur le territoire*, réseau Cocagne (en collaboration avec le Rameau), 2013 - <http://bit.ly/295LPGy>
- *Guide pratique Partenariats stratégiques ONG-Entreprises*, ORSE (en partenariat avec Le Rameau), 2012 - <http://bit.ly/294Oz8T>
- *Entreprises & associations : construire ensemble*, Medef (en partenariat avec Le Rameau), 2014 - <http://bit.ly/292HsfQ>

Document co-construit par Le Mouvement associatif Rhône-Alpes et Rhône-Alpes Active en collaboration avec Coorace, à l'issue de la 4<sup>ème</sup> JOURNÉE ASSOCIA'CTIVE (18 avril 2016) :



[www.lemouvementassociatif-rhonealpes.org](http://www.lemouvementassociatif-rhonealpes.org)



<http://rhonealpesactive.org>



[www.coorace.org](http://www.coorace.org)