



••• FICHE 2.3 - COMMENT FAVORISER LA COOPÉRATION TERRITORIALE?

••• CONTEXTE ET ENJEUX

- Le MES et ses structures locales ont toujours revendiqué que l'ESS était un «**projet politique**» et un «**mode de développement**» au-delà d'un «mode d'entreprendre».
- L'accompagnement à l'émergence et l'**accumulation d'initiatives** aussi innovantes et solidaires soient-elles ne génèrent pas en soi un **système local de coopération**. Autrement dit, agir sur le modèle de développement ne dépend pas uniquement du volume d'activités et d'emplois créés mais de l'**intensité et de la qualité des coopérations** des acteur·ices et entreprises de l'ESS entre elleux et avec les acteur·ices économiques et sociaux du territoire.
- Aussi, la coopération territoriale est devenue une **priorité des politiques de l'ESS** qui peut se décliner selon les territoires sous différentes modalités.
- **Rendre les écosystèmes locaux de l'ESS plus coopératifs** comprend des volets politique et économique. Le volet politique renvoie à la capacité collective des acteur·ices et entreprises de l'ESS à agir en synergie autour de projets de territoire là où la fragmentation sectorielle et la concurrence pour la reconnaissance prévalent. Le volet économique consiste à faire la démonstration que la coopération locale entre parties prenantes est un mode de régulation et d'allocation des ressources plus efficace et moins excluant que la mise en concurrence (marché) ou l'administration publique (redistribution).



Un enjeu politique: comment s'associer pour faire mouvement dans un écosystème?

- On **n'adhère pas à un écosystème**, on y participe et on y contribue. C'est le propre du fonctionnement en réseau qui repose sur une **participation à géométrie variable** autour de projets ponctuels plus que par le paiement d'une cotisation signe d'appartenance à un mouvement ou fédération. Les **interdépendances personnelle et fonctionnelle** entre responsables de têtes de réseaux, des structures de financement et d'accompagnement, des formations professionnelles et universitaires, des élu·es et technicien·nes en charge de l'ESS sont techniquement utiles mais pas suffisantes pour que **l'ESS fasse localement mouvement autour d'un projet de territoire**.
- Cette tension se manifeste par un décalage entre le nombre **d'adhérent·es**, de **porteur·ses de projets** accompagnés et de partenaires des structures territoriales du MES (exemple de l'APES, 170 adhérent·es mais 2000 «destinataires directs»).

Un enjeu économique: comment rendre l'économie Territoriale plus solidaire et coopérative?

- Il s'agit de passer de la participation aux écosystèmes régionaux de l'ESS à la **production de systèmes locaux de coopération territoriale**.
- Pour sortir de la fragmentation sectorielle et territoriale de l'ESS, une première modalité est de **favoriser des lieux mutualisés, des tiers-lieux solidaires, des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)**. La seconde encourage les **collaborations et échanges entre entreprises de l'ESS et TPE-PME autour de la structuration de filières**. La troisième cherche à faciliter des **dynamiques multi-parties prenantes**: producteur·ices, accompagnateur·ices, collectivités locales, consommateur·ices et le cas échéant intermédiaires (distributeur·ices, transporteur·ses, formateur·ices...). On pense aux initiatives collectives de transformation et de commercialisation en circuits courts alimentaires ou à l'investissement des collectivités dans des SCIC pour les services locaux d'intérêt général.
- Pour les structures locales du MES, cela suppose d'aller au-delà de l'accompagnement à la création d'activités pour animer la **coopération territoriale**.

••• DÉFINITIONS

- Coopérer signifie «faire ensemble».
- En ESS, le principe coopératif est souvent mis en avant comme un **mode de gouvernance et de gestion d'entreprises**. La limite est qu'il est vu comme un principe interne aux organisations. Centrées sur la dimension organisationnelle, les théories de l'ESS et de l'entreprise sociale ne permettent pas de penser les **coopérations inter-organisationnelles**.
- En outre, les théories de l'ESS et les démarches méthodologiques qu'elles produisent ne prennent pas en compte à leur juste mesure la **dimension relationnelle** sur laquelle ces coopérations s'appuient. Les visites apprenantes ont plusieurs fois permis d'ouvrir ce débat:
 - la coopération est-elle une compétence individuelle qui permet de construire une compétence à l'échelle de l'organisation (qui réunit les individus concernés) sous forme de dynamique collective?
 - Ou la coopération est avant tout une compétence de l'organisation qui la transmet à ses individus membres? Ces derniers seraient alors en mesure de coopérer avec leurs pairs en interne et en externe.
 - Et quand une organisation perd ses individus compétents, comment peut-elle conserver et continuer à transmettre ses compétences à la coopération?
- Sans avoir pu répondre à cette dialectique de manière radicale, ce qui demandera de s'y pencher plus précisément dans les prochaines phases de la recherche action, il nous a semblé que les compétences relationnelles, s'ancrent avant tout dans **les savoir-être de chaque individu**, qui, peuvent alors, à l'échelle de l'organisation, **servir de socle à l'émergence de savoir-faire collectifs**. Tous ces apprentissages reposeraient sur **l'éducation des individus et des collectifs**, dans différents espaces: formations initiale, continue ou permanente, et dans les pratiques quotidiennes notamment par **l'éducation populaire**.
- Dans une perspective d'économie plurielle, la **coopération** est pensée comme un **mode de coordination** entre les acteur-ices, voire un mode de **régulation et d'allocation des ressources** différent du marché (concurrence) et de l'administration publique (redistribution).
- Le **territoire comme projet** est l'espace d'identification et d'organisation des coopérations entre acteur-ices et organisations.
- Les **finalités de la coopération territoriale sont diverses**. Ainsi, un cluster d'entreprises ou un pôle d'excellence peut principalement viser à l'innovation technologique et l'attractivité et compétitivité des territoires, là où un PTCE ou TZCLD¹ mettront la coopération au service de la transition écologique, la relocalisation et l'ancrage local des activités et d'emploi et/ou le développement local, etc.
- Il est possible de distinguer et d'articuler **deux acceptations de la coopération territoriale**. Dans la première, l'objectif est de **rendre plus coopératifs les écosystèmes économiques territoriaux existants** à commencer par celui de l'ESS. Dans cette approche, l'animation consiste à faire prendre conscience aux parties prenantes de **problèmes partagés** sur un territoire, des **interdépendances de leurs activités**, de **l'agencement de leurs intérêts**, de la **complémentarité de leurs compétences** ou de l'internalisation des **externalités** au sein d'un écosystème local de coopération. Ces prises de conscience sont souvent progressives et individuelles, voire plus rapides et plus collectives quand elles sont directement éprouvées par des individus en position de leadership.
- La seconde approche de la coopération territoriale va au-delà de l'intériorisation des enjeux et contraintes de chacune et du renforcement mutuel des interdépendances pour **structurer volontairement les coopérations** entre acteur-ices et organisations **dans une méta-organisation ou un lieu intermédiaire**. PTCE, tiers-lieux, living-labs, clusters, SCIC, mais aussi des expérimentations comme TZCLD, TEPOS² ou TZDZG³, etc. les propositions d'intégration et de formalisation des coopérations territoriales ont été nombreuses ces dernières années. Si chaque partie prenante demeure autonome dans son projet, sa gouvernance et ses financements, la structuration des relations de coopérations implique généralement une **structure juridique** (par exemple une association, SCIC, entreprise à but d'emploi) à laquelle **adhèrent volontairement** les acteur-ices de la coopération, à partir de **finalités et missions partagées**, une gouvernance partagée, une équipe d'animation et la coproduction d'une offre de compétences et de services intégrées. Autant d'étapes de progression qui s'acquiescent par la contribution active des organisations et des individus qui les composent à un **processus intégrateur**, qui peut aussi se penser ou se traduire dans une démarche d'incubateur ou de parcours de formation. Ce processus **sera l'espace d'acquisition de compétences individuelles et collectives et forgera une culture commune**. Pour profiter des effets de ces processus, **l'engagement individuel et collectif** est donc assez fort. Or, dans les transformations multiples en cours, les équipes subissent souvent d'importants turn-over, qui impactent assez directement les dynamiques collectives. Il peut être judicieux d'en tenir compte dans la qualité des design des processus en ayant une vigilance sur leur inclusivité, notamment par la prise en compte des entrées et des sorties d'individus dans les temps collectifs.
- Parce qu'elle est **volontaire et intentionnelle**, la coopération territoriale se distingue d'une **simple organisation en réseau** où les acteur-ices et organisations sont les **bénéficiaires indirects des externalités produites** par les interdépendances au sein d'un écosystème territorial. Si elle favorise les regroupements coopératifs entre entités autonomes à l'échelle locale, la coopération se démarque également **des processus de fusion/acquisition d'entreprises** qui impliquent des relations hiérarchiques entre une «maison mère» et des entités.

1. Dispositif Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée

2. Territoires à énergie positive (TEPOS), <https://www.ecologie.gouv.fr/territoires-energie-positive-croissance-verte>, consulté le 08/08/2022.

3. Territoire Zéro Déchet Zéro Gaspillage (TZDZG), <https://www.optigede.ademe.fr/laureats-tzdzg-2015>, consulté le 08/08/2022



Conditions de la coopération territoriale

À partir des analyses des PTCE (Fraisie, 2017), il est possible de dégager plusieurs facteur-ices favorables à la coopération inter-organisationnelle:

- Articuler **coopération en valeur et coopération par intérêts** des parties prenantes. Si la convergence, voire l'alignement de certains intérêts, est une condition nécessaire d'une coopération fonctionnelle mettant en avant les complémentarités d'usages, les animateur-ices et facilitateur-ices s'engagent souvent par conviction et accordent une valeur intrinsèque au faire ensemble.
- Expliciter les **attendus** mais aussi les **modes de décision de chaque partie prenante** qui peuvent différer fortement dans le temps entre par exemple une association, un groupe de l'économie sociale et une collectivité publique.
- Enclencher un **processus d'apprentissage et de confiance** qui passe souvent par la réalisation préalable de projets ponctuels. La confiance ne se décrète pas. C'est parce que des personnes ont réalisé une des actions ensemble aussi modeste soit-elle que l'on peut s'engager dans une coopération plus ambitieuse et plus formalisée.
- Prendre en compte autant les **liens interpersonnels et réciprocaires** entre responsables que **l'engagement formel d'organisations** à coopérer. La coopération entre organisations repose souvent sur l'engagement de quelques personnes et de la capacité à créer des affinités professionnelles dans la durée.
- **Formaliser et valoriser** réciproquement les **liens de coopération et leurs effets directs et indirects** (externalités). Rendre visible sans l'instrumentaliser les contributions de chaque partie prenante à une action commune permet de nourrir une dynamique de coopération.
- Travailler sur le **modèle socio-économique de la coopération** en identifiant et s'accordant sur l'investissement immatériel, la mutualisation de compétences et de savoir-faire, le temps de travail non monétaire que chaque acteur-ice et organisation fournit. Viser un **retour sur investissement sur le moyen-long terme** en anticipant les éventuelles rétributions monétaires en retour du travail réel de chaque acteur-ice et celles alimentant le projet commun de territoire. Et que ces retours soient a minima connus et transparents, idéalement équitables et décidés au consensus.



- Cette coordination et cette régulation sont rendues possibles par **l'interconnaissance entre les acteurs, les temps collectifs et les compétences spécifiques d'animation et de médiation** qui peuvent y être alloués. Autrement dit, il semble ne pas y avoir de coordination ni de régulation possible sans structuration et moyens consacrés en temps partagés réguliers, sous forme de réunions en présence et dans une moindre mesure à distance. Pour porter leur fruit, ces temps collectifs requièrent eux-mêmes des **compétences spécifiques pour prendre soin du commun** (raison d'être, confiance, interconnaissance et inclusivité par la prise en compte des entrées et sorties de membres,...), **réguler les divergences et organiser à l'unanimité les risques** (par exemple liés aux espaces de concurrence...).
- Plus généralement, la culture professionnelle majoritaire dans l'économie de marché occidentale est encore très marquée par le salariat, la subordination et les comportements compétitifs, souvent appris dès l'école et plus ou moins conscientisés au fur et à mesure des parcours, ne sont pas naturellement compatibles avec la coopération. Développer des savoir-être de coopération demande une grande confiance en soi et dans l'Autre. Ces 2 types de confiance, complémentaires, se construisent sur le moyen et long termes, avec des accélérateurs (la qualité et le nombre de rencontres, la souplesse et la transparence des cadres de sécurité) et des freins, voire des évènements ou des conditions défavorables. Ces derniers sont peu pensés, même dans l'économie sociale et solidaire, sachant néanmoins que la question des risques psycho-sociaux et la qualité de vie au travail font aujourd'hui leurs chemins. Il reste que les rapports sociaux (rapports de domination prédéterminés par les statuts et les classes sociales) impactent négativement ces deux types de confiance et en particulier la faculté des personnes en situation de dominées à s'exprimer en collectif et donc de contribuer réellement à des espaces communs co-construits, absolument indispensables à une solide coopération.

••• EXEMPLES DE PRATIQUES DU MES

Les visites apprenantes ont permis d'identifier diverses pratiques de coopération territoriale chez les structures membres du MES. En voici quelques illustrations.

- Le **Pôle d'Économie Solidaire 21 (PES21)** est la structure responsable dans le département de la Côte-d'Or du **Générateur Bourgogne Franche-Comté** au sein d'un groupement de six opérateurs qui interviennent sur l'ensemble de la région. Le Générateur BFC a pour mission première de travailler aux côtés de collectivités territoriales pour **créer de l'activité économique et de l'emploi** par une **identification** partagée de **besoins non couverts**, une **valorisation des ressources locales** et la **création de valeur par la coopération territoriale** entre acteur·ices publics, acteur·ices privés et citoyen·nes. L'ingénierie et la méthodologie mises en œuvre par le PES21 dans le cadre du Générateur BFC consistent à: animer les territoires et mobiliser les collectifs d'acteur·ices; qualifier les besoins des habitant·es, des entreprises, des associations, des acteur·ices locaux·les; concevoir collectivement une réponse adaptée et sur mesure qui fera l'objet de l'activité à créer et à développer; trouver un portage adapté et accompagner le projet pour en assurer son développement et sa pérennité. L'accompagnement de projets d'ESS des EPCI (Générateur BFC) met concrètement en évidence auprès des élu·es et technicien·nes des collectivités leur plus-value dans le développement des territoires (tiers lieu à Chenôve pour l'emploi et la mobilité, recyclerie dans la communauté de commune Ouche et Montagne, projet de tiers lieu culturel à Saulieu).
- L'équipe de **l'Association régionale pour le développement d'une économie solidaire (ARDES)** a été à l'origine de l'expérimentation **Territoire Zéro Chômeurs Longue Durée (TZCLD)** à **Colombelle** (6 941 habitant·es), ville particulièrement touchée par la désindustrialisation et le chômage. En 2016, l'ARDES a su convaincre le maire d'engager un tour de table des acteur·ices et institutions du développement économique et social qui a conduit à la création de **l'entreprise à but d'emploi, ATIPIC**. Outre le travail de **conviction et de mobilisation initiale**, l'ARDES assure **l'animation du comité de pilotage** et la présidence d'Atipic avec le souci d'une **gouvernance partenariale** puisque le conseil d'administration est organisé en plusieurs collèges: fondateur·ices (ville de Colombelles, et ARDES), client·es, membres associatifs et salarié·es élu·es par leurs pair·es. L'autre apport de l'ARDES est **l'identification et la proposition d'activités nouvelles** à partir de l'expérience, des compétences et de la connaissance de l'environnement local qu'ont les personnes privées durablement d'emploi.



- L'équipe de l'APES a accompagné la création en 2019 du **tiers lieu La Voisinerie** dans le cadre d'un projet d'aménagement urbain, dans le quartier de Wazemmes à Lille. Fruit d'une **coopération multi-parties** prenantes impliquant la Ville de Lille, le CCAS, le bailleur SIA Habitat, mais aussi APF France Handicap, l'ASRL (Association d'action Sanitaire et sociale de la Région de Lille), Générations et Cultures et Humanis, la Voisinerie s'est constituée sous forme de **société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)**. À la fois un café, une cantine, une conciergerie de quartier, un espace de coworking et d'accueil d'activités des habitant·es du quartier, ce **lieu référence dans le quartier** a déjà créé **deux emplois** directs. L'accompagnement de la Voisinerie a donné lieu à la formalisation d'une **innovation sociale** par l'APES: le **Bail Commercial d'Utilité Sociale**. Il s'agit d'un mécanisme de modération et de progressivité du loyer assumé par le bailleur (souvent social) pour favoriser l'implantation de commerces de proximité ou activités économiques en pieds d'immeuble ou dans les zones à faible densité commerciale, ayant une finalité sociale. Ainsi, des critères d'utilité sociale co-construits entre propriétaire et locataire sont ainsi annexés au bail. <https://lavoisineriedewazemmes.fr/>.
- Être **membre de lieux intermédiaires et mutualisés** (Maison de la solidarité pour l'ARDES, Maison de l'Economie Sociale et Solidaire pour l'APES).