



NOUVEAUX REGROUPEMENTS COOPÉRATIFS : QUELS ENJEUX ?

Les concepts de coopération et de mutualisation ont été remis au goût du jour. Ainsi, avec le projet de loi sur l'économie sociale et solidaire et la mise en place des pôles territoriaux de coopération économique, coopérer et mutualiser apparaissent comme les maîtres mots du développement territorial associatif.

Les principes de coopération et de mutualisation sont au cœur des initiatives et des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS). Coopérer, c'est faire ensemble. Décider, entreprendre, travailler et participer à un projet commun sont de puissantes sources de créativité et d'efficacité. Mutualiser, c'est mettre en commun des idées, des compétences et des ressources pour faciliter l'accès du plus grand nombre à des biens et services essentiels et permettre de faire face solidairement aux aléas de la vie. Coopérer et mutualiser sont des valeurs et des principes constitutifs d'une gouvernance qui vise à une plus juste répartition des pouvoirs et des richesses entre sociétaires d'une entreprise et entre parties prenantes d'une initiative. Ils sont souvent présentés comme des modalités organisationnelles internes et spécifiques aux initiatives et aux structures non lucratives. La coopération et

la mutualisation sont moins souvent envisagées comme les conditions et les moyens de regroupements ou d'alliances entre associations ou, de manière plus ambitieuse, comme la condition d'un développement solidaire et durable des territoires au service d'un mieux vivre ensemble.

Or, plusieurs évolutions récentes invitent à envisager la coopération et la mutualisation comme un mode de régulation de la vie associative et, plus largement, comme un vecteur de développement territorial.

DES REGROUPEMENTS ASSOCIATIFS LOCAUX AUX COOPÉRATIONS ÉCONOMIQUES TERRITORIALES

Dans un contexte de diminution des financements publics aux associations, expérimenter et diffuser des dynamiques innovantes de regroupements entre associa-

tions devient une exigence pour que la vie associative fasse valoir des solutions économiques en cohérence avec leurs valeurs et leurs pratiques plutôt que sur le mode d'une injonction extérieure à une mutualisation souvent synonyme de rationalisation budgétaire, voire d'invitation à la fusion. Aussi, il est intéressant de repérer des dynamiques de coopération ascendantes et positives : les regroupements associatifs locaux qui facilitent des cadres concertés de contractualisation, de financement et de co-construction de l'action publique, et des coopérations économiques territoriales qui impliquent des associations, y compris dans les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE).

Une étude exploratoire sur les relations contractuelles entre associations et collectivités locales¹ insiste, parmi les conditions de réussite des partenariats², sur l'existence de regroupements associatifs locaux. Ces regroupements peuvent prendre différentes formes selon les territoires et les secteurs : concertation et implication de fédérations départementales, conseil local de la vie associative au niveau communal ou réseau associatif *ad hoc* au niveau régional constituant des espaces interassociatifs d'information, de régulation et de contre-expertise à même d'interpeller les collectivités locales sur la sécurisation de la subvention et les enjeux de la commande publique.

D'autre part, l'existence de regroupements associatifs territoriaux ou sectoriels légitimes est souvent la condition d'une légitimation de la subvention face à la commande publique, mais aussi du respect de l'initiative associative face aux pouvoirs publics locaux. À l'inverse, l'absence de tels regroupements dans les territoires, la segmentation associative parfois doublée d'une concurrence

¹ Etude exploratoire réalisée en 2013 par le Crida pour le ministère de la Jeunesse, des Sports et de l'Éducation populaire et de la Vie associative.

² Parmi les pratiques étudiées : le Conseil local de la vie associative (CLVA) de la ville d'Aubagne ; l'appel à projets sur l'éducation à la nature et à

l'environnement animé par l'Arriena (Alsace) ; le contrat d'animation jeunesse territorialisée (CAJT) de Meurthe et Moselle du conseil régional de Lorraine, des communes et communautés de communes du département ; le programme départemental d'insertion (PDI) du conseil général du Nord.

accrue entre initiatives et réseaux réduisent les capacités d'influence et de négociation des associations et les rendent d'autant plus dépendantes des modalités de la commande publique choisies par les collectivités. Les élus et les collectivités engagés en faveur de la vie associative ne peuvent durablement pallier les stratégies associatives fragmentaires où la mauvaise pratique tend à chasser la bonne.

Les partenariats les plus innovants sont donc impulsés par des regroupements associatifs. Dès lors qu'ils sont en mesure de proposer des instances de consultation, d'influencer les modalités de contractualisation, de participer à l'élaboration des dispositifs de financement, d'accompagnement et d'évaluation des projets, les acteurs associatifs sont généralement capables de maintenir dans la durée les activités et emplois existants, tout en développant de nouvelles initiatives. À défaut de telles dynamiques locales, l'enjeu est que les acteurs associatifs soient en mesure d'investir activement des espaces de débat, de concertation ou d'évaluation proposés par les collectivités locales pour construire une parole commune et des synergies entre associations. Certes, la multiplication des sollicitations à participer à diverses instances peut se révéler chronophage. Les risques de récupération ou de légitimation de politiques publiques existent. Mais les espaces de concertation et les dispositifs de soutien sont également des incitations à l'apprentissage de la coopération interassociative, y compris pour s'opposer ou contester ensemble. Il est intéressant de souligner que certaines démarches ou certains dispositifs favorisent les synergies entre associations, l'élaboration de projets communs, voire les stratégies partagées de coopération et de mutualisation. ●●●



LE DLA ACCOMPAGNE LES PROJETS DE COOPÉRATION CULTURELLE ET ARTISTIQUE

Luc de Larminat
Opale, centre de ressources DLA culture

Diverses formes de coopérations entre acteurs artistiques et culturels sur un même territoire se sont fait connaître en France ces 10 dernières années en réponse à différents enjeux : lutte contre la crise ou contre des situations de mise en concurrence, nouveaux modèles économiques plus justes et solidaires, schémas innovants de développement culturel territorial axé sur la coopération. Ces organisations prennent différentes formes – collectifs associatifs, participations citoyennes, groupements d'employeurs, coopératives d'activités et d'emplois, friches ou pépinières, PTCE –, mais toutes se présentent comme des systèmes complexes, nécessitant de réfléchir à des accompagnements adaptés. Acteurs de terrain au cœur de processus territoriaux créateurs d'emplois, les DLA sont bien entendu les partenaires privilégiés des accompagnements de ces projets de coopération.

À projets complexes, accompagnements complexes. Quel que soit leur statut juridique, les accompagnements de ces projets singuliers doivent tenir compte :

- des différentes parties prenantes au cœur de ces projets (membres fondateurs du projet, groupe élargi de bénévoles et de salariés, coordinateur, etc.) ;
- du niveau de développement des projets ou des différentes étapes du montage du projet (conception, élaboration, réalisation) ;
- des besoins spécifiques d'accompagnement autour de thèmes comme la dynamique du groupe, la réflexion sur la notion de coopération en elle-même, le modèle économique, la coconstruction avec les collectivités, la gouvernance, l'évaluation.

Pour prendre en compte cet aspect multiple et varié des projets de coopération, il semble donc essentiel d'envisager l'accompagnement des structures de manière

systémique combinant des approches individuelles et collectives.

Le DLA au cœur de la chaîne d'accompagnement. Le DLA doit s'imbriquer dans un réseau d'accompagnement en s'associant aux partenaires qui contribuent à soutenir ces initiatives : les projets artistiques et culturels comparables sur d'autres territoires, les réseaux de l'ESS, les élus et administrations, les chercheurs, les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) et tout autre dispositif d'accompagnement existant. Le plan d'accompagnement du DLA peut ainsi mobiliser les différents apports possibles : intervention de personnes ressources (fédérations, experts ou consultants), mais aussi transfert de savoir-faire et visites apprenantes auprès d'autres expériences.

Avec près de 6 000 structures culturelles accompagnées en 10 ans et grâce à sa capacité d'animation d'espaces locaux de concertation où s'articulent les enjeux de l'accompagnement, le DLA est ainsi à même de réunir, d'organiser les groupes ressources et d'articuler les regards et les méthodes d'intervention croisés nécessaires à la réussite des projets de coopération.



“ La coopération associative territoriale ne se décrète pas, surtout si elle se réalise dans des dynamiques multi-parties prenantes ”

PREMIERES LEÇONS ISSUES DE LA DYNAMIQUE PTCE

L'appel à expérimentation lancé en 2013 et le projet de loi sur l'économie sociale et solidaire ont médiatisé la dynamique des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)³ en émergence depuis quelques années. Un PTCE est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'ESS, associé à des PME socialement responsables, à des collectivités locales, à des centres de recherche et des organismes de formation. Ce regroupement met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable.

Les associations ne sont pas absentes de ces dynamiques de coopération territoriale. En effet, elles sont les parties prenantes de plusieurs PTCE tels que Culture et Coopération (Saint-Étienne), la Course Boutanic (Dijon), les Articulteurs (Redon), De fil en réseaux (plateau de Millevaches dans le Limousin). Elles sont particulièrement présentes dans la dynamique de coopération touchant au secteur des arts et de la culture et au développement en milieu rural.

Une des particularités de ces pôles est l'engagement des associations dans des projets de développement et des espaces de mutualisation avec d'autres entreprises de l'ESS telles que les sociétés coopératives de production (SCOP) ou les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), des entreprises d'insertion ou des groupements d'employeurs, mais aussi des PMI-PME du tissu économique local. Les PTCE sont aussi un espace renouvelé de coopération avec les collectivités locales dont l'implication

se retrouve « dès les premières étapes des projets, de l'émergence à la création. Cette présence prend des formes très variées, allant du soutien moral à la participation aux comités de pilotage, jusqu'au soutien économique »⁴. Les PTCE sont des leviers pour « favoriser l'innovation socio-économique et apporter des réponses aux difficultés engendrées par la crise, pour contribuer activement à la reconversion écologique et sociale du tissu économique local, pour renforcer le tissu économique local par la coopération et la mutualisation »⁵.

Les premières études permettent d'identifier certains objets et les modalités des coopérations entre les parties prenantes des PTCE. Les logiques de regroupement d'acteurs et d'entreprises à l'œuvre dans les PTCE sont autant, sinon davantage mues par des valeurs communes et la vision partagée d'une approche plurielle de la richesse des territoires que par les seules opportunités entrepreneuriales, marchandes ou techniques de la coopération.

Même s'il est difficile de faire des généralisations, trois axes de coopération peuvent être distingués. Le premier correspond à la mutualisation des moyens, ressources ou services (emplois partagés, groupements d'employeurs, lieu d'hébergement mutualisé, veille réglementaire et commerciale, formation et achat groupé, etc.). Le second passe par le repérage des coopérations de moyens plus structurées s'appuyant sur des fonctions supports et permettant d'aller vers une mutualisation de projets (création de nouvelles activités, offre commune de services, etc.). Le dernier est celui d'une coopération stratégique, plus immatérielle au sens où elle n'est pas toujours structurée, mais constatée comme le résultat de l'écosystème des interactions. Elle permet

d'avoir une vision partagée et stratégique du territoire et la mise en place de processus communs de recherche et de développement, de prospective ou d'innovation.

COOPÉRER... PAS SI SIMPLE !

Reste que la coopération associative territoriale ne se décrète pas, surtout si elle se réalise dans des dynamiques multi-parties prenantes. Les PTCE les plus matures viennent formaliser des dynamiques de coopérations anciennes entre acteurs et entreprises déjà existantes. Autrement dit, une histoire de la coopération souvent informelle est repérable. Le rôle essentiel de la confiance accumulée au sein d'un cercle historique de responsables ayant coconstruit des projets, l'importance de valeurs partagées au-delà des simples opportunités économiques d'un regroupement d'entreprises, l'investissement informel et l'engagement bénévole des fondateurs, l'existence de moments partagés et conviviaux sont des facteurs essentiels pour comprendre les processus collectifs de décision au-delà des règles statutaires. La présence fréquente d'une figure emblématique, leader coopératif, ou d'un noyau historique de responsables et stratégique du territoire, de saisir des opportunités, d'associer différents milieux et de mobiliser une pluralité de ressources est soulignée de manière récurrente. Tenir compte des contextes et des conditions de réussite de ces processus est important pour éviter que les dispositifs publics visant à inciter aux coopérations et aux mutualisations des acteurs associatifs ne se transforment en injonctions à coopérer qui engendreraient plus de coûts de coordination qu'ils ne suscitent d'innovations. ■

3 Pour une information complète sur les PTCE voir www.lelabo.ess.org > Proposer > Pôles territoriaux de coopération économique »

4 Étude RTES réalisée par l'Atelier coopératif sur le rôle des collectivités territoriales dans les dynamiques de PTCE » 2014 p 18

5 « PTCE éléments de caractérisation » le Labo de l'ESS mars 2013

AUTEUR
TITRE

Laurent Fraisse
Socio économiste

Centre de recherche et d'intervention sur la démocratie et l'autonomie (Crida)



© F. Superepovic

TRIBUNE

“ Pour un renforcement des articulations entre DLA et fédérations ”

THIERRY COUVERT-LEROY
DIRECTEUR DE L'ANIMATION À L'UNIOOSS,
PILOTE DU CRDLA SOCIAL

Le dispositif local d'accompagnement (DLA) mobilise des appuis professionnels externes pour aider le développement des associations et consolider leur projet et leurs emplois. Dans un environnement qui se complexifie, accompagner les associations implique aujourd'hui des ressources plurielles et de plus en plus spécialisées. Raison de plus pour que le DLA intensifie les partenariats avec les acteurs déjà identifiés sur l'accompagnement. Les réseaux associatifs apparaissent très vite dans les ressources essentielles, tant du fait de leur spécialisation que de leur capacité à appréhender la spécificité organisationnelle des associations. D'ailleurs, les grandes têtes de réseau, dont l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (Uniooss), ont été sollicitées pour porter les centres de ressources, lieux de structuration des enjeux sectoriels et de médiation entre les DLA et les autres acteurs de l'accompagnement.

Pour une participation renforcée des réseaux associatifs. Les DLA sont un outil au service des associations. Ils n'ont pas vocation à se substituer aux autres acteurs de l'accompagnement, ce que rappelle le projet stratégique élaboré en 2013. Ainsi,

les effets de concurrence sont bien souvent en décalage avec la réalité. Il s'agit de rendre lisibles les apports des différents acteurs pour activer le levier le plus efficient, dans le souci partagé de soutenir un développement adapté des réponses d'utilité sociale. Pour illustration, dans certains territoires, l'interconnaissance entre union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (Uniooss) et DLA permet une construction adaptée et efficiente d'accompagnement pour des associations du secteur social, médico-social et de la santé. Si la complémentarité ne va pas de soi dans d'autres territoires, des cartographies des ressources mobilisables seraient un point d'appui et d'échange à développer.

Pour une reconnaissance de la plus-value des réseaux associatifs. Les réseaux associatifs ont avant tout une mission de représentation et de porte-voix. Au-delà, ils ont développé une organisation adaptée pour proposer à leurs membres des modalités d'ingénierie. La veille technique et politique qu'ils produisent est une plus-value recherchée par leurs adhérents. Son partage ne peut s'entendre qu'à la condition d'assurer au réseau une utilisation à bon escient qui vient soutenir le développement des associa-

tions de son secteur. Néanmoins, les réseaux sont aujourd'hui en difficulté dans leur modèle économique et les financeurs du DLA doivent intégrer le dédommagement nécessaire du temps mobilisé pour éviter aux réseaux des arbitrages cornéliens.

Seul le rapport gagnant-gagnant peut soutenir une articulation entre réseaux associatifs et DLA. L'un des premiers enseignements de l'Uniooss lors des accompagnements à la coopération est que celle-ci ne va pas de soi. Elle nécessite en effet un temps d'appropriation – qu'il convient de respecter – et la certitude pour chacune des parties prenantes que son investissement mérite le temps consacré. Les moyens humains restent, dans nos associations, une clé fondamentale de nos actions et le manque de ressources humaines conduit à des choix. À nous de faire en sorte que ces choix soient les plus pertinents possible pour les associations. Ainsi, aujourd'hui, convaincu de l'efficacité de cette articulation pour les associations du secteur, le centre de ressources DLA social, médico-social et santé, porté par l'Uniooss, s'est fixé comme priorité le renforcement de l'articulation entre le réseau territorial des Uniooss et les DLA. ■



SYLVIANE LARTIGUE
Directrice
de Quercy Contacts

“ Un dispositif d’accompagnement souple qui s’adapte à nos besoins ”

Quercy Contacts est une association intermédiaire qui vient de fêter ses 20 ans dans le sud du département du Lot. Elle porte également depuis 2001 un chantier d’insertion conventionné pour 18 postes. Quercy Contacts emploie 150 salariés mis à disposition, 24 salariés en chantiers d’insertion et 11 salariés permanents.

Depuis 2008, notre activité enregistrait des baisses et il nous a fallu puiser dans nos fonds propres, jusqu’alors positifs. En 2009, notre activité était en plus grande difficulté et nous devons réagir afin de prendre des mesures de gestion adéquates.

Le **Coorace** Midi-Pyrénées nous a présenté l’outil Inserdiag. Nous avons conduit notre autodiagnostic financier, avec l’accompagnement de Nicolas Imberdis, chargé d’ingénierie financière. Ce travail a servi de révélateur de nos points faibles et nous avons pu mettre en place un plan d’action parti-

culièrement adapté, notamment en nous orientant vers le DLA.

En outre, le modèle économique de Quercy Contacts n’était plus adapté à son activité. Il a donc fallu revoir le mode d’organisation interne. Un premier DLA mené en 2011 se concluait en deux points principaux :

- le développement de l’activité ciblée sur une partie du territoire ,
- le renforcement de l’équipe de direction avec une mission de développement.

Devant l’urgence de notre situation économique, nous avons sollicité, début 2012, un deuxième DLA afin de nous accompagner dans la mise en place d’un plan de restructuration financière. À cet effet, nous avons monté un tour de table financier avec Midi-Pyrénées Active, le conseil général, l’unité territoriale de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l’emploi

(Directe), le Coorace Midi-Pyrénées – via le contrat d’apport associatif – et notre banque. La fondation Agr pour l’emploi est aussi intervenue.

Si notre activité est toujours en difficulté et notre équilibre financier précaire, l’outil Inserdiag, avec d’autres outils de gestion, nous permettent d’anticiper les difficultés, de présenter des outils pertinents et d’avoir la confiance de nos interlocuteurs.

Aussi, nous continuons à solliciter le DLA pour nous accompagner dans nos différentes phases d’évolution. C’est un dispositif souple qui s’adapte à nos besoins : réactivité, compréhension des besoins, compétence des intervenants, suivi de l’action. Actuellement, nous réfléchissons à nos opportunités de développement et nous allons sans doute solliciter à nouveau le DLA de notre territoire pour accompagner notre réflexion. ■

Polarité[s] est une association fondée à Quimper dont le cœur de projet est l’accompagnement des musiciens sur le segment des musiques actuelles. En passe de devenir gestionnaire d’un des équipements du nouveau pôle culturel Max Jacob¹ souhaité par la collectivité, Polarité[s] a bénéficié en 2011, avec un groupe d’acteurs culturels, d’un DLA collectif.

Un processus de coconstruction mal engagé. Suite aux États généraux de la culture à Quimper en 2008, la collectivité réunit un collectif d’acteurs culturels² afin de mettre sur pied une concertation dans la perspective de la création du pôle culturel. Un principe est posé en préalable : la ville souhaite s’adosser à une démarche de type

PAROLES D’ACTEURS

ASSOCIATIONS BÉNÉFICIAIRES : L’EFFET DLA

Les dispositifs locaux d’accompagnement (DLA) permettent aux associations contraintes ou désireuses de se renouveler d’évoluer tout en étant entourées et guidées. Retours d’expérience de trois acteurs associatifs ayant bénéficié des DLA.



SOPHIE VIVIEN-YAGOUB
Directrice générale,
Relais Jeunes 77

“ Un outil de professionnalisation au service des associations ”

Les foyers pour jeunes travailleurs (FJT) ont été créés entre les deux guerres pour répondre aux besoins massifs de logement des jeunes travailleurs migrant vers les villes au gré de l'exode rural. Ils ont dès lors été contraints d'évoluer pour s'adapter aux mutations de la société : aspiration des résidents à un meilleur confort, durcissement des cadres juridiques du logement comme de la fonction employeur, transformation de leur modèle économique... Issus de mouvements d'éducation populaire, confessionnels ou de corporations, dirigés par des militants engagés, garants des valeurs fondatrices, ils étaient souvent peu armés pour affronter ces bouleversements.

Depuis 30 ans, notre association accomplit ce même parcours vers une nécessaire professionnalisation passant, au fil des réformes des codes de l'action sociale et des familles, de la construction et de l'habitation ou encore du travail, à un mode de fonctionnement entrepreneurial tout en conservant ses références propres et sa capacité à expérimenter.

Le DLA porté par Afile 77 en Seine-et-Marne a su, en cinq occasions très diverses depuis 2005, accompagner notre développement en nous donnant accès des niveaux d'expertise que nous n'aurions pu mobiliser seuls :

- en 2005, pour vérifier l'impact financier de la prise en charge d'une seconde résidence sur l'économie globale de l'association, aboutissant à la création d'un établissement de 110 places et de cinq emplois et à la mobilisation d'un contrat d'appart associatif

avec France Active pour compléter le financement de nos investissements ;

- en 2006, pour dynamiser notre communication en respectant les principes de publicité applicables aux organismes à but non lucratif, aboutissant à la création d'un poste dédié à la communication et au développement et à la mise à jour de nos supports – notamment du site Internet ;

- en 2008, pour optimiser notre gestion par la conception de tableaux de bord de suivi des principaux indicateurs financiers et de ressources humaines, adaptés à Relais Jeunes 77 et améliorant la réactivité du pilotage ;

- en 2013, pour pérenniser notre cœur de métier en menant une réflexion stratégique sur la diversification de nos activités. ■

1. BOFIP Impôts, BOI-IS-CHAMP-10 50-10-20,
12 sept 2012, n° 670 à 710

CHRISTOPHE DAGORNE
Directeur de Polarité[s],
administrateur du
Laboratoire central

“ Le DLA comme levier d'objectivation d'une pensée collective ”

Agenda 21 en invitant les acteurs culturels à coconstruire une gouvernance collective destinée à devenir un espace de coopérations culturelles. Mais en 2010, le processus se trouve fragilisé par des jeux d'acteurs sur fond d'enjeu de gestion des futurs équipements.

Un DLA « au feu les pompiers »... mais pas seulement. Plusieurs membres du collectif en appellent alors à la mise œuvre d'un DLA afin d'aider le groupe à dépasser

ses différences et construire un intérêt général ne se résumant pas à l'addition des attentes de chacun. Le cahier des charges élaboré envisage un accompagnement en deux phases : une première séquence s'attacherait à établir une « cartographie des craintes et des attentes » et une seconde aurait vocation à bâtir un schéma de gouvernance. L'accompagnement est confié au cabinet Prémisses. La première séquence du DLA enrayera l'essentiel des jeux d'acteurs qui

menaçaient la dynamique collective, et ce par le simple jeu de la formulation des craintes et attentes lors d'entretiens individuels et de leur restitution au collectif et aux représentants de la ville. La confiance restaurée, le collectif s'engagera dans la seconde séquence qui aboutira sur une proposition de schéma de gouvernance et la création d'une association dénommée le Laboratoire central, regroupant les parties prenantes du projet.

Bien plus qu'un simple outil de désamorçage d'une crise en gestation, ce DLA collectif a constitué, pour les acteurs culturels engagés dans la création du pôle culturel Max Jacob, un espace de construction d'une communauté de destin. ■

1. Rehabilitation d'un ancien theatre ainsi que de plusieurs bâtiments et construction d'un nouvel équipement dédié à la pratique et la diffusion musicale
2. Neuf associations œuvrant dans différents domaines

– notamment les musiques actuelles, le spectacle jeune public, la culture bretonne, l'art contemporain – et deux établissements publics : l'école d'art et le conservatoire de musique et d'art dramatique