

**Coopérer pour la transition écologique et sociale**

# COOPÉRATION ENTRE ACTEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET COLLECTIVITÉS À L'ÉCHELLE TERRITORIALE

Synthèse bibliographique de praticiens et de scientifiques

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>Regard général sur la coopération</b> .....	<b>4</b>
<b>La coopération, c'est quoi ?</b> .....	<b>4</b>
Vue par les sciences de l'économie .....	4
Vue par les sciences politiques .....	5
Vue par la sociologie .....	6
Vue par l'écologie .....	6
Vue par ceux qui la pratiquent .....	7
<b>La coopération, c'est impacté par quoi ?</b> .....	<b>8</b>
Facteurs individuels .....	8
Facteurs structurels .....	9
Facteurs relationnels .....	10
Facteurs sociaux.....	10
Facteurs contextuels.....	11
<b>Méthodes et pratiques de coopération</b> .....	<b>13</b>
<b>Que faut-il prendre en compte pour coopérer ?</b> .....	<b>13</b>
La coopération ça s'organise.....	13
Les bonnes pratiques de la coopération .....	14
<b>Quels sont les exemples de méthodes et d'outils ?</b> .....	<b>16</b>
Développer la maturité coopérative – Institut des Territoires Coopératifs .....	16
Echanges entre pairs et Agora – La Fabrique des transitions .....	17
<b>Coopération entre acteurs de l'économie sociale et solidaire et collectivités ....</b>	<b>19</b>
<b>Quelles sont les relations entre ces acteurs ?</b> .....	<b>19</b>
Type de relations entre ces acteurs .....	19
Dynamique collectives entre ces acteurs.....	19
<b>Quels sont les enjeux de coopération ?</b> .....	<b>21</b>
Le frein des règles économiques.....	21
Le manque d'interconnaissance .....	21
L'enjeu des postures.....	22
Les jeux de pouvoir et de gouvernance .....	23
Le manque de tiers facilitateur .....	23
<b>Conclusion</b> .....	<b>25</b>

# Introduction

Pour accompagner les transitions écologiques et sociales dans les territoires, la coopération entre acteurs est un moyen pour développer une vision partagée et créer des dynamiques pérennes impliquant plusieurs acteurs. Les transitions répondent de dimensions multiples tant écologiques, sociales, humaines qu'économiques et culturelles. Travailler ensemble et en synergie ces dimensions est un levier pour faire évoluer nos façons de produire, consommer, travailler, apprendre, se déplacer, habiter et vivre ensemble. Cette approche systémique rend l'échelle territoriale pertinente pour engager des coopérations entre acteurs. Plus encore, de par leurs rôles dans les dynamiques collectives de territoire et dans les politiques publiques, les collectivités et les acteurs de l'économie sociale et solidaire<sup>1</sup> sont des acteurs incontournables pour les transitions écologiques et sociales. Leur coopération est donc un levier important à explorer, tout autant qu'elle soulève de nombreux défis.

À partir d'une lecture bibliographique non exhaustive de documents issus des réflexions des praticiens de la coopération et des analyses de la recherche, ce document cherche à éclairer les définitions, modalités et enjeux des relations coopératives entre les acteurs publics et privés que sont les collectivités et les acteurs de l'économie sociale et solidaire.

La coopération est devenue un mot du langage commun qui revêt ainsi des réalités différentes selon la personne qui l'emploie. À partir des définitions qu'en donnent certaines disciplines scientifiques et les praticiens, vous pourrez explorer celle qui vous parle le plus. À partir des freins et leviers souvent mis en lumière sur la coopération, vous pourrez également garder en tête l'ensemble des facteurs qui jouent sur les motivations et le déroulé de la coopération.

Si la coopération est dépendante de nombreux facteurs, la manière dont elle est organisée et mise en œuvre peut impacter son bon déroulement. À partir de l'expérience de plusieurs praticiens, vous pourrez découvrir les éléments à ne pas oublier et quelques bonnes pratiques à prendre en compte. Vous pourrez également explorer quelques méthodes pour inspirer vos processus coopératifs.

La coopération entre acteurs de l'économie sociale et solidaire et collectivités s'inscrit dans des relations particulières entre acteurs privés et publics qu'il ne faut pas oublier. Après avoir qualifié les types de relations et de dynamiques qu'il peut exister entre ces deux types d'acteurs, vous pourrez explorer les enjeux particuliers que pose leur coopération.

<sup>1</sup> Le concept d'économie sociale et solidaire désigne un ensemble d'entreprises (organisées sous différentes formes possibles : coopératives, mutuelles, associations, ou fondations) dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Elles bénéficient d'un cadre juridique renforcé par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 [\[en ligne\]](#).

# Regard général sur la coopération

## La coopération, c'est quoi ?

Le terme « coopération » est un mot du langage courant qui relate des réalités et des perceptions différentes. Selon le regard porté, qu'il soit scientifique ou praticien, la coopération révèle des nuances sur ses objectifs, ses modalités, ses formes ou encore ses enjeux. Voici un panorama de ce que les chercheurs et les experts nomment « coopération ».

### Vue par les sciences de l'économie

Les sciences économiques et de gestion observent la coopération à différents niveaux, en partant des relations entre acteurs économiques jusqu'aux formes d'organisation interne d'une entreprise. Dans les interactions entre deux entités économiques, la coopération est définie en creux vis-à-vis de la compétition. Dans cette perspective, le comportement coopératif se définit comme le fait de « partager des efforts et des ressources afin d'atteindre un objectif commun », la répartition des gains se faisant à l'avantage de tous les partenaires dans une entente concertée<sup>2</sup>. En réalité, les logiques concurrentielles et de coopération ne s'opposent pas toujours, une entreprise peut ainsi être partenaire sur un point, et adversaire sur d'autres. Dans ce cas les sciences économiques et de gestion parlent de « coopétition »<sup>3</sup>.

À l'échelle d'une entreprise, les sciences de gestion définissent la coopération comme une forme d'organisation interne où un ensemble d'individus « mettent en commun des efforts et ressources en vue de réaliser des objectifs communs »<sup>4</sup>. Toute entreprise peut mettre en place une organisation plus ou moins coopérative, mais certaines sociétés possèdent juridiquement ce statut. Ces sociétés, nommées « coopératives », reposent sur des principes d'organisation tels que l'adhésion volontaire et ouverte à tous, la participation économique des membres, et la gouvernance démocratique où chaque membre coopérateur dispose d'une voix<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Battista Dagnino, G., Le Roy, F., Yami S., (2007) La dynamique des stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, vol.176, n° 7, pp.87-98 [\[en ligne\]](#).

<sup>3</sup> Le Roy, F., Yami S., (2007) Les stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, vol.176, n° 7, pp.83-86 [\[en ligne\]](#).

<sup>4</sup> De Bandt, J., (1996) Chapitre VII. Coopération, accords interentreprises, concurrence. Dans *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, pp. 195-229. Recherche et entreprises, CNRS Éditions, [\[en ligne\]](#).

<sup>5</sup> Mas-Bellissent, C., Rakotovahiny M-A., (2016) Chapitre 1. Définition de la "coopérative". Dans : *Droit coopératif. Mise au point*, Ellipses, pp.17-61 [\[en ligne\]](#).

## Coopération verticale, horizontale et transversale.

L'entreprise est un bon exemple pour cerner les notions de coopération verticale, horizontale et transversale. La coopération verticale est relative aux relations entre différentes strates ou entre différents niveaux hiérarchiques. Elle peut concerner la coopération entre un salarié et sa direction ou entre une antenne locale et la maison mère. Appliquée aux collectivités, il s'agit des relations entre un agent et sa direction, celles entre des communes et leur intercommunalité, ou encore celles entre l'intercommunalité et des institutions publiques *supra* (État, Région, Département...). La coopération horizontale concerne les relations entre même strate. Au sein d'une entreprise ou d'une collectivité il s'agit des relations entre des collèges de même plan hiérarchique ou de celles entre des pôles de direction. Pour des entreprises il peut s'agir également des relations entre des agences ou antennes locales d'un même groupe, tandis que pour des acteurs publics cela peut concerner des relations entre deux communes ou entre deux intercommunalités. Enfin, la coopération transversale ou transverse fait référence aux relations entre différents acteurs. Une entreprise peut ainsi avoir des relations de coopération avec ses clients ou ses fournisseurs. Une collectivité peut quant à elle coopérer avec des acteurs socio-économiques du territoire concernés par ses politiques publiques.

### Vue par les sciences politiques

Les sciences politiques s'intéressent à la coopération en observant les modalités ou les thèmes de coopération (militaire, scientifique, technologique, policière, économique, culturelle...), et ce entre différentes entités et à différentes échelles. La coopération internationale se définit comme la dynamique relationnelle entre les États et les sociétés<sup>6</sup>, où les acteurs opérant sur la scène internationale régissent de concert des problèmes mondiaux dont ils ont des définitions différentes et qui ne les intéressent pas au même degré<sup>7</sup>. Dans ce cas la coopération vise à atteindre des objectifs communs alors même que les buts ne sont pas les mêmes pour tous les acteurs<sup>8</sup>. Associées à la géographie, les sciences politiques s'intéressent également la coopération transfrontalière. Celle-ci regroupe les relations de voisinage que des collectivités et autorités locales peuvent entretenir de part et d'autre d'une frontière autour de problématiques communes. Il s'agit là d'une coopération facultative et issue souvent d'une initiative locale au vu des interdépendances géographiques, environnementales ou économiques. Elle peut impliquer deux, trois ou plusieurs collectivités publiques et associer des acteurs semi-publics ou privés<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Devin, G., (2014) Un seul monde - L'évolution de la coopération internationale. Débats, 64 p.

<sup>7</sup> Smouts, M-C., Chapitre 5. La coopération internationale : de la coexistence à la gouvernance mondiale. Dans : *Les nouvelles relations internationales*, pp. 135-60. Références, Presses de Sciences Po [\[en ligne\]](#).

<sup>8</sup> Symonides, M., (2018) *L'Arctique comme enjeu de coopération internationale*. Université Grenoble Alpes, Thèse de 725 p [\[en ligne\]](#).

<sup>9</sup>Géoconfluences (2023), Coopération transfrontalière. Terme, École normale supérieure de Lyon [\[en ligne\]](#).

## Coopération territoriale

Le terme de « coopération territoriale » est polysémique et fait référence à plusieurs formes de coopération. D'une part, la coopération territoriale peut faire référence à la relation entre différents territoires, c'est-à-dire entre deux ou plusieurs espaces spatialement ou administrativement délimités. Les coopérations transfrontalières entre États de l'Union Européenne, les coopérations horizontales entre plusieurs intercommunalités sur un thème spécifique, ou celles verticales entre le niveau local, régional et national sont souvent qualifiées de coopération territoriale. Au contraire et même si une commune peut administrativement se définir comme un territoire, leur coopération au sein d'une collectivité locale est plutôt qualifiée de « coopération intercommunale ». D'autre part, la coopération territoriale peut qualifier les relations entre différents acteurs au sein d'un territoire délimité spatialement et administrativement. Le fait qu'une collectivité coopère avec des acteurs socio-économiques du territoire concernés par ses politiques publiques peut aussi être qualifié de coopération territoriale.

### Vue par la sociologie

Les sciences de l'homme et de la société voient dans la coopération un mode de comportement par lequel les acteurs (individus ou collectifs d'individus) « mettent en œuvre des relations et des échanges [...] en s'efforçant de rechercher des modalités appropriées pour analyser ensemble et de façon partagée les situations [...] pour parvenir à des fins communes acceptables pour tous »<sup>10</sup>. En ce sens, les acteurs participent à une production sociale. Pour de nombreux sociologues, la coopération est inséparable du conflit, entendu comme une opposition entre des acteurs qui ont des positions et des intérêts différents. Les sociologues parlent de « coopération conflictuelle »<sup>11</sup>. Pour eux, la coopération est nécessairement conflictuelle car les acteurs sont inégaux et sont liés par des relations de pouvoir et de négociation tout au long de l'action commune.

### Vue par l'écologie

Les sciences du vivant se sont aussi intéressées à la coopération entre espèces ou entre individus d'une même espèce. L'écologie définit la coopération comme « des interactions à bénéfices réciproques entre individus d'espèce identique ou non »<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Pariat, M. (2016) La coopération, une valse à trois temps ? *Pensée plurielle*, vol. 41, n° 1, pp. 29-39 [en ligne].

<sup>11</sup> Van Campenhoudt, L., (2010) Pouvoir et réseau social : une matrice théorique, Dans : *Travail, inégalités et responsabilité*, Presses universitaires de Louvain, pp.5-41.

<sup>12</sup> Selosse, M-A., (2012) Symbiose & mutualisme versus évolution : de la guerre à la paix ? Dans : *Pour une biologie évolutive*, Rennes : CRU de Chateau., pp. 35-49.

C'est le cas par exemple de la chasse collective des lions (accroissement du succès de prise et de la taille des proies) ou de la relation entre les poissons-clowns et les anémones de mer (protection face aux prédateurs pour le poisson et apport nutritif via les déjections pour l'anémone).

Pour les écologues, il est question de coopération quand l'interaction est facultative à la survie de l'individu ou de l'espèce (au contraire de la symbiose). Un lion solitaire peut s'en sortir, tout autant qu'une anémone sans poisson-clown. Cependant, même si la coopération est non obligatoire à la survie d'une espèce, les écologues s'aperçoivent qu'elle peut apporter un avantage évolutif<sup>13</sup>, c'est-à-dire un taux de survie et de reproduction plus important à ceux qui la pratiquent.

## Les coopérations homme-animal

La coopération se retrouve à différentes échelles du vivant, que ce soit chez les animaux sociaux ou dans le monde microbien. Elle se rencontre également entre des individus d'espèce différente. Dans le cas des humains, des relations de coopération se rencontrent souvent avec les animaux domestiques (par exemple gain de force pour l'homme pour le travail du sol grâce à l'animal et gain nutritif et en soin pour l'animal en retour). Les coopérations entre humains et animaux sauvages sont par contre très rares. Il existe cependant des chasses à la baleine en coopération avec des orques, des chasses d'ongulés avec des loups ou encore des collectes de miel sauvage en coopération avec des oiseaux.

## Vue par ceux qui la pratiquent

Plusieurs praticiens de la coopération la définissent comme le fait « d'être co-auteur d'une œuvre commune », renvoyant ainsi à l'étymologie du terme, formé de « co », signifiant « avec », et « operare » signifiant œuvrer<sup>14</sup>. Ici la coopération n'est pas vue comme le fait d'agir ensemble « dans un but commun », comme elle a pu précédemment être définie<sup>15</sup>. Il n'est pas nécessaire de partager un objectif identique pour partager une œuvre commune, et les motivations de chacun peuvent être très différentes les unes des autres. Il découle également de cette définition étymologique que les protagonistes de la « coopération » sont plus que de simples collaborateurs, c'est-à-dire qu'en plus de travailler ensemble, ils portent des responsabilités conjointes, ils prennent des décisions en commun et ils interagissent y compris pour les actions qu'ils mènent seul pour l'œuvre commune<sup>16</sup>. En somme, coopérer c'est plus que collaborer.

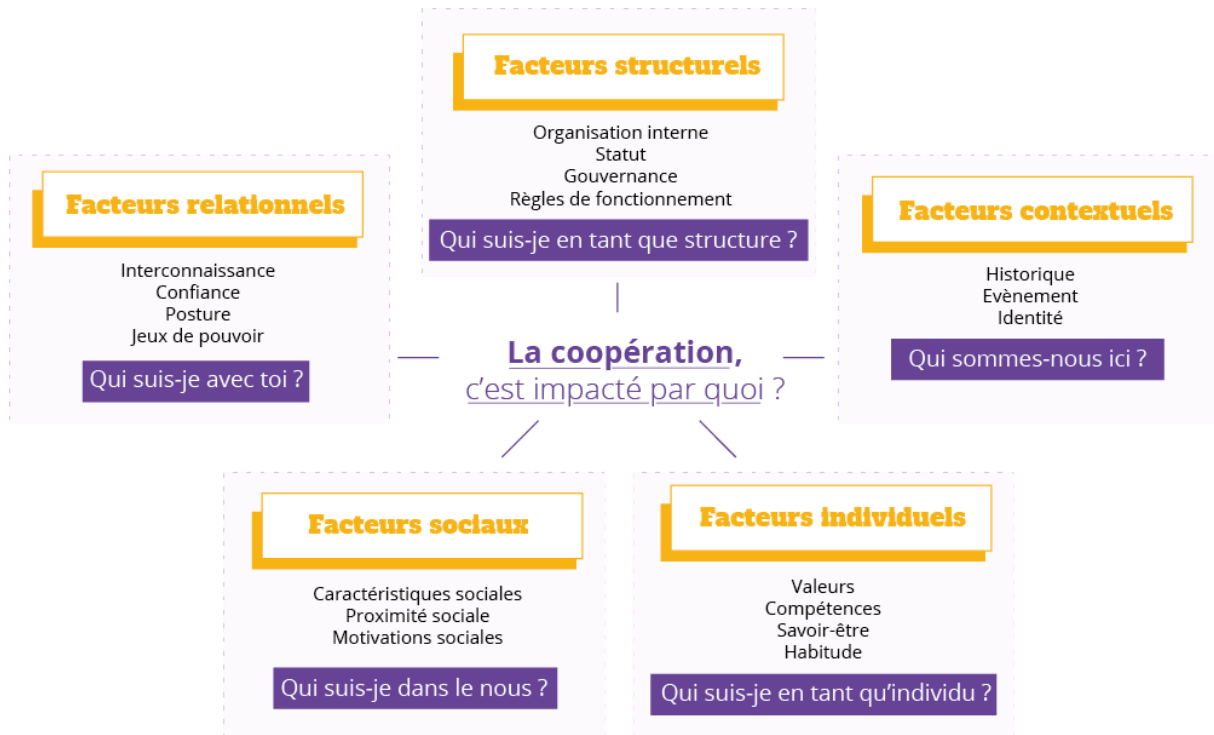
<sup>13</sup> Aron, S., Passera, L., (2009) Les causes évolutives de la coopération et de la socialité. Dans : *Les sociétés animales, 2e éd, Ouvertures psychologiques*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, pp 61-98 [en ligne].

<sup>14</sup> Beauvillard, A., Beauvillard P., (2018) *Principes d'actions de la coopération - Synthèse*, Rapport de 17p [en ligne].

<sup>15</sup> Mead, M., (1937) *Cooperation and Competition Among Primitive Peoples*. McGraw-Hill, 537p.

<sup>16</sup> Beauvillard, A., Beauvillard P., (2022) La coopération : être coauteurs d'une œuvre commune, dans : *Droits culturels*. Éditions de l'Attribut, pp. 83-91 [en ligne].

## La coopération, c'est impacté par quoi ?



### Facteurs individuels

Derrière chaque structure se trouvent des individus. Une entreprise, une association ou une collectivité n'est pas un monobloc uniforme mais se compose de plusieurs personnes, toutes singulières avec leur propre histoire, leurs propres intérêts et leurs propres codes. Certains praticiens considèrent la coopération avant tout comme une affaire de personnes. À l'échelle d'un individu, plusieurs facteurs peuvent ainsi influencer la volonté de coopération et son déroulement.

Une première motivation à coopérer pour un individu peut être sa sensibilité personnelle à la coopération en tant que telle. Si cette personne donne de la **valeur** au processus coopératif, elle sera plus encline à y participer ou à le mettre en place. A l'inverse, si la coopération a une connotation négative pour cette personne, celle-ci risque de refuser de s'engager dans une telle action avant même d'essayer.

La coopération est également une affaire de **compétences**. Être capable de coopérer repose sur une maîtrise d'un ensemble de savoir-faire qui vont de la capacité à s'exprimer et écouter l'autre, à l'aptitude à mettre en débat, tout en passant par la capacité à expérimenter. Chaque coopération étant unique, s'y engager nécessite aussi d'être adaptable et agile afin de prendre en compte les singularités des autres individus impliqués mais également des situations et des territoires.



Plus encore, la coopération engage personnellement un individu et mobilise ses **savoir-être**. Pour les praticiens, coopérer nécessite entre autres d'être capable de sortir de sa zone de confort en allant vers l'inconnu, de savoir accueillir les propositions d'autrui et les contradictions, de savoir partager ses difficultés, ses émotions et de recevoir celles des autres, d'être capable en somme de se livrer et d'aller vers l'autre.

Toutes ces compétences et savoir-être ne doivent pas être nécessairement maîtrisés dès la première participation à un processus coopératif. Pour les praticiens, la coopération ça s'apprend, et ça s'apprend souvent en faisant. Les individus n'ont pas souvent l'**habitude** de se livrer à ce genre d'exercice, mais cette habitude peut être cultivée au fur et à mesure, jusqu'à former par agrégation, une certaine culture de la coopération à l'échelle collective.

### **Facteurs structurels**

Si derrière chaque structure se trouve un individu, derrière un individu peut aussi se trouver une structure. Les intérêts et les marges de manœuvre de ces individus sont directement liés à ceux de leur structure, ceux-ci pouvant faire varier les possibilités et les formes de coopération.

L'**organisation interne** d'une structure peut jouer sur la facilité à mettre en œuvre des coopérations tant en interne qu'en externe. Au sein de la structure, selon comment s'organisent les échanges et les prises de décision, plus ou moins d'espaces de coopération peuvent émerger et être animés. Une organisation « en silos » peut par exemple se révéler défavorable à la mise en place de coopérations en interne mais aussi avec d'autres structures, du fait de la fragmentation.

Il faut cependant distinguer les **statuts** d'une structure de son organisation effective. La présence de valeurs liées à la coopération dans les statuts d'une structure peut favoriser sa volonté et son habitude de coopérer. Cependant, une structure peut être organisée en interne autour de processus de coopération forts, sans toutefois qu'ils soient appliqués dans les relations avec les autres en externe. Le manque de connaissance du statut juridique d'une structure et la perception qui y est associée peut également être un facteur rendant difficile l'intercompréhension et donc la coopération.

Au sein d'une structure, la **gouvernance** (modalités de gestion, de prise de décision, d'administration) peut tout autant favoriser que limiter la coopération. Il sera par exemple évidemment plus difficile de coopérer avec une structure où le dialogue avec d'autres acteurs n'est pas défini comme faisant partie des missions d'un individu. Les différences de gouvernance entre structures peuvent également être un frein si elles ne sont pas comprises.

Des **règles de fonctionnements** plus générales peuvent également impacter la concrétisation de coopération entre différentes structures. Il peut s'agir de réglementation qui encadre les relations économiques entre deux structures par exemple.

## Facteurs relationnels

Que la coopération engage des individus et/ou des structures, elle est toujours une affaire de relation entre ces entités. La réussite de la coopération et sa traduction concrète sont dépendantes des types de rapports qu'entretiennent les protagonistes.

Pour de nombreux praticiens, une des clés de la coopération est l'**interconnaissance**. Pour eux coopérer c'est apprendre à mieux se connaître pour mieux intégrer les objectifs de chacun et s'appuyer sur les complémentarités. Cela implique d'aller découvrir les réalités de l'autre, ses intérêts, ses contraintes et perspectives ainsi que de partager les siens. L'interconnaissance n'est que rarement acquise, il s'agit plutôt d'un processus de création de liens entre individus et collectifs qui doit sans cesse être alimenté. Le défaut d'interconnaissance, néfaste à la coopération, vient souvent pour les praticiens d'un manque de temps et d'espaces de dialogue où chacun peut se dire les choses avec bienveillance et sincérité.

L'interconnaissance est également un moyen pour établir des relations de **confiance**, autre clé de réussite de la coopération pour les praticiens. Pour beaucoup, aucune coopération n'est possible sans confiance entre les individus et/ou les structures. Le manque de clarté sur les intentions réelles de chacun dans le processus de coopération et au-delà, rend difficile la confiance mutuelle et réciproque. Engager un processus de mise en confiance en tenant compte des sensibilités de chaque protagoniste et de leurs situations peut ainsi favoriser la coopération.

Selon l'attitude et la manière d'être que les individus prennent dans l'échange, volontairement ou non, la confiance et l'interconnaissance peuvent être renforcées. Une **posture** d'écoute et de franchise permet de partager ses contraintes et de recevoir celles des autres. Par contre, une posture hiérarchique dans l'espace de coopération aura du mal à faire émerger des compromis.

La coopération implique souvent un partage de la prise de décision. Ceci peut faire craindre à certains protagonistes une perte de leur pouvoir, freinant ainsi leur motivation à s'impliquer. Au-delà, les **jeux de pouvoirs** peuvent venir teinter les relations et modifier les postures, favorisant la coopération dans certains cas, la désavantageant dans d'autres. La présence d'enjeux de compétition, pour l'accès à des ressources financières ou naturelles par exemple, peut ainsi pousser la coopération ou au contraire ancrer des relations de rivalités pérennes.

## Facteurs sociaux

Au-delà des structures, des individus et de leurs relations, les motivations à coopérer peuvent être influencées par des facteurs sociaux, c'est-à-dire en lien avec des **caractéristiques sociales** (sexe, âge, profession, statut social par exemple) et relatifs à l'appartenance à un groupe social (les ouvriers, les Bretons, les chrétiens par exemple).

Pour certains chercheurs, la **proximité sociale** favorise la coopération entre individus. Une personne prendra davantage de plaisir à coopérer avec une autre si elle se sent proche de celle-ci. Si la création d'un lien affectif et empathique peut être favorisé par l'appartenance à un même groupe social, cette appartenance n'est pas obligatoire pour développer le plaisir de coopérer.

Du fait de l'insertion de l'individu dans la vie sociale, en interaction constante avec d'autres personnes, l'engagement dans un processus de coopération est soumis à des **motivations sociales**. Celles-ci peuvent être positives, l'individu peut chercher par exemple l'approbation de son groupe social ou l'augmentation de sa réputation dans le fait de coopérer. Mais les motivations peuvent également être négatives et se fonder sur des sanctions sociales. Par exemple, un individu peut coopérer par crainte d'un jugement négatif des autres s'il refuse et pour éviter l'émergence d'un sentiment de honte ou de culpabilité qui en découle, ou encore par inquiétude vis-à-vis de potentielles représailles. Certains chercheurs montrent que ces motivations sociales peuvent jouer un rôle plus important que les motivations instrumentales dans les comportements coopératifs.

### **Facteurs contextuels**

Coopérer ici ne sera jamais identique à coopérer ailleurs. Le contexte dans lequel s'insèrent les relations entre individus et structures exerce une influence sur l'émergence et le déroulement des processus coopératifs.

Un processus coopératif n'émerge pas du néant, mais il s'insère dans un temps long et un **historique**. Un historique tout autant de l'espace où se déroule la coopération, la trajectoire d'une structure ou les évolutions d'un territoire influencent les volontés et possibilités de coopérer, que de l'histoire des relations entre les individus et/ou les structures, qui peuvent s'étaler sur plusieurs générations et venir colorer consciemment ou inconsciemment le dialogue.

Au-delà du passé, un **évènement** présent peut également venir modifier la volonté de coopérer, en suscitant l'envie ou le besoin. Par exemple, l'émergence d'un nouvel enjeu rendu prioritaire peut inciter les acteurs à coopérer pour y répondre collectivement.

L'existence dans le contexte, d'une **identité** collective entre les différents acteurs joue également un rôle important dans la coopération selon les praticiens. Cette identité, associée à des valeurs communes qui lient historiquement les acteurs est une base favorisant la coopération.

## ***Pour aller plus loin***

- Alphandery et al., (2020) *Dynamiques collectives de transitions dans les territoires. Étude*, Le Labo de l'économie sociale et solidaire, Rapport de 118p [\[en ligne\]](#).
- Beauvillard, A., Beauvillard P., (2018) *Principes d'actions de la coopération - Synthèse*, Rapport de 17p [\[en ligne\]](#).
- Brunet, M-L., (2022) *Le maillage territorial comme levier de la transition socio-écologique. Mise en récit d'expérimentations en Bourgogne Franche-Comté, BFC en transition*, Rapport de 36p [\[en ligne\]](#).
- Candau, J. (2012) *Pourquoi coopérer. Terrain. Anthropologie & sciences humaines*, n° 58, pp. 4-25 [\[en ligne\]](#)
- Corneloup, J. et al., (2023) *Faire territoire: coopérons pour réussir nos transitions. Vadémécum pour des coopérations résolues et en confiance, ANPP Territoires de projet*, Rapport de 38p [\[en ligne\]](#).
- Coubard, C., Perdrigeat J., Negre A-L., (2023). *Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique : la voie de la diplomatie territoriale ? La Fabrique des transitions*, Rapport de 44p [\[en ligne\]](#).
- Dubreuil, B., (2012) *Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours. Terrain. Anthropologie & sciences humaines*, n° 58, pp. 82-93 [\[en ligne\]](#).
- Perdrigeat, J., Coubard, C. (2023) *Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique. Comment lever les freins à la coopération entre collectivités et ESS ? Chaire Terres*, Note de 16p [\[en ligne\]](#).

# Méthodes et pratiques de coopération

## Que faut-il prendre en compte pour coopérer ?

### La coopération ça s'organise

Si la coopération peut être influencée par des facteurs individuels, structurels, relationnels, sociaux et contextuels, elle est aussi dépendante de la manière dont elle est réalisée. Un ensemble de facteurs organisationnels vient ainsi modifier la dynamique collective tout autant avant et pendant qu'après le processus coopératif.

Sans surprise, la coopération ne sera pas la même selon les protagonistes présents. La **composition des participants** à la coopération exerce une influence majeure sur tout le processus. Dans le cas des acteurs de l'économie sociale et solidaire et des collectivités, la coopération sera dite ouverte car elle dépasse les limites d'un groupe social et mixe les acteurs. Une coopération ouverte, au contraire d'une coopération fermée (entre membres partageant un lien de parenté par exemple ou appartenant au même groupe social), permet de valoriser la mixité sociale et culturelle, et d'apporter de nouveaux membres et de nouvelles connaissances, propices à l'émergence d'innovation. Par contre, l'assise identitaire du groupe de coopération est plus fragile et nécessite un travail sur son ancrage.

Le **périmètre** du groupe est tout aussi important. Pour certains praticiens, l'échelle pertinente pour une dynamique de coopération s'appuie davantage sur celle liant historiquement des acteurs dans une identité forte et des valeurs communes, que sur les périmètres géographiques ou administratifs. Cela implique donc qu'une coopération entre acteurs de l'économie sociale et solidaire et collectivités peut avoir besoin de dépasser les limites de la collectivité, rendant plus difficile l'implication de ces acteurs. De même, la **taille** du groupe modifie les interactions. Les groupes de petite taille ont tendance à voir la coopération émerger plus naturellement. Son émergence est plus difficile dans des groupes de grande taille car l'anonymat et le nombre de personnes constituent un défi plus important pour nouer des relations de confiance.

Beaucoup de praticiens s'accordent sur le besoin en **moyens humains** tout au long de la dynamique coopérative. Pour l'émergence de la coopération, la présence d'un acteur catalyseur facilitateur, représentant une figure de confiance pour tous, est un déclencheur fort de l'engagement des protagonistes. Au-delà de l'engagement, la coopération nécessite d'être dotée d'animation permettant de stimuler et d'accompagner la dynamique coopérative, d'acculturer les acteurs, de faire émerger des accords et de les concrétiser en engagements.

Pour les praticiens, faire vivre la coopération et l'animer nécessite une équipe opérationnelle dédiée, ce qui requière des **moyens financiers**. Ceux-ci sont difficiles à trouver car, pour les praticiens, les coûts de la coopération sont souvent survalorisés du fait de son caractère chronophage et de ses effets non immédiatement visibles, alors même qu'elle permet de créer de la valeur, y compris économique.

### Les bonnes pratiques de la coopération

Une fois tous les facteurs influençant la coopération pris en compte, il reste encore de nombreuses manières de la mettre en pratique. Plusieurs enseignements peuvent être tirés de l'expérience des praticiens sur le terrain. À partir d'une lecture de leurs écrits, voici quelques-unes des pratiques à favoriser pour améliorer la coopération.

**Sortir de sa zone de confort pour aller vers l'autre.** La coopération nécessite de s'intéresser et de prendre en compte les aspirations et difficultés des protagonistes. Faire ce chemin vers l'autre s'apparente à une forme d'inconnu qu'il faut être capable d'expérimenter afin de favoriser l'interconnaissance. La coopération fait aussi appel aux émotions. Il n'est pas toujours évident de laisser de la place à ce registre qui pourtant permet de partager le sens de l'action collective recherchée.

**Se faire confiance et prendre le temps.** La confiance est un des socles fondamentaux de la coopération afin de définir les co-responsabilités de chacun. Cela nécessite tout autant une bonne connaissance et confiance en soi que de développer la confiance en l'autre et dans la relation. C'est un processus apprenant, à travailler sur un temps long en tenant en compte les sensibilités et les situations de chacun. Porter attention à la mise en place de bonnes conditions d'interconnaissance et de confiance permet d'inscrire la coopération dans la durée.

**Mettre les désaccords au travail pour trouver du commun.** La coopération ne vise pas à ce que les protagonistes se mettent d'accord sur tout et laissent de côté leur discord. Il s'agit plutôt d'un art de vivre en désaccord ou d'organiser la dispute. Dépasser ces désaccords par la compréhension puis l'acceptation du positionnement et des contraintes de chacun, permet de trouver des espaces de construction d'un commun partagé par tous les protagonistes.

**Évaluer les effets de l'action et mettre en récit.** Prendre du recul sur la coopération se révèle nécessaire pour faire régulièrement le point sur les avancées. Cela requière de se questionner sur les critères communs d'évaluation et sur la valeur qui a pu être créée, mais aussi détruite par le processus de coopération. Au-delà de l'évaluation stricte, mettre en récit la coopération et l'interconnaissance permet de célébrer les avancées ensemble et de renforcer l'engagement et la relation de partage.

## ***Pour aller plus loin***

- Alphandery et al., (2020) *Dynamiques collectives de transitions dans les territoires. Étude*, Le Labo de l'économie sociale et solidaire, Rapport de 118p [\[en ligne\]](#).
- Beauvillard, A., Beauvillard P., (2018) *Principes d'actions de la coopération - Synthèse*, Rapport de 17p [\[en ligne\]](#).
- Brunet, M-L., (2022) *Le maillage territorial comme levier de la transition socio-écologique. Mise en récit d'expérimentations en Bourgogne Franche-Comté, BFC en transition*, Rapport de 36p [\[en ligne\]](#).
- Burgoa, L., Martin P., Benarroche, G., (2023) *Engager et réussir la transition environnementale de sa collectivité*, Délégation aux collectivités territoriales. Sénat, Rapport de 370p [\[en ligne\]](#).
- Candau, J. (2012) Pourquoi coopérer. *Terrain. Anthropologie & sciences humaines*, n° 58, pp. 4-25 [\[en ligne\]](#)
- Corneloup, J. et al., (2023) *Faire territoire: coopérons pour réussir nos transitions. Vadémécum pour des coopérations résolues et en confiance*, ANPP Territoires de projet, Rapport de 38p [\[en ligne\]](#).
- Coubard, C., Perdrigeat J., Negre A-L., (2023). *Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique : la voie de la diplomatie territoriale ?* La Fabrique des transitions, Rapport de 44p [\[en ligne\]](#).
- Dubreuil, B., (2012) Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours. *Terrain. Anthropologie & sciences humaines*, n° 58, pp. 82-93 [\[en ligne\]](#).
- Gapenne, B., (2022) La mise en récit(s), raconter le processus de transition pour "favoriser l'envie d'agir". *Horizons publics*, n° Hors-série pp. 56 [\[en ligne\]](#).
- Laurent E. (2024) *Coopérer et se faire confiance : par tous les temps*. Éditions Rue de l'échiquier Paris, Livre de 96p.

## Quels sont les exemples de méthodes et d'outils ?

Se doter d'une méthode apparaît comme essentiel pour coopérer de manière optimale. Pour ce faire, plusieurs praticiens ont expérimenté différentes modalités de mise en place d'espaces de travail en coopération. De nombreuses manières de faire existent, nous en livrons ici sans exhaustivité quelques exemples ayant selon nous un intérêt dans les coopérations entre acteurs de l'économie sociale et solidaire et les collectivités.

### Développer la maturité coopérative – Institut des Territoires Coopératifs

L'Institut des Territoires Coopératifs (InsTerCoop) est une initiative d'accompagnement pour faire de la coopération un levier de développement, de résilience et d'innovation. À partir de plusieurs années d'expériences, l'InsTerCoop a formalisé des enseignements sur le processus coopératif et la manière de le développer, en mettant l'individu et le relationnel au cœur. Il observe que la capacité individuelle, collective et territoriale à développer des aptitudes coopératives durables et inconditionnelles, qu'il nomme « maturité coopérative », se construit autour de neuf temps. Ces temps, s'entrecroisant et se nourrissant les uns des autres, permettent de faire naître, de développer et d'entretenir le processus créatif :

- **Disponibilité** : c'est une première condition à la coopération en faisant en sorte d'être clair sur ses intentions, d'être présent à soi-même, à l'autre, à l'environnement et à l'instant présent.
- **Lien** : s'affranchir des rôles et s'aborder en tant que personne, permet de rentrer en relation et donc de coopérer.
- **Cadre** : définir collectivement le cadre dans lequel se passe l'action permet de faciliter la coopération en renforçant le sentiment de sécurité des protagonistes.
- **Introspection** : des temps de réflexion pour explorer ses pratiques, motivations, ressentis permet de mieux comprendre l'autre mais aussi de mieux se comprendre soi-même pour au final mieux coopérer avec l'autre.
- **Se dérouter** : les représentations mentales, les préjugés, les biais cognitifs peuvent freiner le processus coopératif mais peuvent être neutralisés par des déroutés.
- **Position de perception** : au-delà de penser à la place de l'autre, l'enjeu est de réussir à penser de la place de l'autre.
- **Maturité coopérative** : de cette maturité dépend la capacité à construire des systèmes coopératifs pérennes.
- **Retour nourrissant** : transformer l'expérience vécue en apprentissage permet de tirer des enseignements pour le futur.
- **Décantation** : transformer l'expérience en apprentissage prend du temps.



L'InsTerCoop propose de nombreux supports pour faire vivre et nourrir ces différents temps qui construisent la maturité coopérative. Ils appuient par exemple sur l'intérêt de mobiliser physiquement les personnes lors des temps d'échange, de faire de la place à l'informel sans tomber dans la facilité d'une convivialité logistique ou encore de saisir l'opportunité de la spontanéité pour ne pas amoindrir la disponibilité et l'écoute.

### ***Pour continuer d'explorer ces enseignements, méthodes et outils***

- Beauvillard, A., Beauvillard P., (2022) La coopération : être coauteurs d'une œuvre commune, dans : *Droits culturels*. Éditions de l'Attribut, pp. 83-91 [en ligne].
- Beauvillard, A., Beauvillard P., (2020) « III. Coopérer pour co-construire », dans : *Prospective et co-construction des territoires au XXIe siècle*. Hermann, pp. 277-285 [en ligne].
- Beauvillard, A., Beauvillard P., (2018) *Principes d'actions de la coopération - Synthèse*, Rapport de 17p [en ligne].
- Institut des Territoires Coopératifs (2021) *9 temps qui nourrissent le processus coopératifs*, Rapport de 15p [en ligne].
- Institut des Territoires Coopératifs, *Panorama des ressources pour croître en maturité coopérative*, Page web [en ligne].

### **Échanges entre pairs et Agora - La Fabrique des transitions**

La Fabrique des transitions est une association en charge de l'animation et du développement d'une alliance de territoires, d'acteurs et d'institutionnels qui expérimentent de nouvelles dynamiques de transition. Par l'accompagnement de ces territoires, la Fabrique des transitions a formalisé des savoirs sur la conduite de changements systémiques où la coopération apparaît comme un fondement. La Fabrique des transitions apporte en particulier des enseignements sur la coopération entre collectivités et acteurs de l'économie sociale et solidaire en mettant l'accent sur les jeux d'acteurs.

Dans cette relation entre collectivités et acteurs de l'économie sociale et solidaire, la Fabrique des transitions divise les acteurs en quatre catégories : l'élu, l'agent, l'acteur socio-économique, l'agent de l'état territorial. Chacune de ces catégories d'acteurs se caractérise par une posture, un rôle, un cadre de travail et des enjeux singuliers. Pour explorer et approfondir la coopération entre ces acteurs, la Fabrique des transitions propose une méthode reposant sur des espaces d'échanges et de partages :

- **Groupes d'échanges entre pairs** : ce premier temps permet de réunir chaque catégorie d'acteurs dans un espace dédié. Il permet de faire émerger, à partir du vécu réel des participants, le rôle, les savoir-faire et les postures caractéristiques de l'élu, de l'agent, de l'acteur socio-économique, et de l'agent de l'état territorial. Les freins et leviers à la coopération avec les autres acteurs sont ainsi explorés. Enfin, les groupes formulent chacun des demandes et des attentes à adresser aux autres acteurs et des engagements qu'ils seraient eux-mêmes prêts à prendre.

- **Agora** : ce deuxième temps réunit l'ensemble des participants et permet à chaque catégorie d'acteur de restituer le contenu des échanges issus des groupes entre pairs. La mise en débat puis en convergence des demandes, attentes, engagements permet de faire émerger des pistes et des résolutions concrètes pour améliorer la coopération.

Cette démarche s'insère parmi d'autres propositions pour la mise en mouvement des territoires.

### ***Pour continuer d'explorer ces enseignements, méthodes et outils***

La Fabrique des transitions (2022) Présentation – Programme d'accompagnement pilote de la Fabrique des transitions (2021-2022), Rapport de 18p.

Nègre A-L., Perdrigeat J., et al (2022) *Les 4 Fantastiques des territoires en transition. Quelles postures et quels enjeux pour gagner en (super)puissance d'agir dans les territoires ?* l'Association de promotion de la Fabrique des Transitions, Rapport de 58p. [[en ligne](#)].

Perdrigeat, J., Coubard, C. (2023) *Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique. Comment lever les freins à la coopération entre collectivités et ESS ?* Chaire Terres, Note de 16p [[en ligne](#)].

Ketterer A-S., Perdrigeat J., et al (2022) *L'Agora des 4 Fantastiques, un exercice réflexif et narratif pour muscler le jeu coopératif des territoires en transition*, l'Association de promotion de la Fabrique des Transitions, Rapport de 28p. [[en ligne](#)].

# Coopération entre acteurs de l'économie sociale et solidaire et collectivités

## Quelles sont les relations entre ces acteurs ?

### Type de relations entre ces acteurs

Plusieurs types de relations peuvent exister entre acteurs publics et privés autour de la transition écologique, selon un gradient de volonté et de mode de travail en commun. Tout d'abord les relations peuvent être inexistantes ou **distantes**. C'est le cas quand les acteurs de l'économie sociale et solidaire ne sont pas consultés dans la construction de l'action publique ou qu'ils ne sont pas mobilisés pour la mettre en œuvre. Quand les acteurs de l'économie sociale et solidaire sont mobilisés pour opérationnaliser une politique publique en répondant à un appel d'offre ou à un appel à projet défini par la collectivité, les relations relèvent de la **prestation**. Dans le cas où la collectivité fait participer les acteurs de l'économie sociale et solidaire à une politique publique, en lui transmettant une idée mais en lui laissant à plus ou moins long terme une certaine indépendance sur la gestion du service public, la relation de mise en œuvre contrôlée de politiques publiques peut être qualifiée de « **quasi-délégation** ».

Lorsque les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les collectivités ont l'habitude d'échanger et maintiennent des relations étroites, ils peuvent participer ensemble à l'action publique selon leurs enjeux, objectifs et fonctionnement propres. La recherche de consensus s'appuie sur la prise en compte de chaque acteur et chacun va porter des actions qui participent à la vision du territoire construit ensemble. Ces relations peuvent être qualifiées de **partenariat**. Dans le cadre de ces relations partenariales, c'est le consensus qui est recherché. Quand les désaccords et les conflits ne sont pas écartés, et que les acteurs travaillent sur la compréhension et l'intégration des contraintes de l'autre, en mettant la confiance au cœur des relations, celles-ci sont relatives à la **coopération**.

### Dynamique collectives entre ces acteurs

Chaque coopération est unique de par les acteurs qu'elle réunit, le contexte dans lequel elle s'inscrit et l'objet sur lequel elle porte. Selon les acteurs moteurs et les modalités de développement de la dynamique, plusieurs types de relation et de coopération peuvent être mises en lumière. Les collectivités peuvent être à la fois à l'origine et au portage d'une dynamique territoriale. En partant d'une thématique et de grands objectifs, les collectivités fondent un projet de territoire qui mobilise ensuite d'autres acteurs autour

de leurs intentions politiques. Au contraire la dynamique peut émerger des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Dans ce cas, les collectivités peuvent s'impliquer de multiples manières : en devenant des partenaires importants en particulier financiers, en prenant un rôle d'allié et de soutien, ou au contraire en manifestant une réticence à s'impliquer. Enfin, certaines dynamiques collectives peuvent s'appuyer sur une logique d'interactions entre les collectivités et les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ces dynamiques hybrides sont directement liées à une adéquation entre projets de territoire publics et ambitions transformatrices d'initiatives privées.

### ***Pour aller plus loin***

- Alphandery et al., (2020) *Dynamiques collectives de transitions dans les territoires. Étude*, Le Labo de l'économie sociale et solidaire, Rapport de 118p [[en ligne](#)].
- Andrieu, P-J, et al. (2021) *Les transitions territoriales, un défi & une opportunité pour les acteurs du développement territorial*, UNADEL, IRDSU, Rapport de 48p [[en ligne](#)].
- Coubard, C., Perdrigeat J., Negre A-L., (2023). *Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique : la voie de la diplomatie territoriale ?* La Fabrique des transitions, Rapport de 44p [[en ligne](#)].

## Quels sont les enjeux de coopération ?

### Le frein des règles économiques

Les collectivités sont des acteurs publics répondant de règles économiques spécifiques qui régissent les modalités de contractualisation entre structures publique et privée. Elles ont par exemple, l'obligation de passer par des appels d'offres ou de mettre en concurrence les acteurs privés dans le cadre d'un marché public, au-delà d'un certain montant. En conséquence, une collectivité ne peut pas toujours contractualiser directement avec un acteur de l'économie sociale et solidaire, acteur privé, même s'ils construisent ensemble en amont un projet en coopération. La concrétisation de cette coopération devra passer par les règles du marché public. Ces règles impliquent également une mise en concurrence locale entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire, ce qui indirectement peut compliquer leur coopération entre eux.

Les collectivités peuvent proposer des appels à projets pour soutenir des actions concernant leur projet de territoire. Dans certains contextes, ces appels à projets ne répondent pas toujours aux besoins des acteurs locaux qui peuvent agir pour les enjeux du territoire. La consultation des acteurs de l'économie sociale et solidaire en amont peut-être un moyen pour réduire ce frein. Associés aux règles financières, des usages économiques peuvent aussi être un frein à la coopération. Le fait de privilégier des financements d'investissement plutôt que de fonctionnement peut limiter la capacité des acteurs de l'économie sociale et solidaire à rendre un service au territoire dans la durée. Or l'animation de la coopération nécessite des moyens humains et financiers dédiés, qu'il peut être important de considérer au démarrage de chaque projet.

### Le manque d'interconnaissance

Le manque de connaissance mutuelle entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les collectivités est un enjeu souvent identifié par les praticiens de la coopération. Ce manque de connaissance porte tant sur les individus que sur les structures. Les collectivités ne sont pas un monobloc mais se composent d'une diversité d'individus aux intérêts, codes et objectifs parfois différents. De même les acteurs de l'économie sociale et solidaire sont pluriels et ne partagent pas tous la même histoire, les mêmes modes de fonctionnement et les mêmes enjeux. L'ensemble de ces particularités de chaque structure et individu semble assez méconnu de part et d'autre.

Pour la coopération, les praticiens pointent plusieurs sujets qui par leur manque de compréhension peuvent être un frein. Le premier gravite autour des formes juridiques des acteurs de l'économie sociale et solidaire, encore peu usitées. Celles-ci peuvent être multiples, de l'association, à la coopérative en passant par la fondation ou la mutuelle, et portent toutes des façons de fonctionner mais aussi des valeurs différentes. Cette méconnaissance peut être un frein pour les collectivités qui hésitent à y participer par manque de compréhension. Le deuxième concerne le mode de fonctionnement des

collectivités qui peut se révéler difficile à saisir pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ils ne savent pas toujours à qui s'adresser pour un sujet précis, ni comment et par qui sont prises les décisions.

Chaque acteur possède son propre langage et le manque de compréhension de ces jargons peut complexifier la coopération. De même, les façons de travailler ne sont pas les mêmes, elles peuvent être plus ou moins directives, plus ou moins transversales, plus ou moins procédurales, plus ou moins rapides. Un manque de compréhension de ces façons de travailler peut ralentir voire arrêter les projets en commun et générer de la déception chez les individus et les structures, voir des tensions.

Plusieurs conséquences peuvent découler du manque d'interconnaissance entre collectivités et acteurs de l'économie sociale et solidaire. La première est la difficulté à cerner l'ensemble de l'écosystème territorial et donc de ne pas prendre en compte les structures et individus qui pourraient jouer un rôle majeur dans les projets communs en coopération. La deuxième concerne l'image qu'une structure ou un individu peut avoir sur l'autre par manque de connaissance de celui-ci. Par exemple, l'association n'est pas toujours vue comme un acteur économique par les collectivités, les acteurs de l'économie sociale et solidaire ne sont pas toujours perçus comme des structures qui « tiennent la route », ou encore les élus peuvent être perçus comme désengagés sur la transition écologique. Face à ce manque d'interconnaissance, les acteurs de l'économie sociale et solidaire émettent souvent le souhait de construire des liens interpersonnels avec les élus et agents des collectivités, alors même que ces derniers peuvent préférer les éviter pour ne pas rompre à certaines obligations de la fonction publique (neutralité, secret professionnel, discrétion professionnelle).

### L'enjeu des postures

Les postures, c'est-à-dire l'attitude et la manière d'être dans l'échange avec l'autre, sont souvent énoncées par les praticiens comme un enjeu prioritaire dans la coopération entre acteurs de l'économie sociale et solidaire et collectivités. En particulier, un frein important dans la coopération entre ces acteurs réside dans les logiques de monopole de légitimité. Les collectivités peuvent avoir une posture du monopole de l'intérêt général alors que les acteurs de l'économie sociale et solidaire peuvent apporter un nouveau regard et participer à l'intérêt général. À contrario, les acteurs de l'économie sociale et solidaire peuvent avoir une posture du monopole de la coopération. Or si la coopération peut être constitutive des structures de l'économie sociale et solidaire, elle n'est pas toujours effective d'une part, et d'autre part les collectivités peuvent également réaliser des coopérations multiples.

D'autres postures peuvent aussi affecter les relations entre ces acteurs. C'est le cas par exemple d'une vision utilitariste de la collectivité par les acteurs de l'économie sociale et solidaire où l'acteur public est perçu comme un subventionneur-financeur et non pas comme un partenaire. C'est le cas également du manque de confiance de la part des

collectivités envers les acteurs de l'économie sociale et solidaire qui du coup engendre un sentiment de manque de considération chez ces acteurs.

Dépasser ces postures et pacifier les enjeux de pouvoir est une étape majeure selon les praticiens pour la coopération entre acteurs de l'économie sociale et solidaire et collectivités. Certains individus de ces structures peuvent faire remonter le besoin de se former sur ces postures professionnelles.

### Les jeux de pouvoir et de gouvernance

Les enjeux de pouvoir sur le territoire peuvent venir impacter les motivations et engagements à coopérer entre acteurs publics et privés. La transition écologique est en plus un sujet souvent politisé et au cœur de certains clivages. Les dirigeants des structures de l'économie sociale et solidaire peuvent être perçus comme politisés par les élus des collectivités, et les espaces de participation citoyenne peuvent être vus comme des espaces de contre-pouvoir, remettant ainsi en cause leur neutralité et leur légitimité. L'équilibre entre la volonté politique et la volonté des acteurs du territoire est ainsi difficile à trouver, d'autant plus que les élus sont engagés sur un programme pour un temps déterminé. En ce sens, la coopération peut être perçue par certains élus comme une perte de pouvoir. Les acteurs de l'économie sociale et solidaire peuvent également percevoir un risque de se faire instrumentaliser, réduisant ainsi la confiance qu'ils portent aux collectivités.

Porter un projet politique complexe et sur de nombreux sujets n'est pas non plus évident à tous les niveaux d'une collectivité. Certains manques de cohérence entre les niveaux hiérarchiques, entre les élus (avec l'opposition notamment) ou entre les élus et les agents sont souvent critiqués par les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ces derniers poussent souvent les acteurs publics à agir vite, mais l'opérationnalisation de la transition écologique n'est pas si simple au vu des modes de fonctionnement d'une collectivité, de sa gouvernance mais aussi des moyens disponibles. De manière générale, les collectivités sont plutôt organisées par secteur afin de favoriser la coordination de ses multiples missions, mais cette structuration peut ralentir la coopération en interne et rendre plus difficile celle en externe.

### Le manque de tiers facilitateur

La mise en place et la tenue dans le temps d'un processus de coopération constituent pour les praticiens, une relation exigeante. Pour eux, même si l'intention de coopération est là, celle-ci peut faire défaut par manque d'un tiers facilitateur capable de favoriser les relations de confiance entre acteurs de l'économie sociale et solidaire et collectivités, et capable de développer l'interconnaissance grâce à des espaces de dialogue. Pour les praticiens, un tiers facilitateur est d'autant plus pertinent à l'échelle territoire, où le nombre et la diversité d'acteurs sont plus importants et où l'approche systémique, c'est-

à-dire prenant en compte l'ensemble des secteurs et des activités, est essentielle pour la transition écologique et sociale.

Ce rôle de tiers facilitateur est souvent joué par un tiers extérieur qui par son indépendance, s'extrait des enjeux et intérêts propres à chacun pour se concentrer sur la mise en synergie de l'ensemble des acteurs du territoire. Les postures de ce tiers facilitateur extérieur varient du facilitateur au médiateur en passant par le diplomate. L'enjeu est d'accompagner des collectifs dans leur cheminement et les rendre capables collectivement d'agencer des écosystèmes d'acteurs coopératifs. Certains praticiens parlent d'ingénierie de capacitation territoriale ou de diplomatie territoriale.

### ***Pour aller plus loin***

Alphandery et al., (2020) *Dynamiques collectives de transitions dans les territoires. Étude*, Le Labo de l'économie sociale et solidaire, Rapport de 118p [[en ligne](#)].

Brunet, M-L., (2022) *Le maillage territorial comme levier de la transition socio-écologique. Mise en récit d'expérimentations en Bourgogne Franche-Comté*, BFC en transition, Rapport de 36p [[en ligne](#)].

Coubard, C., Perdrigeat J., Nègre A-L., (2023). *Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique : la voie de la diplomatie territoriale ?* La Fabrique des transitions, Rapport de 44p [[en ligne](#)].

Perdrigeat, J., Coubard, C. (2023) *Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique. Comment lever les freins à la coopération entre collectivités et ESS ?* Chaire Terres, Note de 16p [[en ligne](#)].

Nègre A-L., Perdrigeat J., et al (2022) *Les 4 Fantastiques des territoires en transition. Quelles postures et quels enjeux pour gagner en (super)puissance d'agir dans les territoires ?* l'Association de promotion de la Fabrique des Transitions, Rapport de 58p. [[en ligne](#)].



# Conclusion

Si la coopération entre collectivités et acteurs de l'économie sociale et solidaire est un enjeu majeur pour une transition systémique à l'échelle territoriale, celle-ci soulève de nombreux défis qui s'ajoutent aux défis classiques d'une coopération : qui suis-je en tant qu'individu ? qui suis-je en tant que structure ? qui suis-avec toi ? qui suis-je dans le nous ? qui sommes-nous ici ? comment organiser et mettre en place la coopération ?

Acteurs de l'économie sociale et solidaire et collectivité relèvent de visions, fonctionnements, règles, gouvernances et valeurs parfois très différents. Le manque de connaissance mutuelle de ces particularités est un premier frein à leur coopération. Il manque souvent pour cela des espaces de dialogues et d'échanges en confiance. Ces espaces manquent également pour travailler les postures que ces acteurs ont l'un envers l'autre et les faire évoluer. Leur coopération se retrouve souvent freinée par les acteurs de l'économie sociale et solidaire considérant être les seuls à savoir coopérer, et par les collectivités considérant être les seules garantes de l'intérêt général.

Ces deux acteurs sont également dépendants de règles relatives à leur statut privé et public, ce qui engendre certaines difficultés d'opérationnalisation de leur coopération, en particulier concernant des relations économiques. De plus, la dimension politique vient également jouer dans leur coopération, soulevant des enjeux de pouvoir et de gouvernance. Plus encore, la présence d'un tiers facilitateur pour la coopération, manque souvent entre ces acteurs à l'échelle territoriale.

Si des expérimentations existent aujourd'hui sur la mise en place d'un tiers facilitateur, de nombreuses questions se posent encore sur les compétences, postures, dispositifs et méthodes nécessaires à ce rôle. Plus encore, cela ouvre également un champ de réflexion sur un rôle de tiers facilitateur non plus extérieur, mais intérieur au maillage territorial. Ces sujets font partie de ce que l'association Biovallée explore au sein d'un projet sur les coopérations territoriales entre acteurs de l'économie sociale et solidaire et collectivités.

Ce document a été réalisé par l'**association Biovallée** à partir d'une lecture bibliographique des travaux existants dans le monde de la recherche et de ceux qui pratiquent la coopération, dans le cadre de ses réflexions sur les coopérations territoriales.



Ce document a été réalisé grâce au soutien de l'**ADEME** dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt « Innovation sociale et territoriale, vers des territoires sobres et résilients ». L'association Biovallée est lauréate avec son projet « Expérimentation de diplomatie de la transition en Biovallée » pour 2024-2025. Au-delà d'une synthèse bibliographique, l'association Biovallée poursuit ce projet par plusieurs actions sur son territoire et la capitalisation des enseignements qu'elle en retire.



**Rédaction** : Julie Delclaux, chargée de mission pôle des savoirs à l'association Biovallée et Yannick Régnier, directeur de l'association Biovallée.

**Mise en page** : Julie Delclaux, chargée de mission pôle des savoirs à l'association Biovallée et Chloé Leclercq, chargée de communication de l'association Biovallée.

### ***Pour citer ce document***

Association Biovallée (2024), *Coopération entre acteurs de l'économie sociale et solidaire et collectivités à l'échelle territoriale - Synthèse bibliographique de praticiens et de scientifiques*, Pôle des savoirs et innovations, Association Biovallée, *Coopérer pour la transition écologique et sociale*, 26p.