

■ L'IAE de Paris, en partenariat avec Chorum et France Active, a réalisé une étude quantitative et qualitative sur la coopération associative.

■ Cette coopération se construit notamment autour du partage et de la mutualisation de différents éléments tels que les lieux, l'activité, l'information et le projet.

■ Rendez-vous le 16 mai 2017 pour la journée de restitution en présence d'experts et d'acteurs phares du secteur.

## ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

# LA COOPÉRATION EN COMMUN(S)

Pour impulser une nouvelle dynamique à son projet et pouvoir avancer, il faut parfois savoir faire équipe avec d'autres acteurs du secteur. La coopération est ainsi l'une des réponses à la mutation de l'environnement institutionnel afin de préserver la diversité et la pérennité du tissu associatif. Un nouveau cap ?

Dossier coordonné par Philippe Eynaud



## SOMMAIRE

P. 16 — Les clés de la coopération  
 P. 17 — Restructurations et qualité de vie au travail  
 P. 18 — Enjeux de l'accompagnement et du financement  
 P. 19 — Regroupements : entre fusion et coopération  
 P. 22 — Témoignage : « Fusion-crédation : défendre le sens du changement »

P. 23 — Secteur culturel : deux exemples de lieux partagés  
 P. 25 — Organisation utopique pour travail atypique  
 P. 27 — Le territoire : pour des coopérations innovantes  
 P. 29 — Témoignage : « Mutualiser dans le champ de l'ESS : une expérience alsacienne »

P. 30 — Témoignage : « Le vocabulaire des communs comme objet de coopération »  
 P. 31 — La référence à l'ESS comme voie d'entrée ?  
 P. 33 — De la coopération à la coconstruction des politiques publiques  
 P. 35 — ESS et communs : la coopération au service de l'action publique

# LES CLÉS DE LA COOPÉRATION

Si le financement public n'a pas beaucoup varié en volume au cours des dernières années, sa structure s'est largement modifiée. Une diminution de la part des subventions au profit de la commande publique a ainsi été observée. Cette évolution a favorisé le développement d'un nouveau rapport de force sur les territoires, avec pour corollaire une plus grande compétition et une course à la taille entre associations.

**D**ans un contexte de mutation des financements publics, la coopération est une question de première importance pour les associations. Elle apparaît en effet comme un moyen précieux, dans un environnement institutionnel changeant, pour préserver tant la diversité que la pérennité du tissu associatif. Pourtant, la coopération associative est une problématique peu étudiée. Comment les associations entrent-elles en coopération ? Comment s'y maintiennent-elles ? C'est notamment pour chercher à répondre à ces questions importantes que l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris a réalisé une étude avec deux partenaires porteurs d'expertise : Chorum<sup>1</sup> et France Active<sup>2</sup>. Cette étude repose sur un double volet quantitatif et qualitatif. Les résultats de l'étude qualitative font ressortir plusieurs clés d'entrée possibles dans la coopération inter-associative.

La première clé est celle du projet conduit en commun<sup>3</sup>. Lorsque le projet est partagé, la coopération peut s'initier sur de multiples

dimensions. On peut ainsi constituer des équipes communes, mutualiser des activités<sup>4</sup>, partager des savoir-faire. On peut aussi conserver l'identité de chaque entité et maintenir ainsi l'envie de coopérer. La coopération peut s'enrichir lorsque le projet prend racine sur le territoire et y fait sens dans une dynamique associative élargie.

Une deuxième façon d'entrer dans une coopération pérenne est de partager un lieu<sup>5</sup>. Dans ce cas, ce qui va être déterminant pour la réussite de la coopération est la capacité d'appropriation individuelle et collective des espaces partagés. Cela suppose la mise en place d'une gouvernance spécifique. De la qualité de celle-ci et de l'amé-

nagement des lieux qui en découle vont dépendre la longévité et l'enrichissement de la coopération.

Une troisième clé d'entrée possible dans la coopération est la mutualisation d'une plateforme numérique<sup>7</sup>. Ce choix est pertinent car il permet de minimiser des coûts d'entrée souvent élevés tout en offrant un bon niveau de compétence à chacun. La réussite sera liée dans ce cas à l'effectivité du partage du code et aux choix de gouvernance relatifs au système d'information mutualisé.

Chacune de ces formes de coopération s'enrichit si elle est croisée avec une autre. Ainsi, le partage de projet peut ouvrir sur la mutualisation d'un lieu. Cette dernière peut être à son tour renforcée par le partage d'un espace numérique. Il y a donc de nombreuses synergies positives à explorer autour des différentes portes d'entrée dans la coopération.

Dans tous les cas, on note que la question première est celle de la gouvernance<sup>8</sup> et, plus précisément, celle de la gouvernance des communs<sup>9</sup>. Il s'agit maintenant d'approfondir le champ de connaissance en capitalisant le savoir sur les expériences de coconstruction, qu'elles viennent des associations<sup>10</sup> ou, plus largement, de l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>11</sup>. C'est une étape indispensable si l'on veut pouvoir diffuser les pratiques innovantes et améliorer la qualité des accompagnements offerts. ■



**AUTEUR** Philippe Eynaud  
**TITRE** Professeur à l'IAE de Paris, université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne

1. V. en p. 17 de ce dossier.

2. V. en p. 18 de ce dossier.

3. V. en p. 19 de ce dossier.

4. V. en p. 22 et p. 25 de ce dossier.

5. V. en p. 27 de ce dossier.

6. V. en p. 23 de ce dossier.

7. V. en p. 30 de ce dossier.

8. P. Eynaud, *La Gouvernance entre diversité et normalisation*, coll. « Hors-série », Juris éditions – Dalloz, 2015.

9. V. en p. 35 de ce dossier.

10. V. en p. 33 de ce dossier.

11. V. en p. 29 et p. 31 de ce dossier.

# RESTRUCTURATIONS ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Dans un contexte marqué par la maîtrise des dépenses, les restructurations peuvent être une réponse pour assurer le développement des associations. Elles ne sont toutefois pas sans impact sur la qualité de vie au travail.

La seconde édition du baromètre Chorum sur la qualité de vie au travail (QVT) dans l'économie sociale et solidaire (ESS) apporte des éléments de connaissance s'agissant des impacts des restructurations sur la QVT des salariés et dirigeants de l'ESS en 2016<sup>1</sup>. Plus spécifiquement, les fusions et regroupements entre structures concernent environ un tiers des répondants salariés et 22 % des dirigeants. 47 % des salariés et 26 % des dirigeants estiment que la fusion ou le regroupement a eu un impact négatif sur leur travail.

Une des caractéristiques liées à une restructuration est le sentiment d'insécurité qu'elle peut générer : crainte pour son emploi ou pour le collectif de travail, préoccupations sur la manière d'exercer le travail dans la nouvelle organisation, inquiétudes pour l'avenir de la structure, crainte de la perte d'identité (associative, professionnelle, etc.), ou encore manque de temps et de moyens pour absorber les changements et mettre en œuvre les adaptations nécessaires. Seuls 28 % des salariés (en baisse de 4 points par rapport à 2013) se disent rassurés pour leur emploi suite à la fusion ou au regroupement. Les dirigeants sont plus confiants (49 %) que les salariés, mais expriment tout de même une plus grande inquiétude qu'en 2013. Ils étaient 57 %, trois ans auparavant, à être rassurés pour leur emploi. De plus, la fusion ou le regroupement a engendré une évolution du métier pour 51 % des salariés et 65 % des dirigeants.

La restructuration entraîne une charge de travail supplémentaire, particulièrement pour les cadres (direction générale et cadres en charge de la mise en œuvre de la transformation) et les représentants des salariés, qui sont davantage sollicités dans ces contextes de transformation (information-consultation,

échanges avec les salariés, appropriation des éléments techniques propres au projet de changement, etc.). À travers l'augmentation de la charge de travail, l'encadrement apparaît moins disponible, les équipes se sentent moins soutenues, aussi bien dans la phase de mise en œuvre du changement qu'une fois la restructuration opérée. Un sentiment d'éloignement du « terrain » de l'encadrement peut alors être ressenti.

En lien avec cette augmentation de la charge de travail, l'encadrement apparaît moins disponible, les équipes se sentent moins soutenues, aussi bien dans la phase de mise en œuvre du changement qu'une fois la restructuration opérée. Un sentiment d'éloignement du « terrain » de l'encadrement peut alors être ressenti.

## En 2016,

seuls 28 % des salariés (en baisse de 4 points par rapport à 2013) se disent rassurés pour leur emploi suite à la fusion ou au regroupement. Les dirigeants sont plus confiants (49 %) que les salariés, mais expriment tout de même une plus grande inquiétude qu'en 2013 (57 %).

De plus, dans ces contextes de transformation, l'ambiance de travail peut se dégrader. Les perturbations au sein du collectif de travail (entre collègues, avec la hiérarchie) se manifestent par des difficultés de communication, des plaintes, des tensions pouvant engendrer des conflits, notamment dans le cas de reconfiguration d'équipes de travail ou de partage de locaux. Ces phénomènes traduisent l'inquiétude des professionnels face au changement. Ils peuvent également être une manière d'exprimer des besoins en matière d'information, d'implication ou d'accompagnement.

L'information sur les changements et évolutions apparaît comme un facteur-clé pour le bien-être et la confiance dans l'avenir que peuvent développer les individus au travail. 38 % des salariés estiment que l'information sur les raisons des évolutions et des changements en général au sein de la structure n'est pas claire et suffisante et 43 % perçoivent un déficit d'information sur leur mise en œuvre. Dans ces deux cas, le ressenti en matière de QVT est dégradé avec une note moyenne de 5/10. ■

1. Les résultats sont disponibles sur [www.chorum.fr](http://www.chorum.fr) ; v. égal. dossier « Économie sociale et solidaire – Un espace de travail idéal ? », JA n° 555/2017, p. 15, spéc. M. Boyer, p. 16.



AUTEUR

Marine Boyer

TITRE

Chef de projet,  
mutuelle Chorum

# ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DU FINANCEMENT

La coopération entre acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) naît de besoins identifiés par plusieurs entités et prend forme dès lors qu'elles décident d'y apporter une réponse collégiale. Soutenir ce dispositif revêt donc une grande importance.

**L**a coopération répond généralement à trois types d'enjeux :

- faire ensemble : pour porter un projet à plusieurs (logique économique) ;
- faire avec : dans le but de mettre en commun des besoins ou des ressources matérielles, humaines (logique de mutualisation) ;
- faire corps : avec pour objectif de parler d'une seule voix (logique stratégique).

Derrière ces quelques mots qui peuvent paraître assez simples, il est nécessaire, pour les entreprises de l'ESS qui souhaitent coopérer, de se poser les bonnes questions, d'avancer pas à pas et de manière structurée sur le projet de coopération. Le point crucial à garder en tête, c'est qu'il n'y a pas une manière de coopérer, une bonne méthode. Chaque projet est unique et doit être pensé par ses acteurs en fonction de leurs objectifs, de leur projet social, de leur projet de territoire. Il est par conséquent très utile de se faire accompagner pour prendre du recul et bénéficier de conseils sur mesure et adaptés.

## POURQUOI COOPÉRER ?

La première question à se poser est de savoir pourquoi l'on coopère. L'erreur assez fréquente est de privilégier la forme de la coopération au fond en oubliant qu'avant tout, pour bien coopérer, il faut avoir envie d'avancer ensemble et de se faire confiance et qu'il faut, pour cela, poser un cadre et des objectifs visés très clairs. Coopérer peut être dicté par des logiques internes de croissance, de développement, de réponse à de nouveaux besoins, d'économie d'échelle, mais également par un rapport de force externe aux structures, les poussant à trouver des synergies communes pour exister autrement. Il peut donc s'agir de choix stratégiques ou contraints.

Le Centre de ressources DLA Financement a publié un guide, « Associations & coopérations – Jouez collectif ! », qui donne des clés pour appuyer la construction de la coopération et met aussi en avant des acteurs de l'ESS qui apportent des solutions aux structures de l'ESS.

## COMMENT COOPÉRER ?

Dès lors que les structures concernées se mettent d'accord sur la nécessité et le périmètre de la coopération, se pose alors la question de la forme. Au travers des différents types de coopération pouvant être envisagés, de nombreux modes d'organisation sont possibles (franchise, fédération, groupement d'employeurs, groupe solidaire, etc.). Là encore, la forme choisie doit servir le fond du projet et ses objectifs. Il n'y a pas de recette unique : la bonne solution dépend de la situation de la coopération.

Le CRDLA Financement publiera au cours du second semestre 2017 un guide sur les « enjeux juridiques et financiers de la coopération entre entreprises de l'ESS »<sup>1</sup>, qui peut être une première étape pour mener les réflexions sur le déroulement de l'opération.

## POURQUOI SE FAIRE ACCOMPAGNER ?

Pour avancer rapidement et efficacement dans ces démarches et ne pas essouffler ces dynamiques, n'hésitez pas à vous faire accompagner. Il existe de nombreux acteurs pouvant accompagner les structures dans cette démarche. Le dispositif local d'accompagnement (DLA)<sup>2</sup> propose ainsi, sur tous les territoires, des solutions d'accompagnement aux structures développant des services d'utilité sociale créateurs d'emplois. France Active a développé une expertise et des solutions sur mesure pour appuyer les entreprises qui souhaitent coopérer et fait le lien avec les autres acteurs de l'accompagnement du territoire. Il existe ainsi des liens forts entre les DLA, le réseau France Active et des fondations partenaires qui proposent du mécénat de compétences, par exemple, ou avec des réseaux et fédérations associatifs. ■

1. Pour aller plus loin : [www.solfia.org](http://www.solfia.org).  
2. Pour en savoir plus : [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr).



© France Active -  
Florence Leillan

**AUTEUR** Aurélien Charanton  
**TITRE** Chargé d'études,  
Centre de ressources DLA Financement,  
France Active

**L**a question des regroupements dans le champ associatif n'est pas nouvelle. Comme un vieux serpent de mer, elle ressurgit régulièrement. Cependant, cette question se pose aujourd'hui en des termes bien différents. Plusieurs phénomènes d'envergure ont bouleversé la donne : la décentralisation, la régulation concurrentielle et la réorganisation territoriale. Le paysage associatif en est transformé et les équilibres antérieurs perturbés. La décentralisation a conduit les associations à se rapprocher plus fortement des collectivités locales et à questionner celles d'entre elles qui s'étaient structurées autour de fédérations nationales. La régulation concurrentielle a pour sa part établi un champ compétitif sur le plan local et créé des tensions entre des acteurs aux projets jusque-là complémentaires en les appelant à se questionner sur leurs économies d'échelle. Enfin, la réorganisation territoriale est une réforme supplémentaire qui vient fragiliser des associations historiquement structurées sur des modes de relations stables avec les pouvoirs publics. Les raisons sont donc nombreuses pour s'interroger aujourd'hui sur les conséquences des regroupements d'associations et pour chercher à comprendre comment peuvent se mettre en place de nouveaux mécanismes de régulation.

### COMMENT ABORDER LA QUESTION DES REGROUPEMENTS ?

La question des regroupements a le plus souvent été analysée dans le secteur marchand au travers du jeu des rachats et cessions d'entreprises auquel se prêtent les grands groupes. Les regroupements d'entreprises suscitent souvent des craintes en termes de plan de licenciements ou de fermeture d'établissements. *A priori*, l'ana-

# REGROUPEMENTS : ENTRE FUSION ET COOPÉRATION

Une étude l'IAE de Paris s'est penchée sur les regroupements dans le secteur associatif. L'occasion d'éclairer le phénomène sur des aspects tels que les motivations, les solutions apportées ou encore les typologies des regroupements opérés.

lyse des regroupements dans le secteur associatif obéit à des logiques différentes. Dans la majorité des cas, une attention particulière est en effet apportée à la continuité de la mission et à la préservation des emplois. Cela peut s'expliquer par le caractère non lucratif des associations, mais aussi – lorsqu'il s'agit des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) – par un horizon lié au territoire dans lequel elles cherchent à s'inscrire durablement.

La littérature académique développée autour des questions de regroupement dans le secteur non marchand comprend une série d'études, pour la plupart empiriques, autour de cas uniques ou de cas multiples. Ces études partagent un certain nombre d'éléments communs : elles cherchent à comprendre ce qui conduit les organisations non marchandes à se regrouper ou à collaborer (les motivations), à décrire le processus de décision puis de mise en œuvre qui prévaut (le processus) et à évaluer les résultats de ces opérations (les effets). Elles cherchent ainsi rarement à voir comment les logiques économique et organisationnelle dans le champ associatif s'articulent avec les logiques institutionnelles<sup>1</sup>. Les

constats récents dressent un tableau plutôt négatif des effets de ces regroupements : recul de la capacité des associations à défricher de nouveaux besoins, baisse de leur rôle d'innovation sociale, réponse normalisée à des besoins identifiés par l'administration<sup>2</sup>.

### RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

L'enquête de l'IAE de Paris<sup>3</sup> a été conçue après avoir réalisé une phase exploratoire menée sous la forme de 12 entretiens avec des dirigeants ou présidents d'association ayant mené une opération de regroupement, sous une forme ou une autre. Le questionnaire d'enquête a été administré en ligne entre novembre 2015 et janvier 2016. Ont été ciblées les associations françaises ayant procédé à une opération de mutualisation, de groupement ou de fusion lors des cinq dernières années ou dont l'opération était en cours. Environ 350 réponses ont été collectées. Le profil des répondants correspond en majorité à des directeurs, des présidents d'association, des administrateurs et des salariés. Les questions posées portent sur les caractéristiques socio-économiques des associations concernées, les étapes du processus ●●●

1. J.-L. Laville, *L'Économie sociale et solidaire*, coll. « Points », Seuil, 2016.

2. C. Marival, F. Petrella, N. Richez-Battesti, « Coopérer : entre économies d'échelle et reconquête du fait associatif ? », XV<sup>e</sup> Rencontres

du RIUESS – « La créativité de l'économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ? », 2015.

3. Remerciements à Viviane Tchernonog, qui a accompagné et soutenu cette étude quantitative.

●●● de regroupement, l'identification des acteurs intervenus dans ce processus, la conduite du changement en interne et les effets perçus par les répondants – en termes de climat social, de gouvernance, de mission de l'association, de résultats économiques, de freins identifiés, etc. L'échantillon révèle tout d'abord une surreprésentation des associations des secteurs de l'action sociale et de la santé. Dans ce secteur, les associations sont fortement concernées par la tendance aux regroupements et le recours aux fusions y est plus élevé (38 % contre 29 % sur l'échantillon total). Ces opérations apparaissent davantage justifiées par des difficultés financières et par l'influence des autorités de tutelle.

## QUATRE GRANDES FAMILLES DE MOTIVATIONS

Un premier aperçu des réponses collectées confirme le constat d'une forte proportion d'associations naissant ou ayant connu des difficultés. Plus de la moitié des associations interrogées indiquent ainsi que leur regroupement fait suite à une menace sur la pérennité financière d'au moins l'un des partenaires impliqués. Les résultats de l'étude font ressortir quatre grandes familles de motivations – non exclusives les unes des autres – pour se regrouper. Lorsque des associations décident de se regrouper, elles peuvent suivre :

- une logique d'efficacité opérationnelle, qui conduit à mutualiser des moyens ;
- une logique de développement stratégique, qui consiste à développer des synergies entre des activités complémentaires ou à étendre géographiquement le champ d'action ;
- une logique de réponse à un dysfonctionnement interne, en particulier en cas de

difficultés dans le recrutement de salariés ou de bénévoles et dans le renouvellement des instances de gouvernance ;

- une logique de réponse aux exigences directes ou indirectes des financeurs publics.

## UN LARGE ÉVENTAIL DE SOLUTIONS

Les regroupements entre associations suivent aujourd'hui des formes très variables avec différents niveaux de formalisation et d'intégration. Dans la très grande majorité des cas, les regroupements portent sur des activités identiques ou selon une logique de complémentarité des activités. Au contraire, les regroupements de nature conglomérale portant sur des activités totalement différentes demeurent très rares (5 % des répondants).

Il existe par ailleurs une grande diversité de formes juridiques dans lesquelles peuvent s'inscrire ces regroupements : convention de prestation de services, mandat de gestion, création d'une association commune ou intégration au sein d'un groupe associatif existant, groupement d'employeurs (GE), groupement de coopération sanitaire (GCS) ou sociale et médico-sociale (GCSMS), pôle territorial de coopération économique (PTCE), groupement d'intérêt public (GIP) ou économique (GIE), apport partiel d'actif, fusion. Les regroupements ne donnent toutefois pas nécessairement lieu à une formalisation juridique et nombreux sont les cas de rapprochement informel (mise à disposition d'un local, de matériel informatique, d'une compétence, etc.). Le grand nombre de modalités juridiques en matière de regroupement témoigne de l'importance du phénomène.

Par-delà les formes juridiques, l'enquête permet de classer les regroupements selon quatre grands types :

■ la mutualisation de moyens (25 % des répondants) : celle-ci peut donner lieu à une convention ou à la création d'un groupement d'employeurs par exemple, mais est fréquemment dépourvue de cadre juridique ;

■ les rapprochements autour d'une action en commun (18 %) : à savoir le développement d'un projet, l'organisation d'un festival ou la mise en place d'une action de plaidoyer par exemple ;

■ la création d'une structure commune (27 %) : il s'agit pour les partenaires impliqués de développer une organisation dont ils deviennent membres et qui dispose de la personnalité morale. Nombreuses sont les formules existantes : groupement de coopération, association commune, coopérative, fédération, etc. Cette catégorie a la particularité de permettre l'implication d'un plus grand nombre de partenaires (16 en moyenne, contre 8 dans l'ensemble de l'échantillon) ;

■ les fusions (30 %) : les frontières des organisations sont ici modifiées au profit d'une association absorbante ou d'une nouvelle entité créée à cette occasion et se substituant aux associations antérieures.

Les deux premières de ces catégories ne reposent pas sur une forme juridique particulière dans la mesure où elles peuvent être mises en œuvre avec ou sans l'adoption d'un outil juridique encadrant la coopération. Quels que soient la forme choisie et l'objectif assigné à la coopération associative, l'enquête menée souligne la nécessité de penser les regroupements interassociatifs dans une dimension processuelle. Les regroupements font en effet très généralement suite à des relations antérieures (85 % des cas) : une première mutualisation de moyens, la présence dans une fédération

commune, etc. La coopération s'inscrit ainsi dans un temps long : la durée de mise en place du regroupement s'élève en moyenne à deux ans, pouvant varier de 16 mois dans le cas des rapprochements peu formalisés à 30 mois dans celui des fusions ou de la création d'une structure commune.

## TPOLOGIE DES REGROUPEMENTS

La classification hiérarchique ascendante menée sur notre échantillon conduit à faire ressortir quatre groupes que l'on peut analyser selon deux axes. Le premier axe distingue les associations appartenant aux secteurs sanitaire et social des autres. Cet axe s'explique par la forte spécificité des métiers concernés, liée à la gestion d'établissements, au poids important des normes, à de fortes contraintes sur l'emploi ainsi qu'à un faible nombre de bénévoles. Ces caractéristiques plaident pour une approche plus contrainte des regroupements pour les associations de ces secteurs. Le deuxième axe tient compte du poids des motivations liées aux financeurs publics dans le choix de se regrouper (v. tableau ci-contre).

Lorsque les motivations liées aux financeurs publics sont faibles, la perspective d'une amélioration de l'efficacité organisationnelle est plus souvent une motivation du regroupement. Dans le cas contraire, on observe que le poids des financeurs publics s'articule, pour une part, à des motivations

		Importance des motivations liées aux financeurs publics	
		Faible	Forte
Représentation des secteurs sanitaire et social	Faible	<b>Groupe 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'efficacité opérationnelle</li> <li>• Peu de fusions</li> <li>• Faible part des financements publics</li> </ul>	<b>Groupe 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menace sur la pérennité financière</li> <li>• Forte prédominance des financements publics</li> <li>• Forte volonté de répondre aux exigences des pouvoirs publics</li> </ul>
	Forte	<b>Groupe 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'efficacité opérationnelle</li> <li>• Peu de créations de structures communes</li> <li>• Grosses structures du secteur social</li> </ul>	<b>Groupe 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifier les activités</li> <li>• Nombreuses structures intégratives (fusion ou structure commune)</li> <li>• Secteur de la santé</li> </ul>

liées à la menace sur la pérennité (groupe 2) et, pour une autre part, à des motivations stratégiques notamment en lien avec l'objectif d'extension territoriale (groupe 4). Par ailleurs, les associations des groupes 1 et 2 – peu présentes dans les secteurs sanitaire et social – s'opposent aux associations des groupes 3 et 4 qui sont généralement plus grandes, avec une composante « commandes publiques » plus forte dans les budgets et pour lesquelles le poids des fusions est globalement plus important.

## CONDITIONS DE LA COOPÉRATION

L'étude menée par l'IAE de Paris montre que les fusions ne sont pas les seules réponses apportées par les associations aux questions posées par les regroupements en cours. De

nombreuses autres possibilités sont testées et mises en pratique par les acteurs de terrain. Celles-ci témoignent de formes plus ou moins développées – ou approfondies – de coopération. Pour être pérennes, ces coopérations doivent être soutenues activement par les pouvoirs publics si l'on veut pouvoir préserver la diversité et la richesse du tissu associatif français. Elles doivent également être accompagnées par des acteurs qui en maîtrisent les enjeux. L'étude souligne en effet l'importance de cet accompagnement dans le succès des formes coopératives. À cette fin, le travail de connaissance doit être prolongé : il convient maintenant d'étudier de manière rapprochée les nouvelles formes d'action publique et les modalités de gouvernance élargies dans le cadre de la coconstruction des politiques publiques. ■



**AUTEUR** Philippe Eynaud  
**TITRE** Professeur à l'IAE de Paris, université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne



**AUTEUR** Pierre Garaudel  
**TITRE** Maître de conférences à l'IAE de Paris, université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne

**AUTEUR** Adrien Laurent  
**TITRE** Doctorant à l'IAE de Paris, université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne



**AUTEUR** Géraldine Schmidt  
**TITRE** Professeure à l'IAE de Paris, université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne



**NATHALIE LATOUR**  
Déléguée générale,  
Fédération Addiction

## TÉMOIGNAGE

## “ Fusion-création : défendre le sens du changement ”

**E**n 2007, après de nombreux allers et retours, les autorités publiques valident le concept d'addiction et regroupent les prises en charge des publics jusque-là distinctes entre, d'un côté, l'alcool et, de l'autre, les drogues illicites. Les deux fédérations de l'époque, Anitea<sup>1</sup> et la F3A<sup>2</sup>, décident d'accompagner cette réforme de façon très volontariste auprès de leurs adhérents. Cet engagement au plus près des attentes des professionnels permet pendant trois ans de mettre en place un pilotage mutualisé d'actions partagées (formations, élaboration de référentiels de pratiques, etc.). La volonté politique combinée à cette approche de proximité structure la définition du « pourquoi » du nouveau projet associatif :

- promouvoir la nécessité de combiner des approches de prévention, de réduction des risques et de soins au regard des évolutions des usages de substances psychoactives et de l'évolution de notre société ;
- sortir des logiques sectorielles (médico-sociale, sanitaire, ville) ou professionnelles (médecins, travailleurs sociaux, psychologues, etc.) et de concurrence (taille des organisations gestionnaires) pour répondre à la complexité des situations ;
- construire une approche médico-psychosociale et transdisciplinaire des addic-

tions plutôt que corporatiste et par secteur d'intervention.

Ce partage de valeurs et de cette définition du sens forme le socle d'une démarche fédérative qu'il faut ensuite nourrir et soutenir en l'adossant à une organisation qui valorise et respecte l'intelligence collective et préserve les intérêts individuels et collectifs.

Il faut donc combiner le « pourquoi » au « comment » :

- créer une culture d'appartenance en travaillant sur une appropriation de l'espace fédératif via un travail sur les pratiques professionnelles et par la possibilité d'être acteur

“ Le partage de valeurs et de la définition du sens forme le socle d'une démarche fédérative qu'il faut ensuite nourrir et soutenir ”

du processus d'évolution. Concrètement, offrir des espaces d'échange, de rencontre, toutes professions représentées, tous types de structures, tous territoires, pour y exprimer ses accords et désaccords, aider à garder le sens de l'action de chacun ;

- structurer ces échanges dans une logique de dialogue pour aboutir à la création d'ex-

pertise collective et en s'appuyant sur une méthodologie de démarche participative.

Cette interaction valorise les savoir-faire. Elle permet d'expérimenter, de prolonger, d'entériner des modes d'approche, des modes d'intervention. Elle renoue avec la volonté de réforme en lui apportant le dynamisme de l'innovation. Cette dynamique permet de se sentir solidaire et impliqué et non soumis à une énième et exclusive obligation d'adaptation ou de changement.

En six ans, depuis sa fusion-création en juin 2011, la Fédération Addiction se développe et se consolide sur ce double mouvement : la militance et l'expertise. Cela l'autorise à porter des propositions argumentées et à être un partenaire légitime des pouvoirs publics.

Son réseau d'adhérents et de partenaires s'est largement consolidé et la participation aux groupes de travail (plus de 200 professionnels) ainsi qu'aux formations et journées nationales est en augmentation chaque année (1 200 participants au congrès annuel).

Pour conserver ces dynamiques, elle a déjà réalisé des modifications statutaires, notamment pour continuer à adapter et garantir un fonctionnement démocratique et régionalisé. Elle a prévu, en 2017, de définir un document stratégique d'orientation à cinq ans avec, toujours, le sens au service du projet collectif. ■

1. Association nationale des intervenants en toxicomanie et addictologie.

2. Fédération des acteurs en alcoologie et addictologie.

**L**ieux de fabrique, espaces de bureau, d'atelier, de production, de diffusion : ces deux lieux sont nourris des liens de confiance entre les professionnels qui les font vivre bénévolement, parfois avec l'appui d'un salarié embauché pour le collectif. Ils y développent des solidarités actives à travers des mutualisations matérielles et des échanges de savoir-faire. Ils y construisent des soutiens à leur parcours et face aux difficultés qui traversent le secteur artistique et culturel.

### UNE VOLONTÉ DE « FAIRE ENSEMBLE »

Issu de la rencontre de professionnels mobilisés pendant la crise du régime de l'intermittence en 2003, le SAAS<sup>1</sup> se formalise en 2005 en association et regroupe aujourd'hui 33 compagnies et individus, professionnels du spectacle vivant implantés en Maine-et-Loire. Avec trois lieux mutualisés, ils partagent des bureaux, des espaces de convivialité, des lieux de stockage, des salles de répétition, du matériel et, enfin, un festival, « Ça chauffe ». Sans ligne artistique ni pour le collectif ni pour le festival, chaque compagnie adhérente est indépendante dans son fonctionnement administratif et son identité artistique. L'esprit se résume ainsi : « On s'y donne de la force pour défendre l'importance des enjeux culturels et artistiques dans notre société. On n'est pas là pour juger les autres, mais pour permettre à chacun de faire au mieux son métier. »<sup>2</sup>

Le Bazarnaom a quant à lui été créé en 2000, autour de spectacles de music-hall produits dans une ambiance familiale, développés pendant huit ans. Il s'installe dans l'ancienne imprimerie Malherbe à

## SECTEUR CULTUREL : DEUX EXEMPLES DE LIEUX PARTAGÉS

Travailler en commun : investir et animer un lieu, partager des pratiques, s'unir pour défendre la place de la culture sur un territoire. Telles sont les ambitions de deux lieux partagés mis en place par des associations dans une démarche de coopération.

Caen en 2007. Le collectif rassemble désormais une trentaine de professionnels de différents métiers du spectacle : artistique, technique, production, administration. Ces derniers mutualisent au sein du lieu trois postes salariés (gestion administrative, coordination des projets collectifs, ménage), des bureaux et espaces de stockage, une radio, un lieu de résidence ouvert également aux non-résidents et un festival, « Le Bazarnaom d'hiver ». Le maître-mot est ici le suivant : « L'investissement bénévole des résidents permanents permet de façonner une boîte à outils culturelle dans un état d'esprit collectif et convivial. »<sup>3</sup>

### DES LIEUX À CONCURRENCE ZÉRO

Les petites entreprises artistiques réunies dans ces lieux partagent un diagnostic commun : l'isolement des équipes qui travaillent souvent de chez elles, le manque d'accès aux outils de travail, le temps long pour développer un réseau professionnel et une reconnaissance auprès des financeurs, ou encore la gestion administrative

conséquence qui accompagne la professionnalisation. À partir de ces constats, les lieux mutualisés permettent le partage et la coopération qui favorisent une professionnalisation accélérée, d'abord en accédant à des outils de travail à moindre coût (négociation des lieux et des loyers, partage des bureaux et d'espaces de stockage, prêt de matériel entre structures, mutualisation d'outils achetés en commun, mutualisation sur une logique de centrale d'achat en matière bureautique, etc.). Mais il s'agit aussi de rompre l'isolement à travers l'écoute et le conseil entre pairs, de développer des coopérations et d'embaucher : autant d'étapes nécessaires à la professionnalisation et la consolidation des parcours et des structures. « Quand on a un coup de blues, comme cela arrive souvent en phase de diffusion à cause notamment de tous les refus que l'on essuie, on peut au moins se dire que les autres sont pareils, que c'est lié au métier [...]. On trouve ici une entraide, un soutien psychologique. [...] Cela permet quand même de créer, d'avoir des idées neuves aussi, de ne pas s'enfermer dans son "train-train" et puis de voir ●●●

1. Structures-artistes associés solidaires.

2. [www.le-saas.info](http://www.le-saas.info).

3. [www.bazarnaom.com](http://www.bazarnaom.com) > « Le Bazarnaom » > « Le projet ».



© mumemories



© Patrick Stepiak



© Africa Studio



© Janifest

●●● ce qui se passe ailleurs », explique Samuel, membre du SAAS.

Pour autant, associer son image à d'autres esthétiques, d'autres pratiques artistiques professionnelles constitue en soi une gageure dans le secteur, les équipes artistiques étant renvoyées à la concurrence supposée de leurs pratiques et de leurs œuvres : une lecture économique simpliste qu'il est nécessaire de dépasser pour faire ensemble et trouver un sens commun dans l'engagement professionnel. Ainsi, Virginie, membre du SAAS, souligne qu'« à partir du moment où l'on n'est pas en concurrence, à partir du moment où l'on est dans un non-jugement artistique et que c'est dans les statuts, tout se passe bien : c'est pour cela que je suis venue. Et c'est parce que l'on n'a pas ce jugement artistique que l'on arrive à faire des choses ensemble ».

## DES OUTILS ET MÉTIERS COMMUNS AU SERVICE DE LA COOPÉRATION

Un catalogue de diffusion réunissant toutes les créations des adhérents du SAAS distribué sur tout le territoire, l'aide bénévole des membres du Bazamaom apportée aux sorties de résidence des adhérents et au-delà, l'échange des fichiers de diffusion, l'échange entre pairs autour des créations en travail ou encore l'embauche réciproque autour de projets communs qui naissent dans l'informel des discussions au déjeuner ou dans les temps forts que sont les festivals sont autant d'outils et de métiers communs au service de la coopération. « On s'est forgés une sorte de culture commune. C'était nécessaire parce que l'on est dans un milieu extrêmement individualiste, où chacun a ses plans, ses filières. Et là, de plus en plus régulièrement, c'est devenu tout à fait normal, [...] dans les

échanges, de dire « à tel endroit, ils proposent cela : est-ce que ça intéresse quelqu'un ? » », affirme Philippe, membre du SAAS. Ce développement des métiers et des coopérations facilite les initiatives communes, solidaires dans leurs mécanismes financiers (partage égalitaire des recettes ou des financements associés à un projet). Dans une logique de cercle vertueux, ces coopérations permettent elles-mêmes de déployer des projets sur un territoire pour mieux l'habiter et le faire vivre. Elles favorisent également une capacité de mobilisation face aux politiques publiques. « On s'est aperçu aussi – et c'est cela qui est très riche – qu'il y avait de nombreuses connexions qui se faisaient entre les compétences [...]. Cela nous a donné de la crédibilité : les institutionnels ont ainsi compris qu'on n'était pas là pour s'amuser [...], conclut Fabrice du Bazamaom.

## PRENDRE PART AUX ESPACES DE COCONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES TERRITORIALES

Porter collectivement un festival, animer la programmation d'un théâtre, donner une visibilité au collectif en organisant l'observation partagée pour évaluer le nombre de représentations et d'actions culturelles menées sur le territoire et en assurant une représentation auprès des collectivités locales et des services déconcentrés du ministère de la Culture : ces mobilisations collectives permettent de s'imposer dans un paysage institutionnel qui reconnaît peu d'entre les petites structures qui sont hors des circuits labellisés. L'enjeu est fort car faire ses preuves en tant que professionnel passe par une reconnaissance des pairs autant que du public. ■



**AUTEUR** Laura Aufrère  
**TITRE** Chargée de mission à l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc)

**D**errière la dénomination d'emploi atypique sont habituellement rassemblées toutes les modalités de rapport à l'emploi qui échappent à l'alternative du salariat et de l'indépendance tels qu'ils se sont définis classiquement en miroir l'un par rapport à l'autre. Intermittents, pigistes, salariés portés, extras, plateformeurs (travailleurs de plateforme collaborative), auto-entrepreneurs liés à un seul donneur d'ordres, vacataires, polyactifs : ils sont de plus en plus nombreux à être dans une posture sociale de travail combinant des éléments *a priori* antagonistes d'autonomie et de subordination.

### TRAVAIL ATOMISÉ CHERCHE LOGIQUES COLLECTIVES

Sur le versant organisationnel de ce phénomène d'emploi atypique, c'est toute une effervescence de bricolages entrepreneuriaux qui s'est alimentée aux aspirations paradoxales des travailleurs atypiques : comment constituer à nouveau des formes collectives d'organisation, réinjecter de la convivialité ou de l'épaulement dans le travail, forger de l'agir ensemble sans pour autant retomber dans les formes standard du salariat ? Comment faire du détricotage des rapports classiques à l'emploi une chance pour émanciper le travail, créer de la démocratie économique, permettre à chacun de satisfaire une légitime aspiration à exercer son métier dans de bonnes conditions, notamment éthiques ?

Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) ont sans doute été précurseuses dans l'apport de réponses à ces questions. Dès les années 1990, elles se sont proposé de réinterpréter la bonne vieille formule de la coopération ouvrière afin de constituer des

## ORGANISATION UTOPIQUE POUR TRAVAIL ATYPIQUE

Ces 20 dernières années ont vu le développement considérable, partout en Europe, des formes d'emploi atypiques. Bigre !, « mutuelle de travail associé », en est une illustration.

entreprises ouvertes et multiactivités dans lesquelles les membres, travailleurs autonomes, pourraient accéder au régime salarié de la Sécurité sociale. SMart, d'abord en Belgique dans les années 2000 puis ailleurs en Europe, a ouvert une voie parallèle au travers de laquelle des artistes et des professionnels de la culture mutualisent à vaste échelle de puissants outils de protection de leurs activités et de leurs statuts personnels. Aux côtés de ces modèles, ce sont des dizaines d'expériences qui ont vu le jour et qui, sans forcément recourir à des statuts juridiques coopératifs, organisent des solidarités professionnelles entre indépendants. On y mutualise une marque, une plateforme collaborative, des moyens de production ou simplement la possibilité juridique et commerciale d'avoir accès à des marchés publics. Dans certains tiers lieux notamment, des « communautés » de travailleurs se tissent parfois bien au-delà du partage d'un même espace de travail.

Quel est le point commun de ces organisations ? Elles animent des logiques collectives pour des personnes dont le rapport au travail est fondamentalement atomisé. Autrement dit, elles tentent de bricoler une proposition d'articulation entre des individus-profession-

nels et des collectifs-professionnels. C'est en se reposant sur leur expérience que Bigre ! est née.

### BIGRE ! : ORGANISATION OU PROPOSITION ?

À l'automne 2014, Coopaname, Oxalis et SMart, issues d'histoires et de pratiques très différentes de la coopération d'activités, décident de formaliser leur compagnonnage de route déjà ancien : une « mutuelle de travail associé » voit le jour, sous la dénomination de Bigre !.

La proposition de Bigre !, d'un point de vue organisationnel, est très ambitieuse. Elle consiste précisément à affirmer que la nouvelle donne dans les rapports au travail exige de nouvelles solutions organisationnelles. En l'occurrence, il s'agit de tenter de faire converger dans un même système les logiques coopératives (organiser les outils économiques qui permettront de produire, consommer, épargner en commun, etc.), mutualistes (structurer ensemble un système de réciprocité et de solidarité face aux risques, etc.) et syndicales (établir collectivement un rapport de force face aux donneurs d'ordres). En d'autres ●●●

●●● termes, de revenir, en quelque sorte, au creuset originel de l'économie sociale et d'inventer, à vaste échelle, un système d'association de travailleurs se protégeant les uns les autres, une capacité à bien vivre de leur métier au travers de multiples collectifs de travail démocratiques.

Protéiforme et gigantesque, l'ambition de Bigre ! est une gageure : faire porter une proposition forte, ouverte, d'invention d'une forme d'organisation originale par des entreprises qui sont déjà, chacune de leur côté, des innovations organisationnelles ! Comment, dès lors, se fédérer sans créer un énième réseau ? Comment s'unir quand on refuse une logique de fusion ? Comment mutualiser ce qui fait l'essence de chacune des organisations ?

## NÉGOCIER DES IDENTITÉS MULTIPLES

Depuis son impulsion, Bigre ! a rencontré des succès et des échecs. Au rang des succès : la convergence des communautés de membres, l'efficacité du plaidoyer commun, l'imprégnation réciproque de ce qui fait la force de chaque organisation, l'agrégation de nouvelles entreprises à la dynamique, la réussite de projets entrepreneuriaux intercoopératifs. Parmi les échecs : une évidente difficulté à faire converger les modèles économiques ou à mettre en cohérence les processus métier nichés au cœur du fonctionnement et de la culture de chaque organisation.

Toutefois, c'est un enjeu plus fondamental encore qui est interrogé par la mise en œuvre de Bigre ! : celui de l'identité sociétale. Le bricolage d'articulations entre individu et collectif pose de réelles difficultés d'identité professionnelle que les coopéra-



tives d'activités connaissent bien : « quelle est mon entreprise : celle caractérisée par une marque commerciale que je gère ou celle qui incarne juridiquement mon activité et dont je suis associé ? » – question d'autant plus complexe qu'existent aussi dans ces coopératives, à échelon intermédiaire, des collectifs de travail. Dès lors, comment faire naître à échelle méta une « identité bigresque » dans laquelle investir des enjeux forts (le revenu, le métier, la protection sociale, etc.) ?

Au travers de Bigre !, ce sont donc aussi de grandes questions civiques qui se posent et dont les réponses se trouvent davantage dans le champ des sciences politiques que dans celui de la gestion : avec qui est-on

prêt à faire société ? Peut-on dissocier les périmètres de la décision démocratique et de la solidarité sociale ? Jusqu'où accepte-t-on des différentiels d'engagement au sein d'une même communauté ? Comment articuler de manière cohérente différents niveaux de projet politique sans qu'ils se cannibalisent ?

Bigre ! est une dynamique commune, un réseau serré d'échanges et de coopérations. Elle est un dessein partagé dans lequel chaque organisation partie prenante trace sa propre route, à son rythme et selon ses exigences. Elle n'a pas encore trouvé sa formalisation juridique. Mais peut-être est-ce le secret de toutes les utopies mobilisatrices... ■



**AUTEUR** Stéphane Veyer  
**TITRE** Fondateur et associé de Coopaname

# LE TERRITOIRE : POUR DES COOPÉRATIONS INNOVANTES

Dans un paysage géopolitique en pleine mutation et au travers d'initiatives multiples, les associations, moteur de coopérations territoriales, sont des acteurs centraux dans le développement local et social.

La **décentralisation** a permis aux collectivités locales, depuis les années 1980, de devenir des acteurs essentiels du développement territorial. Et la transformation, depuis peu, des intercommunalités<sup>1</sup> a apporté de profondes modifications dans les territoires<sup>2</sup>. Parmi les compétences obligatoires, elles pourront choisir l'action sociale et jouer ainsi un rôle auprès des populations vulnérables et dans le développement social local. Celui-ci est un levier essentiel à la mobilisation des acteurs – dont les personnes elles-mêmes – et des organisations de proximité en vue de lutter contre une précarisation croissante, tout en s'attachant au développement de politiques de prévention des exclusions sociales sous toutes leurs formes.

Conscientes qu'il était devenu nécessaire de construire de nouvelles réponses pour s'adapter à l'évolution des besoins sociaux en augmentation, l'Uniopss<sup>3</sup> et les Uriopss ont accompagné les structures du secteur social, médico-social et de la santé pour leur permettre de se saisir des opportunités offertes par la coopération en réunissant des acteurs sur un même territoire<sup>4</sup>. L'expérience de ces accompagnements a montré qu'il n'existait pas de « modèle » de coopération type, mais autant de formes de coopération « sur mesure » que de projets. En mettant en œuvre des projets de coopération, les associations du secteur réaffirment leur place d'acteurs de l'accompagnement de qualité des publics vulnérables et de porteurs de réponses innovantes.

## EXPÉRIMENTATION DE GTEC : COOPÉRER ENTRE ACTEURS DANS UN TERRITOIRE

En 2011, face aux constats partagés dans le secteur sanitaire et social – notamment le

vieillesse de la population, les évolutions législatives du secteur, des difficultés de recrutement –, des acteurs de Basse-Normandie, l'Uriopss et le dispositif local d'accompagnement (DLA) régional porté par la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (Cress), avec l'appui de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) et le soutien de l'État et de la Région, ont décidé de mettre en place une action expérimentale de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) à l'échelle d'un bassin d'emplois – le pays du Bocage dans le département de l'Orne en Normandie<sup>5</sup> –, prenant en compte que, pour le secteur médico-social, social et sanitaire et avec les récentes réformes territoriales, les intercommunalités sont devenues de nouveaux interlocuteurs incontournables.

Entre 2012 et 2014, l'Uriopss a accompagné les acteurs du secteur de ce territoire dans cette expérimentation de coopération. Les structures, ne se connaissant pas ou peu, se sont engagées dans ce projet à partir d'un

diagnostic territorial partagé et à travers trois groupes de travail :

- formation ;
- mutualisation des emplois, fidélisation des contrats à durée déterminée et parcours professionnels ;
- coopération entre les acteurs de santé intervenant auprès des personnes dépendantes à domicile et en établissement. L'objectif de cette coopération était de répondre aux difficultés et besoins communs :
- difficultés de recrutement sur certains métiers ;
- problèmes de reclassement de salariés ;
- contexte démographique marqué par des départs à la retraite ;
- manque d'attractivité du secteur et du territoire.

Les groupes de travail ont permis la création d'outils pratico-pratiques ou la réalisation d'actions, comme une formation mutualisée autour des problématiques sociales des personnes accueillies ou accompagnées.

En 2015, les acteurs ayant participé régulièrement aux groupes de travail ont ●●●

1. Communauté urbaine, communauté d'agglomération, communauté de communes, métropole.

2. L. n° 2015-29 du 16 janv. 2015, JO du 17 ; L. n° 2015-991 du 7 août 2015, JO du 8 ; R. Fievet, JA n° 541/2016, p. 43.

3. Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux. Ancrée dans un réseau de 21 unions régionales (Uriopss) et d'une centaine de fédérations, unions

et associations adhérentes nationales, l'Uniopss représente 75 % des intervenants non lucratifs du champ sanitaire, social et médico-social.

4. Positionnement d'accompagnement du réseau Uniopss-Uriopss, « La coopération : un levier pour faciliter l'innovation et le lien social dans les territoires », fiche n° 88393, sept. 2016, disponible sur [www.uniopss.asso.fr](http://www.uniopss.asso.fr).

5. L'expérimentation de GTEC sur le territoire du pays

du Bocage est une forme d'illustration de coopération territoriale. Pour plus d'informations, fiche n° 77878, déc. 2015, disponible sur [www.uriopss-basse-normandie.asso.fr](http://www.uriopss-basse-normandie.asso.fr) ; v. égal. Uniopss, CRDLA social, médico-social, santé, fiche « Gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) : une coopération innovante à l'échelle du bassin d'emplois du pays du Bocage (département de l'Orne – région Normandie) », oct. 2016.

●●● concrétisé leur volonté de poursuivre cette expérience de travailler ensemble en créant une association territoriale, l'association MCE-M3S<sup>6</sup>, visant le partenariat, la mutualisation autour de l'emploi, de la formation et de la coopération entre les structures sanitaires, sociales et médico-sociales sur le territoire du pays du Bocage. Les structures ont volontairement fait le choix de créer une association d'associations plutôt qu'un groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) ou un groupement d'employeurs (GE) en dépit du souhait affirmé des collectivités publiques, ces dispositifs ne répondant pas à toutes les attentes des membres de l'association dont l'enjeu était d'initier et de structurer la coopération entre les différentes structures du secteur présentes sur le territoire, au bénéfice de leurs salariés et de leurs usagers.

## RÉSULTATS CONSTATÉS

Depuis 2016, l'association met en œuvre des formations innovantes mutualisées sur des problématiques communes aux différentes structures et, à ce titre, est reconnue par les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) comme acteur pouvant proposer sur le territoire de telles formations pour les salariés du secteur de l'aide à domicile, de l'insertion et des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), notamment une formation autour de la dépendance et de la mobilité avec un simulateur de vieillissement.

L'association contribue au développement et à l'attractivité du territoire ; elle est repérée par les acteurs de l'emploi et de la formation du territoire. L'interconnaissance entre les acteurs du secteur et les acteurs de l'emploi et de la formation a permis de pointer la filière

du secteur comme une filière prioritaire dans le cadre du plan 500 000 (15 000 formations supplémentaires en Normandie).

En 2016, une CVthèque a été élaborée permettant aux membres de l'association d'échanger les CV et de partager des offres d'emploi. Cet outil collaboratif permet d'envisager la mobilité des salariés au sein du territoire et d'accompagner leurs parcours professionnels.

L'association a permis de créer et renforcer les liens entre les structures membres par la recherche de solutions en commun, en consolidant les liens de confiance entre les acteurs et en améliorant la représentation du secteur sur le territoire.

L'association se mobilise également pour le dispositif du service civique à l'échelle du territoire en lien avec le centre régional d'information jeunesse (CRIJ) et le point information jeunesse (PIJ) local.

De plus, une charte d'intervention concertée a été signée par 16 structures ou acteurs de santé, avec pour objet d'initier un partenariat entre les acteurs du territoire du pays du Bocage intervenant auprès des personnes dépendantes à domicile et en établissement pour favoriser la coordination, la complé-

mentarité entre les acteurs, garantir la continuité des prises en charge et l'accompagnement des personnes dépendantes, notamment dans le cadre d'une hospitalisation et du retour à domicile. Il est intéressant de noter que, depuis l'élaboration de cette charte, d'autres professionnels de santé s'y sont engagés. Cette coopération se décline de façon très concrète à l'échelle d'une intercommunalité de ce territoire à l'initiative d'un Ehpad membre de l'association<sup>7</sup>.

Ce projet, innovant, a permis la rencontre et le travail en partenariat d'une grande diversité d'acteurs : des structures employeuses du secteur social, médico-social et de la santé (petits, moyens à gros établissements et services), des syndicats employeurs et syndicats salariés, les OPCA du secteur, les acteurs de l'emploi, de la formation et de l'insertion, l'agence régionale de santé (ARS) et le conseil départemental, les élus du territoire du pays du Bocage ainsi que les acteurs de santé (publics et privés). Ces acteurs ont œuvré ensemble en coconstruisant un projet de développement social et économique local à l'échelle d'un territoire pour des salariés et des personnes accompagnées, des habitants d'un territoire. ■

**AUTEUR** Christèle Dreux  
**TITRE** Conseillère technique  
« associations et territoires »,  
Uriopss Normandie-Caen



**AUTEUR** Isabelle Léomant  
**TITRE** Conseillère technique  
« accompagnements, acteurs  
et parcours », Uniopss

6. Mutualisation, coopération, emploi dans le secteur médico-social, social et sanitaire du pays du Bocage. Les membres fondateurs de cette association sont deux structures du champ de l'aide à domicile, un centre de santé infirmier, une structure de l'insertion par l'activité économique (IAE) et quatre Ehpad.

7. Par ailleurs, la charte est mentionnée dans différents groupes de travail pilotés par l'ARS pour développer les liens entre acteurs intervenant dans les parcours de santé au niveau régional dans le cadre de l'élaboration du projet régional de santé 2 (PRS2) prévu par la loi du 26 janvier 2016 (L. n° 2016-41, JO du 27, art. 158).



**PIERRE HOERTER**  
Président-directeur  
général de Solivers

**TÉMOIGNAGE**

**L**a mutualisation, l'esprit de coopération dans le champ d'intervention de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont pratiqués par essence. Ils relèvent de la vocation même des structures de l'ESS. Réaffirmer le besoin et la volonté de mutualisation, imaginer qu'ensemble on sera en mesure d'aller plus loin pour répondre aux enjeux stratégiques et de fonctionnement engage à la réflexion de l'organisation et à la mise en œuvre de cette mutualisation afin que celle-ci puisse apporter les résultats escomptés. La diversité du périmètre de la mutualisation et les formes que celle-ci a pu prendre seront illustrées ici par quelques exemples d'expériences vécues au sein de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) Solivers.

La complexité de ses champs d'action territoriale, sociale, solidaire sur des bases économiques et environnementales invite à une approche pluridisciplinaire pour atteindre le niveau de performance attendu dans ses actions, pour ses publics et pour le territoire, avec tous les acteurs concernés dudit territoire.

## “ Mutualiser dans le champ de l'ESS : une expérience alsacienne ”

des axes récents concerne la valorisation de déchets organiques qui, pour nombre de structures de l'ESS, est un véritable défi. Les acteurs ont décidé de mutualiser leurs réflexions et de faire appel au dispositif local d'accompagnement (DLA) pour organiser leurs réflexions et poser le diagnostic sur les actions à mener ;

■ mutualisation de recherche et développement (R&D) : conduire des projets relevant de la pluridisciplinarité nécessite des moyens R&D conséquents. La SCIC Solivers a été créée pour répondre à l'enjeu majeur de l'inclusion. Les coopérateurs se sont organisés pour apporter des solutions

■ mutualisation de moyens : selon le périmètre des actions, des solutions efficaces sont à trouver.

S'agissant de ce dernier point, des solutions réglementaires apportant des solutions économiques adéquates ont été imaginées :

■ facilitation des parcours inclusifs : l'analyse et les retours d'expérience ont mené à la création d'un outil groupement d'employeurs (GE) pour favoriser la mobilité des parcours, et ce entre acteurs de branche à l'échelle du territoire ;

■ commercialisation : l'organisation a participé à l'émergence d'un groupement européen d'intérêt économique (GEIE) pour la mise en marché de sa gamme de vins. Ce GEIE labellise ses producteurs en fonction du cahier des charges social, solidaire et environnemental ;

■ mise à disposition : les moyens et matériels sont acquis parfois conjointement par plusieurs structures du territoire et mis à disposition pour une meilleure efficacité et un usage optimal.

Voici quelques exemples probants ayant fonctionné et pouvant être porteurs de véritable plus-value et aidant à répondre aux vocations des organisations de la SCIC. Pour leur mise en œuvre et leur durabilité, confiance et organisation sont les maîtres-mots. ■

**“ La mutualisation, l'esprit de coopération dans le champ d'intervention de l'ESS sont pratiqués par essence. Ils relèvent de la vocation même des structures de l'ESS. ”**

De l'analyse du défi à la mise en œuvre de solutions, la mutualisation a pu prendre des formes diverses :

■ réflexion autour d'un besoin non couvert, d'un défi à relever : réunir les acteurs de l'écosystème concerné pour mesurer l'alignement des intérêts, leur partage. L'un

à ce défi en tentant d'apporter des réponses pluridisciplinaires adaptées au périmètre des actions. Cette forme de mutualisation a permis d'embaucher ingénieurs, didacticiens, écoconseiller pour répondre à l'enjeu visé, celui de faciliter l'employabilité et de créer des activités solvables ;

Article extrait de Jurisassociations n° 559 du 15 mai 2017 - Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Editions Daloz - www.juriseditons.fr



FRÉDÉRIC SULTAN  
Animateur,  
Remix the Commons

## TÉMOIGNAGE

## “ Le vocabulaire des communs comme objet de coopération ”

Comme l'écrivait Alain Ambrosi en 2012, « le bien commun est sur toutes les lèvres »<sup>1</sup>. Pour faire connaître cette notion, et aussi éviter sa dilution dans des discours parfois trop flous, le collectif Remix the Commons<sup>2</sup> s'attache à décrypter les pratiques et à esquisser les contours du champ sémantique et conceptuel du mouvement des communs à partir de la collecte et de l'analyse des documents qu'il produit. L'élaboration de ce vocabulaire, qui utilise les outils du Web sémantique, permet de relier entre elles les initiatives de documentation et de promotion des communs sans gommer ce qui fait leur identité propre. Ce faisant, le mouvement des communs se dote d'un espace de collaboration stratégique. C'est en 2010 que Remix the Commons initie une démarche de documentation des communs. Au départ, le collectif s'est doté d'un simple site Web pour identifier et signaler des contenus – vidéo pour la plupart – accessibles en ligne. Parallèlement, une première série d'interviews vidéo est réalisée à l'occasion d'une rencontre internationale à Berlin. D'autres suivront au rythme des forums sociaux mondiaux ou d'initiatives locales en France, au Sénégal, au Québec d'abord, puis dans de nombreux pays sur plusieurs continents. Rapidement, il devient nécessaire de permettre à chacun de faire des

recherches à partir de mots-clés dans cette documentation.

Lors du catalogage d'objets médias sur le wiki de Remix the Commons (plus de 500 objets médias), le contenu de chaque production est décrit selon quatre axes qui aident à la positionner dans le champ d'action des communs : objet/ressource du commun, enjeux associés, actions et résultats attendus. Jusqu'à ce jour, plus de 400 « concepts-clés » ont été identifiés à partir du corpus réuni sur le site. À leur tour, les concepts font l'objet de fiches qui utilisent les informations présentes sur le wiki de Remix the Commons, mais aussi celles en provenance d'autres sources d'information, en recourant pour ce faire aux techniques de liaison de données offertes par les wikis et le Web sémantique. À partir de chaque fiche, l'utilisateur accède à l'information en provenance des principales collections documentaires associées aux communs (P2P Foundation,

TransforMap, Digital Library of the Commons) et des grandes bases de données de référence que sont DBpedia, Wikidata, VIAF et WorldCat. Chaque concept est assorti de définitions dans plusieurs langues, de ressources publiées à travers le monde entier qui illustrent le propos ou renvoient vers des pratiques.

Cet ensemble de concepts-clés fournit une description vivante et mouvante du monde du point de vue des communs. Cette collection est librement accessible, utilisable par tous et ouverte à la contribution. Bien que ce travail en soit encore à une étape d'expérimentation, il ouvre sur des perspectives intéressantes tant sur le plan de la recherche, de la production de la connaissance que sur celui de la diffusion des savoirs sur les communs. Les trous, les écarts et les nuances entre les sources d'information, entre les langues et les cultures peuvent être identifiés, documentés et discutés entre les acteurs engagés sur le terrain des communs. Le vocabulaire des communs ainsi mis en évidence peut appuyer les pratiques et contribuer à l'enrichissement des contenus dans Wikipédia et Wikidata, par exemple. Les associations et les collectifs qui contribuent à la documentation des communs disposent ainsi d'une ressource qui leur permet de collaborer autour de la production de communs informationnels. ■



1. <http://wiki.remixthecommons.org> > « Le bien commun est sur toutes les lèvres ».

2. <http://wiki.remixthecommons.org> ; Remix biens communs au Québec ; F. Sultan, JA n° 501/2014, p. 22.

Les restructurations associatives donnent lieu à la production de discours en vue d'explicitier les tenants et aboutissants des manœuvres engagées au sein des structures. Dans le cas étudié – celui d'un groupement associatif du secteur social et médico-social qui fusionne sur lui-même –, ce discours s'articule autour de l'ESS et englobe une série de changements. Dans un contexte où les modalités de l'action publique se transforment (commande publique, appel d'offres, évaluation, etc.), l'usage de cette terminologie n'est pas neutre. À partir d'une enquête « à couvert » menée depuis huit ans, il était intéressant de comprendre pourquoi et comment des acteurs associatifs mobilisent cette catégorie et dans quelle stratégie de réaction/adaptation<sup>1</sup> au contexte elle s'inscrit.

## PRÉSENTATION DU GROUPEMENT ASSOCIATIF

Créée en 1976 par un notable protestant, la première association prend la forme d'un centre social. L'organisation se déploie ensuite dans divers champs du social et du médico-social, sous la forme d'associations gestionnaires d'établissements et de services.

À la fin des années 2010, le groupement compte une dizaine d'associations couvrant des activités telles que les services à la personne, l'insertion par l'activité économique (IAE), le logement et l'hébergement, l'accueil de jour ou encore l'accès aux droits. Véritable « nébuleuse associative » au budget annuel de près de 20 millions d'euros et comptant plus de 900 salariés<sup>2</sup>, ce groupement a alors besoin d'accroître sa lisibilité et de rationaliser son fonctionnement.

# LA RÉFÉRENCE À L'ESS COMME VOIE D'ENTRÉE ?

Alors même que les associations de solidarité en font partie, l'économie sociale et solidaire (ESS) comme notion et registre identitaire est peu mobilisée dans le secteur social. Cette étude de cas interroge l'usage de ce terme par des dirigeants associatifs lors d'une phase de restructuration. Illustration par l'exemple avec le cas d'un groupement associatif du secteur social et médico-social.

Les ajustements à la marge, menés de manière récurrente depuis plusieurs années (mobilisation de contrats aidés, limitation des salaires, économie sur les achats, etc.), ne suffisent pas à compenser la contraction des subventions liée aux nouveaux référentiels de coûts et aux enveloppes allouées aux différentes prestations. D'autres ressources sont nécessaires dans un cadre fonctionnel lui-même rénové.

Aussi, la période qui s'ouvre après le décès du président-fondateur en 2008 est marquée par une option forte, celle de la fusion des associations en une même entité juridique. Et cette fusion s'inscrit dans une réorientation politique plus large visant à renforcer le siège (remontée des fonctions support), mais aussi à ancrer l'association sur son territoire par une ouverture aux adhérents ainsi qu'aux bénévoles. L'occasion d'illustrer ces changements plus structurels qui engagent l'usage de l'ESS à partir d'un zoom sur l'une des branches d'activité : l'accueil en urgence et l'hébergement des personnes vivant dans la rue.

## MISE EN COHÉRENCE DES NOUVELLES ORIENTATIONS

Dans un premier mouvement, avant la fusion effective<sup>3</sup>, la restructuration procède à la distribution des services et établissements autour de quatre pôles d'activité. L'un d'eux regroupe l'accueil en urgence, le logement et l'hébergement avec un centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), un hôtel social, une pension de famille, un espace de mise à l'abri avec douches, vestiaires et domiciliation postale.

Depuis 2008, dans le cadre de la contractualisation et de la politique du « logement d'abord », les pouvoirs publics imposent à ces activités de nouveaux modèles économiques. Comme le montrent d'autres associations, l'accueil de jour, par exemple, peut relever du caritatif et reposer sur du bénévolat.

Si, dans un premier temps (2008-2012), l'équipe de professionnels, soutenue par le conseil d'administration, résiste à cette tendance et puise dans les réserves associatives pour combler les besoins de ●●●

1. Sur ces stratégies, v. C. Marival, « Associations de solidarité et stratégies de reconnaissance. Une diversité de réponses associatives aux pressions institutionnelles », *Recrema* n° 322, 2011.

2. En juin 2016 : 20,6 millions d'euros de budget, 210 équivalents temps plein (ETP) « permanents » et 600 à 700 contrats aidés, correspondant à 438 ETP.

3. En termes juridiques, la fusion est inachevée à ce jour.



© monstarr



© wjarek

●●● financement, l'augmentation de l'activité conduit ensuite les dirigeants vers un projet de réorganisation (2012-2015). Un tournant marqué par le changement de discours du président lors de l'assemblée générale de juin 2012 : « Nos valeurs sont celles de l'ESS. Nous refusons l'assistanat. Il faut développer la participation des usagers et notre ancrage local par la participation des bénévoles. » Face aux résistances des travailleurs sociaux, le directeur général affirme : « Le bénévolat est une condition du salariat. Sans bénévole, pas d'association, sans association, pas de salariat. »

## L'ESS AU SECOURS DE L'ENTREPRISE ASSOCIATIVE

Tirer des enseignements et comprendre le caractère original de cette identification soudaine à l'ESS implique un rappel historique. En effet, bien que comptabilisées dans le périmètre statistique de l'ESS, les associations de solidarité s'identifient peu à

ce champ. Elles se reconnaissent en priorité dans leur secteur d'activité, via les publics qu'elles prennent en charge (handicap, insertion professionnelle, urgence sociale, etc.). Jean-Louis Laville va même plus loin<sup>4</sup>. Il évoque une méfiance réciproque entre travail social et ESS, les travailleurs sociaux considérant l'ESS comme un levier du désengagement de l'État et l'ESS refusant d'être réduite à une économie de la réparation. Aussi, la professionnalisation du travail social s'est accompagnée d'une forme « d'oubli » de sa base associative. La loi Hamon<sup>5</sup> change-t-elle la donne ? Et, au-delà, quels sont les enjeux d'un tel rapprochement ?

D'un côté, la loi affirme la reconnaissance du monde associatif à travers celle d'un entrepreneuriat non lucratif dont elle renforce les outils (sécurisation de la subvention, titres associatifs, financement de l'innovation sociale, etc.)<sup>6</sup>. Plus largement, l'action publique pousse à une forme de « reconquête associative ».

D'un autre côté, cette tendance s'opère sous contrainte. L'intégration de bénévoles dans les équipes constitue une « dévalorisation » du travail lorsqu'elle se substitue aux contrats aidés, voire aux travailleurs sociaux qualifiés. Par suite, le bénévole interroge le rapport social engagé dans la relation d'aide. Le risque est que la solidarité dépende du bon vouloir de ceux qui la mettent en œuvre : elle relève alors de l'obligation morale et non d'un droit social fondamental.

En définitive, pour que l'ESS ne soit pas réduite à un moyen de légitimer une « optimisation économique » sous contrainte, la reconquête associative appelle à la fois des politiques sociales garantes des solidarités démocratiques et une association renouvelée qui, sur le modèle des sociétés coopératives et participatives (SCOP) ou des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) par exemple, accorde une place aux salariés au cœur des instances décisionnaires. ■

4. J.-L. Laville, « Travail social et économie solidaire, vers un dialogue », *Le Sociographe*, hors-série n° 5, 2012, p. 21-46.

5. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, *JO* du 1<sup>er</sup> août ; v. égal. dossier « Économie sociale et solidaire – Au nom de la loi », *JA* n° 506/2014, p. 17.

6. Uniopss, « La place des associations de solidarité dans la loi ESS », *Les cahiers de l'Uniopss* n° 22, 2015.



**AUTEUR** Delphine Vallade  
**TITRE** Économiste, enseignante-chercheure à l'université Paul-Valéry de Montpellier (UMR ART-Dev)

Les « Coopérations en marche » (CEM), partenariat interassociatif, illustrent le cas de coopérations qui, au-delà des objectifs sociaux et économiques qu'elles portent initialement, constituent un puissant levier de représentation « politique ». Les CEM sont aujourd'hui un acteur légitime et incontournable dans le champ de la protection juridique des majeurs du département de l'Aude et participent activement à la production des normes locales. Elles facilitent ainsi l'encastrement politique des associations et leur rôle d'« entrepreneur institutionnel ». Autrement dit, elles contribuent au changement institutionnel.

### LES COOPÉRATIONS EN MARCHÉ

La démarche des CEM a été initiée par les trois associations tutélaires du département, sous l'impulsion de l'Association tutélaire de l'Aude (ATDI). Les associations tutélaires ont un rôle central dans le parcours des personnes majeures en situation de handicap faisant l'objet d'une mesure de protection juridique. Elles accompagnent des personnes qui sont amenées, au cours de leur parcours, à côtoyer différents dispositifs et institutions, établissements d'accueil pour personnes handicapées notamment. Les CEM émergent du constat d'une méconnaissance des missions des tuteurs associatifs par leurs différents interlocuteurs « qui ne voient souvent, [comme le déplorait l'ancien directeur de l'ATDI], dans le tuteur qu'un juriste, un comptable, un gestionnaire, un protecteur et pas suffisamment le témoin du parcours de vie de la personne dans l'expression de ses droits et libertés ». Au démarrage de la démarche fin 2012, une journée départementale a réuni l'ensemble des présidents et directeurs géné-

# DE LA COOPÉRATION À LA COCONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Les finalités de la coopération entre associations sont multiples. Elles peuvent notamment viser le partenariat avec des pouvoirs publics dans la construction de la politique publique : tel est le cas des « Coopérations en marche ».

raux d'associations gestionnaires du département autour des modes de coordination et de coopération qui pourraient être mis en place s'agissant du projet des personnes. Cette démarche qui va dans le sens de l'intérêt des personnes et de l'amélioration de leurs parcours, souvent « morcelés », trouve très vite le soutien de l'ensemble des acteurs du département. Elle regroupe aujourd'hui toutes les parties prenantes concernées par le parcours de vie de la personne accompagnée : pouvoirs publics, financeurs, associations tutélaires, 11 associations gestionnaires de près de 70 établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS), des personnes accompagnées ou leurs représentants familiaux, soit plus de 1 000 personnes accompagnées concernées sur le territoire.

Les ressources mises en commun sont immatérielles. La coopération se centre en effet sur le partage de réflexions et la connaissance mutuelle entre les divers acteurs qui participent à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets personna-

lisés, outils centraux d'accompagnement du parcours des personnes. Elle se traduit par des rencontres et groupes de travail transversaux ou par type d'établissements : établissements et services d'aide par le travail (ESAT), maisons d'accueil spécialisées (MAS), foyers d'accueil médicalisés (FAM), services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS).

Au départ, le partenariat n'avait pas d'existence juridique. Puis, en 2015, une convention a été signée entre les associations mandataires et l'Uriopss<sup>1</sup> Grand Sud, aujourd'hui Occitanie, chargée de l'animation de la démarche de coopération et de sa valorisation, avec le soutien de la Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP), de la Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS), du conseil départemental de l'Aude, de la maison départementale des personnes handicapées (MDPH) et des magistrats audois. Le partenariat est également formalisé à travers différents documents, ●●●

1. Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux.

## “ Le processus de coopération a renforcé la légitimité associative et permis l'émergence d'un espace de représentation des acteurs associatifs au niveau local ”

●●● véritables outils de communication, reprenant les acteurs impliqués, leurs objectifs et leurs enjeux.

### À L'ORIGINE, UNE FINALITÉ SOCIALE ET ÉCONOMIQUE

À l'origine, la démarche de coopération poursuit une finalité sociale : améliorer la qualité du service – assurer la continuité des parcours de vie et de santé des personnes – grâce à une meilleure coordination entre les actions des différentes parties prenantes intervenant dans le parcours de la personne accompagnée.

L'objectif est de développer une approche globale et inclusive de la personne, prenant en compte les différentes dimensions de son environnement (familial, professionnel, établissement d'accueil). La démarche vise à « accompagner la réflexion des diverses structures participant à l'élaboration, à la mise en œuvre des projets personnalisés, en articulation avec les missions de tuteur associatif, autour des conditions susceptibles de favoriser une coopération bénéficiant au mieux à la personne accompagnée, à la cohésion de son parcours et au respect de ses choix et prérogatives »<sup>2</sup>. Il s'agit donc de favoriser les échanges entre les uns et les autres et d'apprendre à se connaître.

Cette coopération apparaît aussi comme une alliance stratégique entre associations tutélaires en vue de réguler leurs relations dans un environnement concurrentiel. L'objectif des trois associations était de faire face à la concurrence des mandataires individuels ou privés et de défendre l'intérêt d'un accompagnement associatif en tant qu'institution et collectif de travail, porteur d'une action sociale de qualité et d'une éthique. La citoyenneté et la participation des personnes

sont au cœur des valeurs défendues par ces trois associations.

Dans le même temps, elles ont réussi à réguler leurs relations et à dépasser une approche concurrentielle interassociative. Elles se sont en effet accordées sur leurs champs d'intervention respectifs.

### AU-DELÀ, L'ENCASTREMENT POLITIQUE

Le processus de coopération a renforcé la légitimité associative et permis l'émergence d'un espace de représentation des acteurs associatifs au niveau local. Grâce à l'action des CEM, le département de l'Aude est aujourd'hui une exception. L'offre associative des mandataires professionnels accompagne 90 % des situations, les 10 % restants étant à la charge des mandataires privés.

Plus largement, les associations, en dégageant une politique commune de protection et d'émancipation des personnes, ont porté ces revendications dans le cadre de la politique locale. En effet, à l'occasion des

travaux préparatoires au schéma régional des mandataires judiciaires à la protection des majeurs (MJPM) Occitanie 2017-2022, les CEM ont pesé sur différents axes, notamment la reconnaissance des acteurs associatifs, la future place faite aux usagers et à leurs familles, ou encore la nécessité d'une coévaluation au fil de l'eau via la création de groupes de travail durant la période 2017-2020.

Au niveau départemental, les CEM mènent des actions auprès de la MDPH, de la DDCSPP et du conseil départemental et développent des ateliers de travail collectifs. Un atelier est par exemple dédié à l'élaboration et à la mise en place d'un dispositif de régulation interinstitutionnelle pour les situations complexes, aux côtés notamment de l'agence régionale de santé (ARS) et de la MDPH<sup>3</sup>.

Les CEM s'émancipent ainsi d'une posture de simple opérateur des politiques publiques pour devenir un véritable animateur de la politique locale et un acteur incontournable de leur coconstruction. ■



**AUTEUR** Nadine Richez-Battesti  
**TITRE** Enseignante-chercheure,  
LEST-CNRS et Aix-Marseille  
université (UMR 7317)



**AUTEUR** Francesca Petrella  
**TITRE** Enseignante-chercheure,  
LEST-CNRS et Aix-Marseille  
université (UMR 7317)



**AUTEUR** Céline Marival  
**TITRE** Chercheure associée,  
LEST-CNRS et Aix-Marseille  
université (UMR 7317)

2. Document interne au CEM, note de synthèse, févr. 2014.

3. Les CEM contribuent ainsi à la mission « Une réponse accompagnée pour tous » (RAPT), lancée en 2015 au niveau national et qui devrait être généralisée en 2018 à l'ensemble du territoire français. Le département de l'Aude constitue l'un des 23 départements pionniers.



**S**i l'analyse sociopolitique a longtemps pu se construire sur l'articulation du marché et de l'État, il est désormais nécessaire de faire évoluer nos cadres de pensée. En ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, le modèle dual peine en effet à répondre aux nouveaux enjeux de la protection sociale et aux défis écologiques et démocratiques qu'il nous faut relever.

### TOUT NE PEUT SE RÉSUMER À UNE ÉCONOMIE DE MARCHÉ

Pour Elinor Ostrom<sup>1</sup>, l'équation économique ne peut se réduire à une simple opposition entre public et privé<sup>2</sup>. Elle débute en effet sa recherche en identifiant une catégorie de biens qui échappe à ce classement binaire : les biens communs. Elle note que ces derniers peuvent faire l'objet d'une gestion durable des ressources s'ils échappent aux régulations proposées par le marché.

De leur côté, les théoriciens du tiers secteur initient une critique similaire en mettant au jour l'existence de marchés inefficients. Sur ces marchés, des asymétries informationnelles persistent et les mécanismes d'ajustement des prix ne peuvent les réduire. Dès lors, les entreprises classiques échouent à y garantir la confiance. Cette situation ouvre la porte à la présence d'organisations sans but lucratif (OSBL). La non-lucrativité permet à celles-ci d'envoyer des signaux positifs aux acteurs du champ et de pérenniser – ou de restaurer – ainsi la confiance.

On voit donc que les théoriciens du tiers secteur et des communs s'entendent pour dénoncer l'incomplétude des marchés et leur prétention à tout vouloir réguler. Cela va dans le sens du travail de Karl Polanyi<sup>3</sup>, qui révèle le « sophisme économiste » consistant

# ESS ET COMMUNS : LA COOPÉRATION AU SERVICE DE L'ACTION PUBLIQUE

En quoi l'économie sociale et solidaire (ESS) et les communs peuvent se conjuguer pour favoriser les coopérations et renouveler l'action publique ? Pour y répondre, un parallèle sur l'évolution des deux cadres de pensée sera fait, avant de conclure sur leur complémentarité et leurs points forts respectifs.

à réduire abusivement l'économie dans son ensemble (économie substantive) à la seule économie de marché.

### LA RECHERCHE D'INTÉRÊT N'EST PAS LE SEUL MODE DE RÉGULATION

La démarche d'Elinor Ostrom est pragmatique. Elle part sur le terrain et observe les modes de gouvernance non hiérarchiques mis en œuvre autour de ressources naturelles exploitées et gérées localement. Ce que découvre Elinor Ostrom est une grande diversité de formes d'action collectives et d'arrangements institutionnels. Elle fait l'hypothèse que si on laisse libres de leur organisation les membres d'un groupe, ils seront capables de faire collectivement émerger un système de règles pérenne et adaptatif. Ils peuvent le faire en discutant autour de questions simples : qui peut avoir accès à la ressource ? Qui peut s'approprier les produits de la ressource ? Qui peut gérer la ressource ? Derrière ces questions, Elinor Ostrom montre la constitution d'un faisceau

de droits en rupture avec la vision classique des droits de propriété. Les communs se caractérisent ainsi par un processus d'ajustement et de tâtonnement et par une gestion collective dont la régulation n'est pas réductible à l'addition des égoïsmes.

Un parallèle peut être fait avec le principe démocratique « un homme, une voix » adopté dès leur origine par les organisations de l'économie sociale. En inscrivant ce principe dans leurs statuts, celles-ci ont eu pour objectif de limiter la portée des modes de régulation basés sur la propriété des capitaux. À l'instar de ce que l'on observe dans les initiatives de communs, l'économie sociale se démarque elle aussi intrinsèquement des logiques basées sur le seul intérêt individuel.

### REPENSER L'ÉCONOMIE À L'AUNE DE NOUVELLES FORMES DE GOUVERNANCE

Une autre étape importante du travail d'Elinor Ostrom réside dans la publication en 2006 d'un livre écrit en collabora- ●●●

1. Prix Nobel d'économie en 2009.

2. E. Ostrom, *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck, 2010.

3. K. Polanyi, *Essais*, Seuil, 2008.

●●● tion avec Charlotte Hess sur la question des communs informationnels<sup>4</sup>. Les deux auteurs définissent à cette occasion les logiciels libres comme des communs. La transition opérée dans cet ouvrage entre les biens communs physiques et les biens communs informationnels inaugure une évolution de la grille de lecture initiale. Cela permet à d'autres communs d'être identifiés et étudiés. Derrière l'étiquette de « nouveaux communs », Charlotte Hess va ainsi proposer toute une nomenclature susceptible d'accueillir des communs aussi divers que les communs culturels, urbains, globaux, de santé, de voisinage, d'infrastructure. Sur le terrain militant, la multiplication du nombre de communs identifiés permet de structurer de nouvelles formes de mobilisation. Ainsi, pour David Bollier<sup>5</sup>, il s'agit en fait de se libérer des présupposés fondamentaux de l'économie de marché pour promouvoir de nouvelles catégories épistémologiques de savoir.

Dans une démarche pragmatique proche de celle d'Elinor Ostrom, l'économie solidaire cherche elle aussi à préserver la diversité institutionnelle par la valorisation des formes hybrides. Pour cela, elle s'appuie sur la définition substantive de l'économie de Karl Polanyi fondée sur la diversité des principes : logiques d'échange, mais aussi logiques domestiques, de redistribution et de réciprocité. L'économie solidaire se donne ainsi un cadre d'analyse à même de rendre compte des activités économiques menées par les associations en lien avec des mouvements sociaux ou dans le cadre d'expériences d'économie populaire. L'économie solidaire s'interroge sur les organisations multi-parties prenantes et valorise les collectifs d'acteurs hétérogènes. Elle reconnaît aussi le rôle de l'État pour la défense de l'in-



© kran77 / germina

térêt général et s'inscrit dans des stratégies de coproduction et de cocréation avec la puissance publique. Enfin, elle étudie la pluralité des financements publics, marchands et volontaires, et analyse les pratiques d'hybridation des ressources des acteurs associatifs.

## RENOUVELER L'ACTION PUBLIQUE

Le parallèle entre ESS et communs est éclairant. Il permet de voir que les théories des communs et de l'économie solidaire peuvent être considérées comme deux portes d'entrée vers un même objet : le renouvellement de l'action publique. Ainsi, la littérature sur les communs constitue un apport important pour penser l'action publique sous des formes auto-organisées autour de ressources partagées dans l'espace réel et/ou numérique. L'économie solidaire, quant à elle, dispose d'une réflexion conceptuelle développée sur la dimension politique et institutionnelle. Sa grille d'analyse apporte un éclairage précieux sur la coconstruction et le pluralisme des formes d'action publique associées<sup>6</sup>. Il semble de plus en plus évident qu'il faut croiser les expériences et faire dialoguer les analyses<sup>7</sup>. Derrière les initiatives citoyennes se revendiquant tout à la fois de l'ESS et des communs se dessinent en effet de nouvelles pratiques solidaires en phase avec l'objet d'une sociologie de l'émergence<sup>8</sup>. Cela suppose d'explorer de nouvelles perspectives émancipatrices sans pour autant négliger le nécessaire travail de redécouverte d'une partie de notre histoire oubliée<sup>9</sup>. ■

**AUTEUR** Jean- Louis Laville  
**TITRE** Professeur du CNAM, titulaire de la chaire « Économie solidaire »<sup>10</sup>



**AUTEUR** Philippe Eynaud  
**TITRE** Professeur à l'IAE de Paris, université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne

4. C. Hess et E. Ostrom, *Understanding Knowledge as a Commons. From Theory to Practice*, The MIT Press, 2006.  
5. D. Bollier, *La Renaissance des communs. Pour une société de coopération et de partage*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2014.  
6. J.-L. Laville, A. Salmon, *Associations et action*

publique, Desclée de Brouwer, 2015.  
7. Dossier « Biens communs – Un circuit ouvert », JA n° 501/2014, p. 18, v. spéc. P. Eynaud, F. Sultan, p. 19.  
8. B. de Sousa Santos, *Épistémologies du Sud. Mouvements citoyens et polémique sur la science*, Desclée de Brouwer, 2016.

9. M. Riot-Sarcey, *Le Procès de la liberté. Une histoire souterraine du XIX<sup>e</sup> siècle en France*, La Découverte, 2016.  
10. Auteur de *L'Économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, coll. « Points », Seuil, 2016.