



# INTRODUCTION

## **Avertissement**

Les conceptions énoncées dans ce rapport d'étude correspondent pour la plupart, rappelons-le, sinon à des conclusions, du moins à des formulations de pensée *a posteriori*, selon une forme quasi aboutie qui ne tient pas compte du processus d'élaboration de la réflexion tel qu'il s'est déroulé en amont.

Au départ de l'étude, nous avons pensé, naïvement sans doute, qu'il nous serait possible de rendre compte relativement en détail de nos cheminements mentaux, de nos questionnements et tâtonnements successifs, de manière à en suivre la progression, à en expliciter les détours dans une forme de « journal de bord » coopératif.

Cela n'a malheureusement pas pu se faire, en lien avec le manque de *temps* à notre disposition... Nous avons néanmoins pu pointer certains aspects décisifs de l'évolution de la relation coopérative et de ses avatars, notamment grâce aux apports des participants à l'enquête (au cours des entretiens) et à la rencontre organisée en novembre entre acteurs locaux et nationaux, qui a permis une forme de restitution, et une séquence de construction et de débat collectif visant à partager et enrichir la problématique de l'étude.

## **La coopération – une démarche à creuser**

Quand à fin 2013, la DJEPVA lance un appel à projet d'étude qui propose trois axes thématiques, l'intérêt se porte immédiatement sur les « nouvelles modalités de coopérations associatives locales », ceci pour deux raisons :

- c'est une belle occasion de regarder, dans différents réseaux d'éducation populaire, ce qui se tisse sur les territoires en termes de pratiques, d'initiatives conjointes et collaboratives, d'inventivité dans les partenariats ;
- c'est aussi l'opportunité offerte à des têtes de réseau qui se côtoient de manière plus ou moins régulière d'expérimenter effectivement une action commune, une *coopération* en miroir par rapport à l'objet étudié.

En filigrane, il s'agit, en outre, de mettre en exergue les capacités créatives des associations, localement et nationalement, autour de projets initiés, construits et animés collectivement.

L'aventure réunit donc à l'origine huit têtes de réseau nationales, désireuses d'examiner et de croiser des expériences de terrain :

- l'**ACEPP** (réseau des crèches parentales) ;
- la Confédération des foyers ruraux (**CNFR**) ;
- les deux réseaux nationaux de Maisons de jeunes et de la culture (**CMJCF** et **FFMJC**) ;
- la **Fédération des Centres sociaux** ;
- la Fédération sportive en gymnique du travail (**FSGT**) ;
- l'Union pour l'habitat des jeunes (**UNHAJ**) ;
- **Culture et Liberté**, qui a conduit l'étude.

Au final, seuls sept réseaux ont participé activement : les Centres sociaux, assez rapidement et malgré une bonne volonté initiale affirmée, ont indiqué leur manque de disponibilité pour relayer l'étude auprès de leurs adhérents, et pour s'associer à la réflexion en cours.

C'est ainsi qu'est apparu un des paramètres majeurs du processus de coopération, mentionné de façon récurrente par l'ensemble de nos interlocuteurs, et ressenti y compris par les opératrices de l'étude elles-mêmes : **le temps**, c'est-à-dire la marge de disponibilité nécessaire pour que des partenaires mènent à bien un projet commun, dans ses différentes étapes, ses réussites et ses aléas, jusqu'à son évaluation rétrospective. Ce déterminant revient à la fois comme une constante et comme un facteur très actuel, plus présent que jamais : à quelque niveau qu'ils interviennent, les acteurs associatifs sont contraints en même temps d'agir / de réagir plus rapidement, face à des situations plus complexes pour lesquelles... il faudrait prendre du temps (celui de la rencontre et de la compréhension, de la co-construction, de la capitalisation, etc.). Double contrainte d'accélération et de complexification, donc, que l'on peut identifier comme *nouvelle*, car elle est plus intense que jamais, même si elle n'est pas spécifique à l'éducation populaire, puisqu'elle s'applique à une multiplicité de relations sociales, organisationnelles, institutionnelles, etc.

#### **Les objectifs de l'étude étaient les suivants :**

- explorer les **conditions d'émergence, de construction et de mise en œuvre des coopérations associatives locales**, ainsi que les **modalités** qui les caractérisent et les **effets** qu'elles produisent ;
- **expérimenter une coopération en acte** entre têtes de réseau ;
- repérer les **enjeux** et les **éléments critiques actuels** de la coopération associative, locale et/ou nationale.

#### **Méthode et modalités de déroulement**

Afin d'appuyer la chargée d'étude de Culture et Liberté, un « cercle rapproché » constitué d'une chargée de mission de la CNFR et de la déléguée à l'action éducative de l'UNHAJ s'est mis en place. Ce comité restreint issu de trois des têtes de réseau investies dans l'étude s'est d'abord réuni en amont du dépôt du dossier en vue de cerner la **problématique** retenue, de pressentir les **modalités et étapes du travail**, les premières **hypothèses** et le « profil général » de l'étude proposé à la DJEPVA. Sans oublier les prises de contact avec différents partenaires associatifs nationaux désireux de s'associer à cette démarche réflexive commune.

Une fois l'étude retenue, une négociation a eu lieu avec la DJEPVA afin d'adapter et d'alléger le dispositif méthodologique proposé en fonction de l'enveloppe allouée (moins importante que ce que nous demandions) : d'une part, en réduisant le nombre d'expériences enquêtées, d'autre part en optant pour des entretiens téléphoniques, moins chronophages et moins coûteux que les déplacements sur sites prévus.

Pour préparer le recueil des données, le comité restreint, a élaboré une « **Fiche action – coopérer = travailler ensemble et bien plus ?** » (jointe en annexe), qui a servi de support de questionnement lors des entretiens. Cette fiche, ainsi que la présentation de l'étude, a été envoyée en amont, aux acteurs locaux « sélectionnés » par les têtes de réseau comme

particulièrement représentatifs en termes de coopération. Autre critère préférentiel de sélection : la **diversité des formes organisationnelles et de leur contexte** – milieux urbain et rural ; pluralité de tailles et d'organisations ; variété des domaines d'activité (logement, culture, petite enfance, formation, etc.).

La démarche d'enquête a été réalisée ensuite via des **entretiens téléphoniques semi-directifs** et par le biais de **documents écrits complémentaires** (présentation et/ou bilan des projets, articles de presse, comptes-rendus des temps forts, etc.).

Au total, ce sont **seize expériences** qui ont été examinées, grâce à **vingt-trois interlocuteurs** interrogés pendant une à deux heures chacun. Les entretiens n'ont pas été décryptés *in extenso*, mais ont fait l'objet d'une prise de note détaillée ; ceci a permis, pour ces expériences, de réaliser des **fiches actions** (suivant la trame initiale) qui ont été retransmises pour validation aux interviewés.

Au fil des entretiens et des réflexions croisées avec les interlocuteurs locaux et en comité restreint, il nous a paru indispensable de permettre une **rencontre réunissant les acteurs de la coopération enquêtés et les contributeurs nationaux**, en vue de rendre compte des témoignages recueillis et d'amener les participants à expérimenter une **réflexion partagée sur les modes de coopération**. Cette rencontre a eu lieu le 24 novembre 2014, avec onze participants – nous espérons bien sûr un effectif plus nombreux, mais les agendas ont été difficiles à croiser.

### La coopération – un mot parmi d'autres...

Un des objets de l'étude était de spécifier ce qu'on peut entendre par *coopération*, sans avoir de définition *a priori*, et en nous appuyant sur les approches de nos interlocuteurs locaux.

En effet, sur les territoires, les acteurs des coopérations examinées interviennent dans un environnement constitué d'autres acteurs (associatifs, institutionnels, économiques, élus, etc.) avec lequel ils interagissent ; par conséquent, ils établissent inmanquablement des *partenariats*, travaillent *en complémentarité*, s'inscrivent dans des dispositifs *collaboratifs*, *mutualisent* des ressources de différentes natures, selon des schémas plus ou moins formels et plus ou moins organisés. Différents termes désignent de fait ces mises en commun d'information et ces co-constructions.

A noter qu'une expression presque « générique » est revenue à de nombreuses reprises au cours de l'étude : plutôt que de « coopérer », il était simplement question de « *travailler ensemble* ». Implicitement, cette expression renvoyait à des situations / relations ressenties comme plutôt réussies. *Travailler ensemble* sous-entend, dans nos expériences, que la confiance est établie, que les visées sont débattues et partagées, et que la co-réalisation du projet suit son cours sans obstacles majeurs. L'accord qui en résulte permet de surmonter les difficultés et malentendus relationnels inhérents aux spécificités personnelles et organisationnelles des protagonistes. Une coopération réussie se compose vraisemblablement de bonne volonté, d'écoute et d'empathie, de franchise (car chacun doit aussi préserver les intérêts qu'il représente) et de réflexion innovante. Ses effets positifs se cumulent et se renforcent à mesure qu'elle se développe ; à l'inverse, le cumul de difficultés et d'incompréhensions conduit à l'épuisement de la volonté coopérative.

Sans anticiper outre mesure sur nos conclusions, remarquons d'ores et déjà que les expériences que nous avons examinées, au-delà de leur diversité, partagent un point commun : elles résultent d'un **processus de construction presque « pas à pas »**, et d'**ajustements progressifs**, en fonction, à la fois, des jeux d'acteurs et des opportunités ou

obstacles liés au contexte dans lequel elles prennent place et se développent. D'où le rôle crucial du **temps** : il faut en permanence éviter la précipitation pour se connaître, dialoguer, dépasser les écarts culturels, et, en même temps, sentir et saisir le « bon » moment pour consolider et faire avancer la relation et l'action.

### ...à resituer dans la perspective d'un projet et d'un système d'acteurs

C'est l'objet de l'étude que de donner des contours plus précis à la dynamique de coopération associative vécue actuellement sur les territoires : les **hypothèses** renvoyaient aux **enjeux, conditions d'émergence, acteurs, contextes, modes d'organisation et méthodes, facilitateurs, effets et limites** du phénomène. Ces hypothèses ont été mises à l'épreuve à partir de cas de figure considérés « de près », de façon plus monographique qu'extensive. Il s'agit donc d'esquisser des pistes de problématiques et de questionnements en vue d'éclairer la compréhension des coopérations en action, davantage que d'en avoir une approche abstraite.

Ces dynamiques de projet et de coopération obéissent immanquablement à une logique **systemique** : elles impliquent une **multiplicité d'acteurs**, de nombreuses **interactions** entre eux, s'inscrivent dans un **environnement social, économique et culturel** qui détermine souvent leur émergence et influe sur leur évolution singulière, de même qu'il est influencé en retour par le développement du projet et de la coopération. Chaque élément du processus « joue » par rapport à tous les autres, ce qui contribue à expliquer qu'il n'existe pas à proprement parler de « modèle » reproductible en l'état ; la coopération n'est pas donnée *a priori*, ne se décrète pas, même si elle ne relève pas de l'aléatoire. Elle peut être impactée par un certain nombre de **conditions facilitatrices ou inhibitrices** ; en tant que **processus**, elle se construit au fur et à mesure. A partir de là, il arrive (nous y reviendrons) qu'elle ne soit identifiée comme telle qu'après-coup.

*« La coopération, c'est sans arrêt en mouvement, en lien avec l'engagement et le renouvellement des acteurs. »* (extrait de l'expérience du multi-accueil les Piousous – ACEPP)



# Partie I. - Où l'on découvre la diversité des projets et coopérations



## La place déterminante du projet

« Le concept de coopération est subordonné à une **condition sine qua non**, l'**existence d'un projet**, qui en constitue le cadre. » (plateforme de formation de bénévoles dans les Deux-Sèvres – CNFR)

« Pour coopérer de façon, sinon réussie, du moins équilibrée, il est nécessaire au préalable de **définir l'objet de la coopération**. Ce qui signifie que **la coopération ne peut pas être une fin en soi**. » (diverses expériences citées par F. Schwick, FRMJC Champagne Ardennes)

« Coopérer, c'est utiliser les forces de chacun, s'appuyer sur les ressources et compétences pour servir un **projet commun**. » (projet interfédéral lorrain « A la rencontre des Koros » - CNFR)

« Coopérer, c'est unir et réunir nos différentes compétences, expériences, motivations, idées et convictions autour d'un **projet commun** en vue de le rendre encore plus riche. » (multiaccueil la Balancelle à Moirans, dans l'Isère - ACEPP)

« **Le projet est un « objet commun** » : le mode de fonctionnement, le programme, sa déclinaison, et jusqu'au dossier de demande de subvention, sont construits collectivement. » (plateforme de formation de bénévoles dans les Deux-Sèvres – CNFR)

« Coopérer renvoie à l'envie de travailler ensemble avec comme unique arrière pensée de **produire de « LA QUALITÉ » dans l'intérêt des protagonistes et donc de leurs publics**. » (mobilisation interassociative en Champagne Ardennes pour l'évaluation et la valorisation des compétences des jeunes bénévoles – CMJCF)

« « Le plus important relève de la réactivation d'un débat et d'une dynamique collective concernant les **stratégies futures à inventer**.[...] Elle alimente une **réflexion prospective** et stimule le **débat politique**. » (rapprochement des deux réseaux de MJC en régions PACA / Languedoc Roussillon / Corse)

« **Compte tenu de la complexité du projet, du territoire d'expérimentation, il n'était pas raisonnable de considérer sa résolution à partir d'une seule tête de réseau**. Par ailleurs, il nous faut noter que cette problématique a germé au départ chez plusieurs partenaires têtes de réseau et nous avons décidé de l'aborder **en coopérant de manière active et déterminée**. Ainsi, même s'il y a un porteur de projet [ la CRES Champagne Ardennes ], ce sont bien six entités qui seront actrices de ce projet. » (mobilisation interassociative en Champagne Ardennes pour l'évaluation et la valorisation des compétences des jeunes bénévoles – CMJCF)

## **I. Premier constat : la coopération prend son sens dans le cadre d'un projet élaboré et porté par un collectif**

Elle prend corps en lien avec une action d'intérêt collectif ; en d'autres termes, on ne coopère pas « dans le vide », à partir du seul fait de se connaître et d'échanger des idées. Il faut travailler et construire ensemble autour d'un objectif opérationnel partagé entre les coopérateurs.

A preuve : lors des entretiens, la plupart du temps, c'est d'abord le projet qui est évoqué, comme point de référence à partir duquel s'est bâtie la coopération ; ce sont les objectifs et finalités du projet qui sont mis en avant. La coopération est clairement envisagée comme processus au service du projet, lequel est en retour une mise à l'épreuve des capacités réelles de coopération ; même si, *ipso facto*, c'est aussi une éventuelle expérimentation de difficultés.

## **II. Le projet ne suit pas de modèle prédéfini...**

...puisque la coopération est justement liée à une situation problématique et/ou à un objectif créatif précis, potentiellement très variables, quant à leur domaine d'application et à leur configuration coopérative et opérationnelle.

# C'est le cas à **Peyruis** (Alpes de Haute Provence), dans un milieu rural montagnard où la jeunesse de la commune (voire du canton) est demandeuse d'activité et de considération. En vue d'« **aménager un espace d'accueil favorable à la mixité sociale, aux activités communes garçons / filles et à la prise d'autonomie et de responsabilités des jeunes** », un tour de table a rassemblé des jeunes motivés pour « *prendre leur avenir en main* », des élus préoccupés par l'accès à la citoyenneté et à l'emploi des jeunes du territoire, des militants associatifs locaux, des institutionnels de la DDJSCS et du Conseil général, ainsi que la **FSGT** dont le chantier national « Milieux populaires » s'emploie à rejoindre les publics éloignés de la pratique sportive en utilisant celle-ci comme « *fabrique de lien social* » et support de responsabilisation et de sensibilisation à la dynamique associative. D'où la création d'une association et d'une instance dédiés, **Pass O Jeunes** et le **Conseil local de la Jeunesse**, qui relaient la parole et les initiatives des jeunes citoyens, assurent leur participation aux affaires de la cité et la mise en place concertée d'activités pertinentes.

# Dans un tout autre contexte, c'est également le cas à **Dirinon**, dans la Communauté de communes de Landerneau (Finistère), où la **crèche multi-accueil les Mésanges** met en œuvre **un dispositif d'accueil de jeunes enfants mutualisé entre sept communes** rurales. Cette mesure s'adresse aux enfants dont les deux parents travaillent, mais aussi, grâce à la halte-garderie, à ceux dont les parents ne travaillent pas. Elle a pour objectif de rompre l'isolement social et de faciliter les recherches d'emploi et le travail intermittent.

Le projet met en lien les professionnelles du multi-accueil, les bénévoles de l'Association parents enfants du Finistère (antenne départementale de **I'ACEPP**), les adjoints « petite enfance » des communes concernées, la CAF et la MSA, le Conseil général ainsi que les puéricultrices du secteur, et certaines entreprises intéressées pour leur propre personnel par la mise en place de ce mode de garde assoupli ; soit une variété d'acteurs aux logiques et aux fonctionnements différents, qui coopèrent en bonne intelligence.

# C'est encore le cas en Lorraine, où les sept fédérations membres du **Carrefour des organisations de jeunesse et d'éducation populaire (COJEP) de Moselle** (dont fait partie **Culture et Liberté**) remettent à l'honneur **le CFGA comme outil de mobilisation et de formation de bénévoles**, en proposant des sessions de formation communes qui permettent à des participants divers, issus de ces fédérations et d'associations isolées, d'accéder plus facilement aux savoirs et savoir-faire dont ils ont besoin, de se rencontrer et d'enrichir leurs pratiques. Le montage de cette expérience interfédérale a fait appel, parallèlement, à des partenariats institutionnels, administratifs et financiers avec le Conseil de développement de la Région Lorraine, avec la DRJSCS, la CAF, le Conseil général de Moselle, le Conseil régional, etc.

# En Lorraine, toujours, mais dans les départements de Moselle, Meurthe et Moselle et Vosges, les bénévoles et salariés des **Foyers ruraux** ont répondu à l'incitation de la commission Culture de la CNFR, qui soutient **les déclinaisons locales des pratiques culturelles amateurs** et cherche à « *utiliser ces pratiques comme supports opérationnels des valeurs comme le respect, la rencontre de l'autre, le dialogue et le partage* ».

Pour cela, ils ont mis en commun leurs préoccupations et leur inventivité pour imaginer un **projet théâtral itinérant**, *A la rencontre des Koros*. Étayé par les compétences multiples et complémentaires de **militants locaux et fédéraux**, et des **professionnels d'une compagnie théâtrale** (la Chose Publique), il retrace l'histoire et la quête d'un peuple lointain, les Koros, à la recherche d'une ressource rare : l'eau.

Le spectacle est accueilli par **trois communes jumelées au projet**. Les élus municipaux associés à l'aventure ont, de leur côté, permis la rencontre entre l'histoire singulière créée de toutes pièces par la troupe de comédiens amateurs, et les habitants, interloqués ou séduits par cette étrange confrontation qui **questionne le rapport à « l'autre », à l'étranger**, et développe une **réflexion écologique décalée et originale**.

### III. Il se déploie dans des domaines extrêmement variés...

Formation de bénévoles, petite enfance, développement local, logement, pratiques culturelles amateurs, politique jeunesse, dynamique associative, telles sont les thématiques sur lesquelles portent les projets recensés par notre enquête. Cette pluralité renvoie à notre intention de départ : donner à voir des exemples représentatifs de la diversité des points d'application des projets et, partant, de la densité des coopérations.

Quatre d'entre eux ont été résumés dans la section précédente. Pour compléter l'éventail des expériences, nous allons maintenant présenter succinctement les douze autres projets (cf. aussi les fiches actions synthétisées en annexe).

# Sur plusieurs territoires des Deux-Sèvres, quatre associations membres de **l'UNHAJ**, préoccupées par les conditions d'habitat des jeunes, et l'Agence départementale d'information pour le logement (ADIL), unissent leurs efforts autour de **l'amélioration et de la diversification de l'offre de logement**, en pilotant conjointement le Service d'information pour le logement des jeunes (SILOJ), qui propose à des jeunes de 18 à 30 ans des mises en relation avec des bailleurs privés, et leur fait connaître leurs droits et devoirs de locataires. Cette initiative concertée est reconnue et relayée par le service Habitat et Insertion du Conseil général.

Chemin faisant, le projet et la coopération mise en œuvre ont permis aux deux structures UNHAJ et ADIL d'appréhender la **notion d'intérêt général** et la **complémentarité** de leur rôle : pour les Associations Habitat jeunes, le SILOJ, plus qu'un outil, est une prolongation de leur mission, alors que l'ADIL, intervient en appui technique sur le volet juridique. Pour autant, la visée commune est bien présente à l'esprit des partenaires.

# En Haute Normandie, la FRMJC et la Ligue de l'enseignement expérimentent ensemble depuis 2004 la **mise en œuvre du dispositif Junior Association** au niveau régional, sur un conventionnement avec le Conseil régional, et en liaison avec la DDJSCS, le CRIJ et le Rectorat.

Il s'agit pour les deux fédérations d'**accompagner les créateurs de Juniors Associations** en termes de conseil et de formation, ainsi qu'en orientant et en accompagnant les jeunes vers une structuration en association loi 1901. Parallèlement à l'accompagnement des JA, le réseau régional est animé de façon coopérative, pour organiser des rencontres régionales, pour assurer des temps de formation communs entre jeunes et accompagnateurs locaux, et pour coordonner l'ensemble, notamment via le comité de pilotage régional, qui **réunit les associations, les collectivités et les institutions au service du développement de la vie associative** : « *Peu importe de quelle fédération nous sommes issus, nous faisons tous partie de l'Éducation populaire.* »

# A Pau, le projet expérimental **Sport et Insertion** s'ébauche en 2010, suite à une alerte du directeur de la Mission locale, confronté à des jeunes de 16 à 20 ans, déscolarisés et désocialisés, en situation trop précaire pour s'inscrire dans les dispositifs d'insertion et de formation professionnelle existants. Face à ce besoin, de multiples intervenants locaux se mobilisent : bénévoles des clubs FSGT et de la FSGT départementale, partenaires institutionnels (CG, Mission locale, CCAS...) et plus « opérationnels » (AFPA, éducateurs PJJ, l'entreprise Vinci qui parraine l'action via des visites d'entreprise et des simulations d'entretien d'embauche, etc.). Le chantier « Milieux populaires » de la **FSGT** accompagne l'initiative. Ils construisent ensemble un dispositif qui accueille les jeunes à temps plein, sur une période d'au moins trois mois.

Ce projet éducatif s'appuie sur **trois volets complémentaires** : la **pratique sportive** orientée vers l'épanouissement individuel et collectif, l'émancipation, la mise en pratique de la solidarité et la prise de responsabilité ; la **découverte de l'entreprise** et de différents milieux professionnels, pour commencer à envisager un parcours d'insertion ; **l'expression écrite et orale**, et un travail sur l'estime de soi, qui complètent « en salle » ce processus. Il s'agit de remettre les jeunes en confiance et en situation d'acteurs de leur parcours.

# **La Balancelle** est une **crèche multi-accueil** affiliée à l'**ACEPP**, située à Moirans, dans l'Isère. Elle conduit depuis 2005 un **projet intergénérationnel** avec le foyer logement voisin : ceci se traduit par des goûters et des activités qui rassemblent tous les quinze jours des enfants en bas âge et des personnes âgées, tous volontaires, à l'occasion de divers ateliers (jardinage, lecture de contes, pâte à sel, découverte d'albums photos...), de sorties, voire, une fois par an, pour participer à un repas commun et préparer une exposition de leurs créations de l'année. Expérience positive pour les petits et les « mamies », qui trouvent là l'occasion de se découvrir et d'entrer dans une relation affective et dynamisante.

Aux côtés des enfants et des personnes âgées, cette coopération implique l'équipe des parents bénévoles de la crèche, et bien sûr les éducatrices de jeunes enfants et le personnel du foyer logement. Cette dimension ouvre les deux structures et (notamment) les professionnelles à une **meilleure compréhension du fonctionnement et des contraintes de l'autre**. En particulier quand l'animatrice référente du foyer logement vient à s'absenter : on s'aperçoit alors que la coopération repose sur la **complémentarité des rôles**.

# Dans le Nord / Pas-de-Calais, les deux associations départementales membres de **Culture et Liberté** coopèrent pour faire vivre une **Union régionale**. Ce regroupement est envisagé avec bienveillance, voire sollicité par le Conseil régional, qui, de longue date, a repéré Culture et Liberté pour **ses savoir-faire en termes de formation et d'animation citoyenne de proximité** sur les quartiers populaires. D'où un double effet plutôt positif : la **mise en œuvre de représentations communes** dans certaines instances régionales (ACSE, CRAJEP...), et l'**intensification des échanges de méthodes et de compétences**. Les coopérateurs veillent à garder leur identité et leurs atouts, qu'ils versent au pot commun de l'union, dans le but d'**enrichir leurs pratiques respectives** et de **peser comme acteur de l'Éducation populaire**, avec d'autres et dans le cadre de coopérations plus larges. Même si chaque situation économique locale est source de préoccupation spécifique et, bien sûr, chronophage...

# Dans les Deux-Sèvres, une **plateforme inter-associative de formation de bénévoles** fonctionne depuis une dizaine d'années à partir d'un constat : les fédérations associatives du département forment chacune leurs propres bénévoles, alors qu'elles auraient intérêt à élaborer un catalogue commun, qui permettrait d'accroître les thématiques proposées ainsi que le nombre de bénéficiaires des formations, de croiser les expertises et d'intensifier la coopération entre réseaux. Depuis lors, dans un effort constant d'ajustement des procédures, des méthodes et contenus, neuf structures associatives, dont la **Fédération départementale des foyers ruraux**, travaillent ensemble à la mise au point et à la réalisation de ce programme de formation partagé, qui comporte six « chapitres » généraux : *animer son asso.* ; *partenariat* ; *boîte à outils* ; *emploi* ; *organiser un événement* ; *communication*, qui fonctionnent selon quelques règles simples mais intransigeantes : implication réelle dans la démarche (y compris pour les partenaires financeurs du DDCS et du Conseil régional), préparations, interventions et évaluations en binômes, etc. Avec l'intention de fabriquer un solide socle culturel commun.

# En région Champagne Ardennes, la FRMJJC prend part à un **projet inter-associatif au service de l'engagement bénévole des jeunes**. Le projet vise à évaluer et à valoriser les parcours et l'engagement bénévoles, de façon à aller vers une certification en bilan de compétences, en particulier en direction des parcours atypiques des jeunes militants associatifs.

Le tour de table est conséquent : **URIOPSS, Familles rurales** de la Marne, **FRMJJC, France Bénévolat, Chambre régionale d'économie sociale** et un laboratoire dédié à l'intervention et à la recherche en éducation et formation de **l'Université Reims Champagne Ardennes**. La CRES assure la coordination de l'opération, mais la décision est posée que « *même s'il y a un porteur de projet, ce sont les six entités qui en sont actrices, de manière active et déterminée* ». La coopération est vécue très positivement, et alimente l'envie de continuer à

travailler ensemble. Elle offre l'opportunité de reconnaître l'autre dans ses compétences, y compris quand celles-ci bousculent les repères et représentations habituels : ainsi, le travail avec l'université, qui a conduit à interroger et déconstruire des cheminements réflexifs considérés comme « des évidences » et qui, à l'examen, ne le demeurent pas longtemps. Une confrontation à l'autre bienvenue : « *Ça décoiffe, mais ça fait réfléchir, et on apprécie.* »

# **En scène les filles**, une initiative de la **FSGT** inscrite dans le chantier « Milieux populaires », se déroule sur cinq sites fort différents de par leur taille et leur organisation : Gap, Marseille, Pau, Paris et Noisy le Sec. Il s'y pratique le **Double Dutch**, une discipline sportive attractive qui demande de la concentration et de la rigueur, mais présente aussi un caractère artistique qui l'apparente aux arts de la rue. Le projet entend **développer l'autonomie sociale de jeunes filles de 12 à 20 ans** en situation d'exclusion, et de **les sensibiliser à la prise de responsabilité collective et associative**.

L'expérience donne lieu à une **double coopération** : d'une part, sur chaque site, le comité local, la structure départementale FSGT, et leurs partenaires associatifs et institutionnels se coordonnent pour élaborer, conduire et suivre l'activité. D'autre part, au niveau national, c'est l'occasion pour les différents sites (qui fonctionnent chacun de manière autonome) de se rencontrer et d'échanger sur leurs expériences. De plus, ils participent à des formations communes et préparent ensemble la réalisation de la « scène finale », démonstration conçue de A à Z par les participantes et les bénévoles FSGT. Ce *happening* spectaculaire valorise le travail accompli par les jeunes filles.

# Pour la fédération des Foyers ruraux de Saône et Loire, coopérer signifie « *construire ensemble, intelligemment, tout en respectant l'identité de chacun, dans un but et un intérêt communs, c'est-à-dire avec des enjeux partagés* ». Ceci se vérifie à l'interne, ainsi qu'à des échelles plus larges. Trois illustrations : le **projet fédérateur**, qui amène chaque « grand secteur » de Saône et Loire à donner sa version propre d'une thématique commune ; **la participation au colloque et à l'exposition « Valorisation d'une production des vins de Bourgogne Sud »**, en lien avec la profession et des universitaires ; la concertation au sein du **CRAJEP Bourgogne**, au service de l'Éducation populaire et de l'animation sociale et culturelle des territoires.

A la clé : parvenir à se connaître, à se reconnaître, à respecter les identités des partenaires et surtout à **agir collectivement**, car c'est par l'élaboration de projets **concrets non définis a priori** que l'on prend conscience de la nécessité de la coopération.

# En Haute Loire, au Chambon sur Lignon, la **crèche multi-accueil des Piousous** (adhérent de l'**ACEPP**) s'inscrit dans deux collectifs informels locaux, qui coopèrent sur des champs différents, au niveau de la Communauté de communes. D'une part, le CREEMS, **Collectif des responsables d'établissements éducatifs, médico-sociaux et de santé**, réunit régulièrement les directeurs de ces organismes pour leur permettre d'**échanger sur leurs difficultés** et remédier ainsi au caractère solitaire de leur fonction. Ce regroupement présente dans le même temps une utilité car **il constitue un interlocuteur de poids face aux élus**. A ce propos, il faut noter que la Communauté de communes bénéficie d'un solde migratoire important, en accueillant notamment des habitants plus jeunes. Par conséquent, elle abrite plusieurs structures orientées vers la petite enfance, ainsi que différents établissements médico-sociaux (CADA, IME, centre d'addictologie...).

Le collectif Petite enfance quant à lui a été mis en place pour mutualiser les besoins de réflexion et d'échange de pratiques. Jusqu'en 2012, il a été le support d'un travail commun de formation et d'enrichissement mutuel, mais s'est malheureusement essouffé, car il était animé et impulsé par trop peu d'acteurs.

# Dans les années 1970, puis dans les années 1990, le mouvement des Maisons des jeunes et de la culture (MJC) se scinde en deux grands réseaux se constituent : la Fédération française des MJC (FFMJC) et la Confédération des MJC de France (CMJCF). Or, à partir de 2005-2006, en PACA, Languedoc Roussillon et Corse, **les administrateurs et responsables des structures régionales FFMJC et CMJCF** entament **un processus de rencontres orientées vers un rapprochement** : en tant que militants de terrain, ils trouvent « ridicule » le fait d'être séparés alors même qu'ils fonctionnent sur les mêmes valeurs et le même objet. C'est à partir de ce postulat que se construit **l'Union des Fédérations régionales de MJC en Méditerranée** (UFRMJC Méditerranée). Créée formellement en 2009, elle doit mettre en œuvre et consolider les termes et modalités pratiques de la **fusion** (prévue en 2015) des deux réseaux à ce niveau « pluri-régional ».

A compter de 2014, une phase plus opérationnelle, de structuration va intégrer l'ensemble des acteurs des MJC locales, bénévoles (administrateurs) et salariés, selon une dynamique de **débat interne** et de **démocratie participative** : les options liées à la fusion leur sont présentées pour qu'ils délibèrent, par territoires, autour des futurs statuts, de la répartition des responsabilités et des nouvelles règles de fonctionnement à établir, de l'échéancier du processus, etc.

# L'Union Départementale des MJC de Saône et Loire (qui dépend du réseau FFJC) entend **élargir et consolider le réseau des MJC auprès des associations isolées non fédérées**, comme **vecteur de développement de la vie associative** ; cette pétition de principe est inscrite dans ses statuts mêmes. Ce qui signifie qu'elle organise des **actions de formation ouvertes à ses adhérents « non MJC »** - ce sont huit petites structures composées de jeunes, et c'est l'occasion de **transmettre des savoir-faire** ou de **confronter des visions différenciées des responsabilités et du rôle des associations**. Plus largement, l'espace ainsi créé permet à des bénévoles et administrateurs de provenances diverses de se retrouver et d'**échanger sur leurs objectifs et leurs manières de faire**. En pratique, l'Union départementale apporte une **assistance** au niveau administratif et par des conseils, voire des aides concrètes à la réalisation de leurs activités (ex : financement de la sécurité lors de l'organisation de concerts ; prêt de matériel et mise à disposition de personnel technique) et développe avec eux des projets communs. Elle a aussi un **rôle d'interface** entre ces petites associations et le Conseil général ou d'autres interlocuteurs institutionnels.

Pour cet exemple, sans doute sommes-nous un peu en amont d'une coopération au sens plein du terme, qui présuppose une relation paritaire, assise sur des objectifs co-définis, et étayée par une complémentarité dans l'action, une mutualisation de ressources et/ou un échange de services. On peut considérer que la coopération qui prend corps dans le cas de l'UDMJC est d'une nature un peu différente, liée principalement à une **posture d'accompagnement et de transmission** de l'une des parties, en conformité avec sa **vocation pédagogique, citoyenne, et rassembleuse au service de l'Éducation populaire**.

#### IV. ...au niveau local, mais aussi plus largement et transversalement,...

Le caractère local de ces expériences n'exclut pas l'intervention des niveaux départemental, régional, voire national. Le local n'est en effet pas indépendant des autres strates territoriales : d'abord par l'intermédiaire des militants, qui peuvent être impliqués simultanément sur le terrain et à un niveau de responsabilité plus global. Ainsi, le rapprochement des deux réseaux de MJC en PACA / Languedoc Roussillon / Corse est lié à une observation récurrente des administrateurs et des bénévoles des « Maisons » (les MJC) et des niveaux fédératifs des trois régions, qui jugent que la séparation est « *ridicule* » alors même que leurs structures partagent le même objectif et que les motifs historiques de la brouille n'existent plus. Mieux vaut mutualiser les compétences et intensifier les échanges, c'est-à-dire retrouver une synergie mutuellement bénéfique à chaque réseau, et, en dernier ressort, à chaque structure locale.

« *On est plus solide à plusieurs que tout seul* » est un leitmotiv des logiques de coopération... qui existent d'ailleurs à l'intérieur des réseaux comme entre associations affiliées à des fédérations différentes (cf. ci-dessous V. La coopération à l'interne et à l'externe des réseaux).

Le niveau local entretient aussi en permanence des relations d'échange d'information et de conseil, à l'interne des réseaux, mais aussi entre réseaux. En outre, ses interlocuteurs institutionnels relèvent de différentes instances administratives (Conseils général et régional, Communauté de communes, administrations centrales déconcentrées...), face auxquelles un organe de représentation plus central sera plus pertinent. Le regroupement entre associations d'un même territoire, et l'articulation entre les niveaux de territoire sont souhaitables, afin de « *peser davantage comme acteur de l'éducation populaire* », pour reprendre les termes utilisés pour la constitution de l'Union régionale Culture et Liberté Nord / Pas-de-Calais. La même logique est à l'œuvre pour l'Union départementale des MJC de Saône et Loire, quand elle fédère des associations isolées (et qui gardent leur autonomie), jouant ainsi un rôle de « *vecteur de développement de la vie associative* ».

#### V. ... à l'interne ou à l'externe d'un réseau...

En outre, on remarquera que les coopérations et projets décrits correspondent à trois cas de figure :

- **à l'interne d'un réseau**

C'est le cas pour *l'Union régionale* Culture et Liberté Nord / Pas-de-Calais, qui rapproche deux associations adhérentes de Culture et Liberté. De même, *En scène les filles* participe d'un projet national piloté par la FSGT, pour favoriser l'échange entre régions.

Ces deux exemples intègrent bien sûr des partenaires extérieurs (collectivités locales, institutions), mais ils sont prioritairement agencés dans la perspective d'une relation *intra*.

On peut être surpris que les initiatives internes soient désignées comme des « coopérations », au même titre que celles qui se fabriquent avec des organisations extérieures. Et pourtant... la coopération est souvent complexe entre organisations de même affiliation : les spécificités de territoire et d'histoire, les traditions d'autonomie du milieu associatif entraînent des fonctionnements et des schémas culturels différents. Dans ces conditions, le dialogue avec une association éloignée, même si elle appartient au même mouvement, requiert aussi une adaptation du langage, des codes, voire des priorités.

L'amplification progressive de la décentralisation a renforcé cette tendance : chaque association, de plus en plus, a un réseau local étoffé, entretient des relations avec les collectivités territoriales et leurs administrations, avec les services déconcentrés de l'État, et bien sûr avec les autres associations et. Ce qui questionne la place occupée par la tête de réseau nationale (nous y reviendrons dans la deuxième partie, en abordant l'évolution du territoire, celle du milieu associatif, la décentralisation et la déconcentration).

- **entre membres de réseaux différents**

C'est le cas pour neuf des coopérations exposées dans l'étude, soit la majorité d'entre elles :

- les trois situations dépeintes par l'ACEPP ;
- trois des expériences MJC (les Juniors Associations en Haute Normandie ; la valorisation des parcours bénévoles en Champagne Ardennes ; l'UFRMJC Méditerranée) ;
- deux des initiatives des Foyers ruraux ;
- le COJEP Moselle qui met en œuvre le CFGA (réseau Culture et Liberté).

- **simultanément aux deux niveaux, interne et externe**

**A la rencontre des Koros** vise entre autres à faire travailler ensemble trois fédérations de foyers ruraux de Lorraine, mais aussi à intégrer dans l'action les communes qui accueillent le spectacle, et la compagnie théâtrale associée à sa réalisation.

Le **SILAJ**, projet de l'UNHAJ dans les Deux-Sèvres, suit ce modèle en travaillant à la fois pour le rapprochement de quatre Associations habitat jeunes adhérentes de l'UNHAJ, et pour l'établissement d'une collaboration étroite avec l'Agence départementale d'information pour le logement (ADIL).

En ce qui concerne les expériences proposées par la FSGT, **Sport et Insertion** (Pau) et **l'espace d'accueil des jeunes de Peyruis** sont des projets à la fois ouverts sur leur territoire et les partenariats qui peuvent s'y déployer, et connectés avec une orientation interne au réseau, le chantier « Milieux populaires », qui a une fonction d'accompagnement méthodologique et de capitalisation.



## Partie II.-Les éléments mis en lumière par l'analyse



### I. Le projet et la coopération s'appuient cependant sur quelques constantes...

#### 1. ... quant à la démarche

L'ensemble des expériences mettent en exergue le fait que chaque initiative est construite **sur mesure**, tout en suivant un cheminement constitué d'éléments similaires : elle s'enracine sur un **territoire**, même si elle reste ouverte à des apports extérieurs, régionaux ou nationaux. Des acteurs, associatifs et autres, *s'y regroupent* en fonction des besoins, des affinités, du repérage des expertises, etc., pour approfondir un **projet** qui n'est encore qu'une intuition, une esquisse. **A la différence d'un dispositif institutionnel pré-établi, le cadre n'est pas encore posé.** Il va se construire au fil de la coopération.

C'est au moment où le projet entre dans sa phase opératoire qu'on peut réellement commencer à parler de coopération. Au départ, les acteurs du projet réalisent, formellement ou plus empiriquement, un **diagnostic partagé de la situation initiale**. Ils confrontent leurs *visions* et *représentations* du projet, leurs *intuitions* quant à ses développements possibles, à partir de *positions* et d'*intérêts différents* qu'il va s'agir de *concilier* pour définir une *action* et son **mode de mise en œuvre** (objectifs et résultats attendus, étapes, méthodes, répartition des rôles et des prérogatives, etc.), voire d'**évaluation**. D'autres acteurs peuvent s'adjoindre au groupe initial, selon les opportunités. Ce qui signifie globalement que **la coopération, au même titre que le projet, est toujours en mouvement, qu'elle suit un fonctionnement ad hoc plutôt qu'une piste tracée par avance et une fois pour toutes.** Elle est toutefois articulée à une **finalité** et à des **objectifs généraux**, qui lui donnent son sens et servent de points de repère quant à ses développements.

Dans la mesure où elle correspond à un projet particulier en cours d'élaboration, cette démarche fait appel à deux ingrédients indispensables :

- la **négociation**, puisqu'il s'agit pour les parties de définir un cadre de pensée et de travail communs à partir de représentations et de positions distinctes, sinon divergentes ;
- **l'ajustement**, c'est-à-dire la recherche permanente de la formule qui permettra, dans des conditions acceptables par tous, de faire progresser la réalisation du projet.

Les **acteurs** sont nombreux et multiples. On peut les classer sommairement en cinq catégories :

- les associatifs ;
- les élus de collectivité ;
- les techniciens et responsables institutionnels des administrations territoriales ou centrales ;
- les « bénéficiaires » (ex : les jeunes, à Peyruis et dans le cas d'un Toit en Gâtine) ;
- les personnes qualifiées (ex : universitaires en Champagne Ardennes ; professions viticoles en Saône et Loire).

Un écueil a été pointé lors de la rencontre du 24 novembre : les bénéficiaires sont rarement évoqués comme « acteurs » du projet. S'ils en recueillent les effets *bénéfiques*, ils ne participent pas toujours à son élaboration, alors même que, dans une démarche d'éducation populaire, ils devraient y être associés de plein droit. C'est le cas à Peyruis, où les jeunes de la commune sont demandeurs en termes de citoyenneté et d'insertion ; ils font effectivement partie du tour de table des coopérateurs. C'est aussi le cas en Lorraine avec le « peuple des Koros : le projet théâtral est fabriqué par les bénévoles, en concertation avec des salariés et des professionnels du spectacle.

La situation est différente, en fait, quand le projet concerne un tiers : les enfants en bas âge dans les multi-accueils de l'ACEPP ne sont pas en capacité d'apporter leur contribution au projet au moment de sa construction. A Pau, la situation précaire des jeunes auxquels s'adresse la FSGT rend difficile leur pleine implication. Bien souvent, le cadre institutionnel et administratif dans lequel le projet doit « se faufiler » est à première vue opaque pour le citoyen, et nécessite l'intervention de professionnels accoutumés à ses logiques et à ses formes.

En tout état de cause, la remarque est pertinente. Dans ces conditions, et dans un souci d'honnêteté et de cohérence avec la vocation de l'éducation populaire, les acteurs de la coopération se doivent d'être attentifs à ce que l'ensemble des partenaires concernés par le projet puissent le comprendre, se l'approprier, voire y porter un regard critique. Sans doute cela rajoutera-t-il à sa complexité, mais c'est aussi une garantie pour qu'il soit plus riche et plus légitime.

## 2. ... dans un partage d'intérêts, de valeurs, de vision

« Pour coopérer, il faut **partager des valeurs similaires**. » (expérience du multiaccueil les Piousous, à Chambon sur Lignon en Haute loire – ACEPP)

« La coopération ne peut se mettre en place que si on considère que **l'intérêt collectif dépasse les intérêts particuliers des coopérateurs**. Et dès l'instant où on met ça comme étant la finalité, on passe en deuxième nos propres intérêts stratégiques, institutionnels. » (Coopérer au service du logement des jeunes dans les Deux-Sèvres – UNHAJ)

Il faut savoir pourquoi on est là, reparler de la finalité. Et la **finalité** est bien que les jeunes accèdent plus facilement à un logement sur le territoire. » (coopérer au « service du logement des jeunes en pays de Gâtine, dans les Deux-Sèvres – UNHAJ)

« La coopération désigne un travail dans la **complémentarité**, avec une concertation permanente (qui prend du temps et n'est pas toujours facile !), des approches, des compétences et des pratiques différentes qui s'assemblent et se rassemblent pour agir dans un même but et **défendre des valeurs dans l'intérêt des publics touchés**. » (coopération interfédérale en Haute Normandie pour la mise en œuvre d'un réseau régional de Juniors Associations – CMJCF)

« La coopération est un outil qui contribue à intégrer **les différentes dimensions de la vie sociale de façon équilibrée** : socialement (génère de l'entraide, de la solidarité, lutte contre l'individualisme) et économiquement, **dans l'intérêt des familles et du**

**territoire.** » (dispositif d'accueil de jeunes enfants mutualisé par sept commune autour du multi-accueil les Mésanges – ACEPP)

« Nos deux fédérations sont parties d'un constat très simple : nous soutenons et mettons en œuvre, les uns et les autres, **un projet d'éducation populaire porteur des mêmes valeurs, sur un territoire commun. Nous partageons les objectifs de solidarité, d'égalité, de citoyenneté.** Cette communauté de vue, cette conviction partagée rendent possible le rapprochement de nos fédérations, et même soulignent le non-sens d'une action parallèle sans recherche de complémentarité et de mutualisation. »

« Nous répondons à une mission de service public qui doit aussi être reconnue comme telle. Nous ne pouvons pas nous projeter dans l'idée que nous deviendrons de purs gestionnaires rémunérés sur la base de nos seules prestations. »

(rapprochement des deux réseaux de MJC en régions PACA / Languedoc Roussillon / Corse)

Au-delà de la diversité des champs d'application des projets, il n'est que de se reporter aux objectifs et finalités énoncées pour s'apercevoir que, fondamentalement, les projets s'articulent autour de **visées d'utilité sociale** ou de **reconnaissance de l'utilité sociale** des associations. Comme en ont témoigné de nombreux contributeurs de l'étude, c'est un moteur d'engagement puissant, transversal et fédérateur.

Pour autant, chaque acteur, dans son cadre propre, est porteur d'une identité et d'une culture personnelles, professionnelles et organisationnelles, de valeurs et d'intérêts distincts. C'est aussi sur cette base qu'il va entrer en relation de coopération avec les autres acteurs. D'où la nécessité, dans un premier temps, *a minima*, et parfois tout au long du projet, de « *l'effort pour construire un langage commun, pour savoir de quoi on parle – jusqu'au casus belli potentiel* »<sup>1</sup>, c'est-à-dire sans éluder les points de désaccords, tout en recherchant une issue fructueuse : cela rejoint les « *désaccords à fertiliser* » évoqués par un protagoniste du rapprochement des deux réseaux de MJC en régions PACA et Languedoc Roussillon, une fois de plus au service d'un objectif jugé « d'intérêt commun » ou général par les parties en présence.

Dans la même perspective, une partie des interviews pointent l'utilité de « *faire comprendre le rôle de la structure associative (son utilité et sa nécessité) aux élus* » afin qu'ils s'associent au projet. « *La rencontre est compliquée quand on est sur de l'inconnu* » : c'est pourquoi il faut pouvoir se découvrir et se connaître, se comprendre et s'approprier, avant de parvenir à « *travailler ensemble* » en bonne intelligence et avec efficacité.

Comme nous l'avons indiqué en introduction, la coopération peut, en se construisant, produire des effets positifs qui se cumulent au fur et à mesure que la coopération se renforce. Elle s'enracine sur « *un point commun partagé à plusieurs, avec différents moyens, dans différents lieux, et est à la source de nombreux échanges qui permettent de s'ouvrir et de s'enrichir* » (En scène les filles – pratique sportive du *Double Dutch* et sensibilisation aux responsabilités associatives dans différentes sections FSGT).

---

<sup>1</sup> Rapporté dans le cadre de la mobilisation de fédérations associatives en territoire champardennais autour de la FRMJC pour l'évaluation et la valorisation des compétences des jeunes bénévoles

### 3. ... avec le temps comme facteur essentiel à titre, surtout, de difficulté... ou d'enjeux (cf. partie III – les freins)

Le **temps**, comme ressource rare, est systématiquement évoqué. En effet, il est nécessaire pour des projets qui ne peuvent s'expérimenter que dans la durée, puisqu'ils concernent des mesures ou des activités plus ou moins complexes à mettre en œuvre, en lien avec différentes catégories d'acteurs qui doivent s'accorder pour agir ensemble.

Il revêt aussi une importance nouvelle car il a pris ces dernières années une place croissante comme injonction à l'accélération : faire plus, plus rapidement, entre contrainte de résultat, insuffisance de moyens et pression à la rentabilité. Alors que c'est dans le long terme que se traitent les questions liées au fonctionnement d'une société, avec lesquelles ont à voir la vie associative.

*« Il ne s'agit pas de faire un "coup", mais d'agir ensemble avec une **vision à plus long terme**, même si coopérer dans la durée n'est pas simple. »* (projet interfédéral lorrain « A la rencontre des Koros » - CNFR)

*« La perception et le découpage du temps ne sont pas les mêmes selon les acteurs : celui du mandat électif du politique se déploie sur six années pleines, alors que celui de l'action associative est limité à l'année civile, dans un contexte de rareté des conventionnements pluriannuels. »* (Mobilisation interfédérale en Champagne Ardennes – CMJCF)

*« Le temps de la mutualisation, malgré l'existence d'une réelle volonté des partenaires à mettre en commun leurs ressources pédagogiques, humaines, etc., est nécessairement un temps long et complexe. En effet, chaque réseau a ses propres préoccupations et contraintes de travail, d'où un manque de disponibilité. »* (plateforme interassociative de formation de bénévoles dans les Deux-Sèvres – CNFR)

*« Le manque de temps, par exemple pour la mise en œuvre d'un réel suivi tutoré »* (projet FSGT En scène les filles – pratique sportive et sensibilisation aux responsabilités associatives)

*« La gestion du temps et des agendas, pour trouver des créneaux communs » - « le temps a manqué pour capitaliser. »* (coopérer autour des pratiques culturelles amateurs – A la rencontre des Koros – CNFR)

*« Le temps de la mutualisation, malgré l'existence d'une réelle volonté des partenaires à mettre en commun leurs ressources pédagogiques, humaines, etc., est nécessairement un temps long et complexe. En effet, chaque réseau a ses propres préoccupations et contraintes de travail, d'où un manque de disponibilité. »* (plateforme interassociative pour la mutualisation de la formation de bénévoles dans les Deux Sèvres, sous l'égide de la CNFR)

*« Sans doute la notion de temps : il est plus long de négocier et partager à cinq que seul. »* (mobilisation interassociative en Champagne Ardennes pour l'évaluation et la valorisation des compétences des jeunes bénévoles – CMJCF)

« *Le temps requis par une démarche de convergence – les éléments juridiques, administratifs, techniques et humains se combinent pour produire un « gloubi boulga » complexe.* » (rapprochement des deux réseaux de MJC en régions PACA / Languedoc Roussillon / Corse)

« *La surcharge de travail, donc le manque de temps* » (plateforme CFGA du COJEP Moselle)

## **II. La place de l'acteur et de la relation**

« *La coopération est une affaire de coopération institutionnelle, d'organisations associatives, de collectivités, etc., mais **elle repose sur des personnes physiques** qui sont les architectes de la manière dont elles produisent de la coopération. Il ne faut pas le nier. Si on change la personne physique, la coopération peut être fragilisée, et ça vaut pour la manière dont on envisage la pérennité.* » (Coopérer au service du logement des jeunes dans les Deux-Sèvres – UNHAJ)

« *Coopérer repose sur des volontés et des comportements d'acteurs.* » (parole de participant au cours de la rencontre des acteurs de la coopération du 24 novembre)

« *L'écoute, la compréhension manifestée par [ tel interlocuteur – par exemple, un partenaire institutionnel ] a participé à la réussite du projet.* » - A contrario – « *Quand la relation ne "passe pas", que l'inimitié est patente, ça peut créer des obstacles difficiles à surmonter.* » - remarques qui reviennent à plusieurs reprises dans les interviews

« *Dans un projet, il est important de trouver la bonne personne au bon moment, de travailler avec les plus concernés, dont on connaît les valeurs et la manière de travailler.* » (parole de participant au cours de la rencontre des acteurs de la coopération du 24 novembre)

« *Coopérer, c'est être capable de s'écouter, de reconnaître les savoir-faire de chacun, de définir et d'imaginer ensemble une "troisième voie".* »

« *Les rencontres entre acteurs ont aussi favorisé le rapprochement des "pouvoirs". Cette dimension est essentielle dans le déroulement du processus.* » (rapprochement des deux réseaux de MJC en régions PACA / Languedoc Roussillon / Corse)

Sous le terme « acteur », nous désignons une personne qui remplit un rôle dans un cadre organisationnel défini. A la composante individuelle s'ajoutent celles du statut et de la fonction, qui contribuent à déterminer l'action. On ne peut donc en aucun cas dire que tout repose sur l'individu ; en revanche, il a toute sa place en tant qu'être subjectif, formé par sa trajectoire sociale, par son appartenance à un groupe professionnel, par sa place au sein d'une organisation / institution, par ses différents engagements, etc.

En tant que tel, il va aussi occuper une place particulière dans la dynamique collective, en interaction avec d'autres (qui ont eux aussi leurs trajectoires, identités professionnelles, statuts, affiliations, etc.). L'ensemble de ces caractéristiques, ainsi que l'environnement dans lequel elles interagissent, vont « jouer » (au sens du mouvement, de la latitude d'action entre

deux éléments – *il y a du jeu dans un mécanisme*) pour déterminer les malentendus ou les sympathies, les moments de compréhension intuitive ou les inimitiés, les temps de consensus ou de discordance collective.

C'est là aussi que vont se tisser les opportunités, les aléas, les co-incidences, c'est-à-dire la rencontre apparemment aléatoire de deux (ou plusieurs) éléments qui interviennent en même temps et débouchent, sans l'avoir prémédité, sur un tournant décisif du projet, positivement ou non.

Est-ce à dire que l'action est le fruit du hasard et l'acteur un agent sans libre arbitre ? Certes non, et c'est ce qui rend l'examen *a posteriori* si délicat : il a une marge de manœuvre, entre ses propres déterminants, les contraintes et potentialités de son environnement, les interactions subjectives avec ses interlocuteurs, et autres impondérables.

### **III. Le contexte territorial et ses évolutions ; le secteur associatif et ses évolutions**

Les lois de décentralisation successives ont produit des effets sur les contextes dans lequel opèrent les associations de terrain, mais aussi leurs homologues départementales et régionales. En effet, les collectivités territoriales (Conseil général, Conseil régional, intercommunalités) ont davantage de prérogatives et de latitude ; en parallèle, ces nouvelles responsabilités les obligent répondre, y compris financièrement, à davantage de besoins et de sollicitations, par exemple dans les domaines de l'action sociale, de la culture, de l'aménagement du territoire, etc.

Ces institutions territoriales sont donc, davantage qu'auparavant, les interlocuteurs privilégiés des associations locales, départementales, voire régionales.

La déconcentration des administrations étatiques va dans le même sens : là encore, les interlocuteurs clés des associations sont présents de façon directe ou quasiment directe, et les contacts institutionnels les plus courants ne dépassent pas le niveau de la Région.

Cette tendance est à rapprocher du désengagement de l'État vis-à-vis de champs d'intervention qui relevaient auparavant de sa responsabilité, qu'il a reportés sur les collectivités territoriales ou sur les services déconcentrés ; ou qui sont désormais confiées à divers opérateurs, via la commande publique ou les appels à projet.

#### ***La place des têtes de réseau nationales***

On peut penser qu'elle ne fera que suivre logiquement les tendances observées relativement au contexte territorial, au fonctionnement de l'État et au secteur associatif lui-même, et que sa centralité même sera à brève ou moyenne échéance battue en brèche.

Malgré tout, c'est davantage l'évolution de son rôle qu'un réel amoindrissement que nous pouvons pressentir. Sans doute le modèle fédératif au sens strict est-il dépassé ; c'est le cas depuis longtemps, et il suffit d'observer le fonctionnement de la plupart des réseaux pour s'en convaincre. Chaque structure locale a de toute façon développé une identité propre, des modes d'action et de relation avec son territoire d'implantation, des stratégies adaptées à son éco-système, etc.

Pour autant, au-delà de leur manque de temps disponible, au-delà de leur (sur)charge de travail ou des exigences de leur engagement local, les bénévoles et salariés associatifs, voire leurs partenaires, sont plus que jamais demandeurs d'instances de mutualisation et de réflexion. De lieux et de temps où ils auraient l'opportunité de croiser d'autres bénévoles ou salariés qui rencontrent des situations similaires ou franchement dissemblables (propices au pas de côté qui va permettre de voir autrement problème vécu au quotidien, pour imaginer d'autres voies de résolution)

Instance de mutualisation des réflexions et des pratiques, de conseil technique ou méthodologique – définition de grandes orientations (ex : chantier « Milieux populaires » à la FSGT ou Courants d'art à la CNFR), qui laissent une certaine latitude d'action au niveau local, tout en assurant un conseil et un suivi, et en relayant le terrain en terme de communication (mise en visibilité)

#### **IV. Les techniques et méthodes – l'entrée en scène de l'outil collaboratif -**

##### ***Les méthodes de discussion et de contractualisation***

Il a beaucoup été question de commissions, de comités de pilotage et de suivi, de rationalisation et de réflexion sur les meilleures façons de gagner du temps tout en accordant les méthodes avec l'esprit coopératif : recours aux méthodes participatives, aux *mailing lists* et aux Framapad, aux agendas partagés et aux Framadate pour être en mesure de tenir les coopérateurs informés, de construire un document, de décider d'une date de rendez-vous ou de recueillir l'ensemble des avis sur une question.

Les modes de contractualisation vont dans le même sens : conventions (l'option la plus classique, avec des contenus et modalités variables) ou chartes sont débattus et considérés comme importants, pour fixer les règles de fonctionnement, les engagements de chacun, rappeler les objectifs, servir de repère et aussi de mode d'introduction à une démarche (y compris au sens d'outil d'accueil de nouveaux coopérateurs).

##### ***La généralisation des communications numériques***

D'abord, très prosaïquement, on observe que la diffusion et l'utilisation généralisée d'Internet dans le secteur associatif ont bouleversé le mode d'élaboration des projets collectifs : « *le recours au numérique amoindrit nettement l'effet du temps et des distances, via un site, une mailing list...* ». Les coopérateurs peuvent en permanence y recourir ; les propositions, les échanges d'arguments, la recherche et la transmission d'informations complémentaires, ainsi que les décisions sont allégées d'autant.

On peut bien sûr questionner l'impact de cette injonction à la rapidité, qui rejoint la contrainte du temps évoquée de manière récurrente. Quels en seront les effets à plus long terme ? Qu'est-ce qui ressortira, au final, de la pression constante qui pousse à l'action et à la conception de nouveaux projets ? *A contrario*, prendre du temps, dans un environnement en renouvellement constant, quels effets cela a-t-il ? Les temps et les rythmes ne sont-ils pas à différencier selon les acteurs (cf. temps de l' élu / temps associatif) ? Comment le temps lui-même est-il négociable et discuté dans une construction de projet ?

## V. La maturité / maturation des acteurs et des structures

*« Coopérer, c'est être capable de s'écouter, de reconnaître les savoir-faire de chacun, de définir et d'imaginer ensemble une "troisième voie". »* (rapprochement des deux réseaux de MJC en régions PACA / Languedoc Roussillon / Corse)

*« Au-delà du support d'activité, la coopération amène du respect et une meilleure compréhension entre les acteurs (mieux se connaître et travailler ensemble conduit à se respecter). Le partage de l'information est primordial à ce niveau. »* (multi-accueil les Mésanges : mutualisation de l'accueil de jeunes enfants entre sept communes – ACEPP)

Dans la première partie, nous avons évoqué l'importance des acteurs et de leur engagement, en tant que déterminants de la qualité et de la réussite du processus de coopération. Ceci concerne bien sûr les individus, mais ne signifie pas que la lecture des situations de coopération se réduise à la dimension psychologique : les acteurs sont certes porteurs d'une subjectivité qui leur est propre, mais ils sont aussi intégrés dans des structures, des organisations, des institutions porteuses de sens, de valeurs et d'enjeux spécifiques, qui déterminent leurs perceptions, leurs objectifs, leurs stratégies et leurs conduites.

L'étude nous a également démontré que la coopération est un important facteur d'apprentissage en termes d'attitudes stratégiques, de capacités de compréhension, de conciliation et de négociation, d'analyse et d'adaptation. Les coopérateurs doivent faire preuve de créativité face à des situations complexes (multifactorielles) qu'ils doivent gérer collectivement, c'est-à-dire en intégrant différents points de vue, voire des désaccords, et en « fabriquant » du consensus qui leur permettra de faire progresser le projet.

Une illustration assez complète est donnée dans le cadre de l'expérience de l'UNHAJ au service du logement des jeunes (un toit en Gâtine), lorsqu'il est question de la maturité requise entre les coopérateurs, qui joue sur toute une palette d'attitudes facilitatrices. Il faut en effet :

- *« se parler, expliciter les choses, être transparent ;*
- *revenir sur les sujets qui ont posé problème, ne pas "faire comme si" ;*
- *faire l'effort de trouver une voie de milieu, par la négociation et la souplesse entre les parties ;*
- *créer des moments conviviaux, des temps d'échange informels pour construire une relation humaine. C'est un élément fondamental qu'on ne met pas suffisamment en avant ;*
- *sortir de la crainte qu'on peut avoir de par le rôle qu'on tient ;*
- *sortir des tentations de se comparer et de se demander "qu'est-ce que j'ai à perdre/ à gagner ?" "qu'est-ce que je donne à voir, qu'est-ce que je garde pour moi ?", etc. ;*
- *être bienveillants les uns vis-à-vis des autres, pour ne pas entrer dans un jeu d'acteurs tronqué par des velléités de jouer solo, ou de ne pas délivrer toutes les informations pour pouvoir garder quelques atouts sous le coude, etc. Cette bienveillance passe par le phrasé, par des attentions (on fait copie jointe de tous les mails), par le fait de prendre de nouvelles...ce sont de petites choses qui construisent petit à petit une relation de confiance »*

Dans le cas de la constitution de l'UFRMJC Méditerranée, c'est aussi un élément important à prendre en compte, entre autres parce que les protagonistes doivent tenir compte d'un passé tendu, conflictuel, voire douloureux...

*« Plus l'histoire a été dure, plus il semble important d'être attentif à l'autre, de lui porter une marque d'intérêt, pour dépasser les anciennes blessures. »*

... tout en veillant à instaurer des relations de convivialité sur la base desquelles vont s'établir de nouvelles perceptions et de nouvelles relations interindividuelles et collectives :

*« La démarche d'union est rythmée par ces moments "informels" dont la caractéristique est de se décaler de la représentation institutionnelle ou de ne plus sentir les relations de pouvoir, mais d'éprouver simplement la sensation de partager un "être ensemble". »*

On voit bien que cet ensemble de facultés relationnelles relève d'un véritable travail, à la fois sur soi et avec les autres, en tant qu'acteur pris dans un réseau d'obligations liées à sa fonction et à son rôle, aux enjeux de son organisation. Dans cet entrelacs structurant, l'individu a malgré tout la possibilité de trouver un chemin, de par ses propres capacités de réflexion, en référence à l'intérêt collectif défini dans le projet.

On remarquera aussi que la maturité des acteurs tient bien souvent à leur diversité, selon le principe que l'altérité et l'ouverture sont sources d'enrichissement. Nous l'avons dit : si la modélisation « clé en main » des coopérations n'est guère envisageable, on peut en revanche repérer quelques pistes de bonnes pratiques ou de « bonnes attitudes », à l'instar de celles qui figurent ci-dessus. Nous signalerons parallèlement que certaines **méthodes** favorisent et/ou forment à la coopération et la créativité, tout comme nous avons vu plus haut que des **outils collaboratifs** existent pour encourager et faciliter le partage d'une information ou une co-élaboration de projet.

## **VI. Le recul nécessaire à l'analyse de la coopération**

La coopération, certes, ne se décrète pas. Pour autant, elle constitue un choix, qui dépend notamment d'une vision donnée du fonctionnement social, qui met en avant le collectif comme source de solidarité et d'enrichissement, selon une logique qui tend à agréger et à fédérer plutôt qu'à diviser et à mettre en concurrence.

Comme nous l'indiquions en introduction, la coopération comporte un caractère partiellement indéterminé : c'est une aventure, dans la mesure où, bien souvent, les protagonistes ne savent pas à l'avance comment leur projet va vivre et se développer. La coopération, relevant de la relation humaine et de l'intersubjectivité, renvoie à des incertitudes d'autant plus grandes si le nombre de contributeurs du projet est élevé. Ce qui signifie aussi qu'elle peut réserver de « divines surprises », lorsque la compréhension s'établit au-delà des espérances et donne lieu à une synergie qui permettra de consolider le projet et de lui impulser un élan durable.

Ceci renvoie à la place de l'acteur et au caractère systémique des coopérations étudiées, mais aussi à la faculté de prise de distance par rapport à l'action. Dans la mesure où le projet et sa mise en œuvre dépendent en grande partie des acteurs, de leurs attitudes, de leurs capacités d'adaptation et de conciliation, **on ne peut faire l'économie des temps**

**spécifiques de réflexion, d'échange et d'évaluation pour ajuster ce qui est en train de se construire, pour permettre à la réflexion individuelle et collective de cheminer et de capitaliser les apprentissages empiriques progressifs.** C'est le rôle des comités de pilotage, de suivi et autres instances de coordination.

Pour la simple raison que, souvent, en particulier face à des situations complexes, on ne s'aperçoit qu'*a posteriori* de ce qu'a produit la relation et le déroulement de l'action. On ne peut analyser qu'une fois le projet à son terme, une fois que l'on connaît les multiples paramètres (ou en tout cas le maximum d'entre eux) qui ont dessiné sa singularité.

## **VII. La coopération redonne de l'espoir...**

En effet, elle permet d'abord de toucher du doigt les résultats produits : dans la grande majorité des cas, « *travailler ensemble* » est positif. « *On travaille mieux à plusieurs que tout seul* » car le groupe produit une émulation et un effet catalyseur en termes d'analyses, d'innovations, de valeurs, et de distanciation nécessaire. Il est le lieu de l'interaction, des effets rétroactifs : les coopérateurs sont amenés à enrichir leurs objectifs initiaux, grâce aux nouveaux enjeux dont ils prennent conscience en approfondissant le projet... et la coopération.

D'autre part, elle élargit la vision en montrant concrètement que les projets innovants auxquels elle donne lieu sont intimement liés aux capacités créatrices d'acteurs engagés, qui acceptent de travailler ensemble sans *a priori*, pour créer du « *sens commun* ». Les expériences coopératives ne sont bien sûr pas dépourvues de risques, d'embûches, de conflits potentiels (il en existe aussi de médiocres ou d'inabouties), mais peut-être est-ce encore une forme d'apprentissage.

« **Coopération** = permet une meilleure cohérence de l'action, ainsi que le regroupement de toutes les parties concernées pour la réflexion et l'action ; permet l'écoute des besoins ; permet de repérer les lacunes à combler dans le projet.

= outil qui contribue à intégrer les différentes dimensions de la vie collective, de façon équilibrée : socialement (génère de l'entraide, de la solidarité, lutte contre l'individualisme) et économiquement, dans l'intérêt du projet et du territoire. » (les Mésanges)

- « Fondamentalement, pour coopérer – il faut aller vers un maximum de partenaires pour enrichir le projet - j'ai besoin de l'autre / des autres pour réaliser le projet, ce qui implique de reconnaître le(s) partenaire(s) ;
- mais aussi – on n'avance sur un projet qu'en confrontation avec l'autre, et le travail avec des acteurs (parfois très) différents implique de changer de lunettes ;
- la construction de projet est toujours une aventure humaine collective, mais aussi une prise de risque dont l'issue n'est pas garantie ;
- c'est une occasion de s'ouvrir et de découvrir d'autres pratiques (ex : des savoir-faire artisanaux), d'autres milieux (ex : celui du handicap), d'autres raisonnements ;
- l'aboutissement du projet, son « résultat » est nécessairement le terme d'un processus de travail en commun, l'association de savoir-faire et de bonnes volontés ;
- le résultat doit être tangible ;
- il doit intégrer le sentiment de participer à quelque chose d'utile, et du plaisir ;
- le temps y joue un rôle important, pour se connaître, se « mesurer », travailler ensemble. » (Sport et insertion – FSGT Pau)

## **Conclusion**

Remarquons que nous avons pris le parti, dans cette étude, d'aborder les coopérations en cours comme résolument *actuelles*, plutôt que de nous centrer sur leur *nouveauté*. En effet, à partir de quel seuil considère-t-on qu'un élément social est « nouveau » : dès son émergence, qu'il faut pouvoir repérer comme telle, ou lorsqu'il prend de l'ampleur ? Comment peut-on dater son apparition ?

Toutefois, l'environnement social, économique, culturel et institutionnel a beaucoup évolué, entre décentralisation croissante, difficultés économiques récurrentes, fortes mutations technologiques qui transforment les façons de travailler et de raisonner, dans de très nombreux secteurs, y compris le milieu associatif, avec l'apparition d'outils de communication et de... coopération qui révolutionnent nos modes de fonctionnement et de dialogue.

C'est également le cas de l'attitude « stratégique » des coopérateurs, de leur aptitude à décrypter les situations complexes dans lesquelles ils sont amenés à interagir avec d'autres. Sans doute mieux formés, ou en tout cas mieux « entraînés » à la compréhension des mécanismes relationnels et organisationnels, dans un contexte sociétal qui demande / exige, à la fois, réactivité et réflexion en profondeur.

Des composantes plus « classiques » figurent parmi les données que nous avons recueillies : c'est le cas du souci de « relève » et de transmission des savoir-faire entre anciens et nouveaux militants (bénévoles ou professionnels), de la préoccupation de la qualité des actions et des relations, de l'accent mis sur l'échange des savoirs et des pratiques comme source d'enrichissement mutuel. Éléments constants, voire anthropologiques...



## Partie III. Conclusion provisoire Freins, facilitateurs et propositions



### I. Typologie

#### 1. Freins et difficultés

La rencontre des acteurs de la coopération du 24 novembre a donné lieu à une remarque fort pertinente : il serait bon de substituer « enjeu » à « difficulté ». Parler d'**enjeu** entraîne une posture de confrontation active à la difficulté, dans le but de la surmonter. La difficulté est dans le registre de la plainte ; l'enjeu dans celui de la stratégie de résolution. Or, c'est bien souvent ce qui s'observe dans les mises en commun de ressources et d'ingéniosité auxquelles donne lieu la réalisation d'un projet.

Parallèlement, il n'est pas exclu de s'interroger : quel est le seuil de tolérance face aux difficultés ? Quelle est la distance entre résilience créative et essoufflement face aux obstacles ? En d'autres termes, jusqu'où peut-on accepter l'intensification des contraintes et des freins ?

#### **Freins matériels**

*« Le coût financier pour les communes, et le risque d'un équilibre économique précaire, même avec des cofinancements. »*

*« La faiblesse des financements locaux, que la tête de réseau a dû compenser. »*

*« Le financement, dans la mesure où la construction d'un budget communal, qui doit prendre en compte diverses dimensions collectives aux enjeux et acteurs différents, implique des choix politiques, donc des arbitrages délicats entre "les trottoirs et la jeunesse". » - Ce frein nous semble en fait relié aux trois catégories.*

*Dans le même registre – « faire comprendre aux élus le rôle de la structure, son utilité, voire sa nécessité. »*

#### **Freins organisationnels**

*« La convention à laquelle a donné lieu la coopération : elle apparaît formelle et peu opératoire. »*

*« La recherche de financements complémentaires et les démarches administratives qui demandent de la technicité et du temps. »*

*« Les différences de structuration entre une confédération plus décentralisée et une fédération plus jacobine, et des cultures de gouvernance qui diffèrent aussi. »*

#### **Freins humains**

*« Une méfiance entre les acteurs, et un sentiment de concurrence du nouveau dispositif proposé par les coopérateurs. »*

*« Le turn over des bénévoles et des professionnels »*

*« Renouveler les élus de l'association, en lien avec le turn over naturel et inéluctable des usagers. »*

*« Réunir autour d'une même table des communes de couleurs politiques différentes. »*

*Le poids de l'histoire, des scissions et des rancœurs au sein de la structure d'origine. »*

*« L'effort nécessaire pour construire un langage commun, savoir de quoi on parle. »*

A ces différents éléments, rappelons qu'il faut ajouter le facteur **temps** (que nous avons traité dans la deuxième partie).

## **2. Facilitateurs**

### ***Facteurs humains***

*« L'engagement des acteurs », « leur motivation », « leur envie, leur enthousiasme », « l'investissement personnel des participants au projet », sont des caractéristiques repérées dans la plupart des interviews, et qui concernent les protagonistes des coopérations dans leur diversité : bénévoles, salariés, parents impliqués dans les multi-accueils, animateurs référents « qui constituent des repères », « intervenants personnes ressources », partenaires institutionnels représentants de la DDJSC ou du Conseil général qui convaincus par le projet, universitaires associés à l'action, qui y apportent leur expertise, partenaires associatifs du territoire, acteurs économiques, interlocuteurs de différentes administrations (en fonction de la nature des projets), etc.*

L'hétérogénéité des groupes de travail est en soi un atout : c'est en se rencontrant et en se confrontant que les coopérateurs apprennent *« à se connaître et à échanger sur leurs pratiques et leurs conceptions de l'action associative »*, et à *« se reconnaître dans leurs compétences »*, de façon à établir une collaboration opérationnelle efficace.

### ***Facteurs organisationnels***

*« La souplesse d'organisation et de structuration »*

*« La recherche de l'hybridation culturelle entre partenaires de la plateforme passe par l'organisation d'interventions en binôme qui abordent des thématiques communes et soutiennent l'échange de pratique et d'analyse entre intervenants (formation entre pairs). »* (CNFR Deux-Sèvres – plateforme de formation de bénévoles)

*« La rencontre entre une posture militante et un "instrument", en l'occurrence le SILOJ »*

*é*

*« Il y a un effet d'apprentissage dans l'expérimentation d'une méthode de travail appliquée à un projet complexe de par la multiplicité de ses acteurs, de ses territoires et de ses contraintes de temps. C'est une véritable stratégie qui "se construit en marchant". »* (COJEP – plateforme CFGA)

Les outils et cadres mentionnés dans la seconde partie font également partie des éléments facilitateurs de la coopération.

## II. Les propositions opérationnelles qui en découlent

Pour poursuivre la dynamique de dialogue initiée dans le cadre de l'étude, les partenaires se proposent de relayer, dans leurs réseaux, les éléments qu'elle a fait ressortir, non pour les transmettre comme enseignements ou vérités, mais pour les mettre en débat, susciter et animer de la confrontation et de la réflexion au niveau des territoires (associations locales, départementales, régionales), et des têtes de réseau.

C'est aussi un débat qui sera repris au niveau du CNAJEP, dans le groupe Éducation populaire. Il serait intéressant d'impliquer la CPCA et les autres coordinations associatives dans ces réflexions.

En tout état de cause, la coopération est un objet à examiner et à développer ; nous espérons l'avoir démontré au cours de cette étude, qui n'a fait qu'effleurer le sujet. De nombreux aspects mériteraient d'être approfondis : la place des « bénéficiaires » ou usagers des projets coopératifs ; l'impact des projets coopératifs sur les territoires et les stratégies de développement local ; le transfert de bonnes pratiques liées à la coopération dans le champ associatif ; etc.

Les sept réseaux acteurs de l'étude appellent de leurs vœux la mise en place d'un **espace de mutualisation et de recherche sur les expériences de coopération associative**, à la fois **observatoire** et **lieu d'expérimentation**.

Il permettrait notamment de dégager les conditions de possibilité de coopérations fructueuses, et pourrait inspirer aux partenaires institutionnels des mesures visant à les encourager et à favoriser leur multiplication.

