

Étude financée dans le cadre du FDVA



COOPÉRATIONS ASSOCIATIVES : TRAVAILLER ENSEMBLE ET BIEN PLUS ?

Les CONDITIONS D'ÉMERGENCE et d'EXPÉRIMENTATION des COOPÉRATIONS ASSOCIATIVES LOCALES ACTUELLES - ENJEUX, DYNAMIQUES et PROPOSITIONS

SYNTHÈSE

En 2014, sept mouvements d'Éducation populaire¹ s'emparent d'un des thèmes d'étude proposés par la DJEPVA, « *Les nouvelles coopérations associatives locales* », pour en examiner les traductions concrètes dans leurs réseaux, autour de plusieurs objectifs :

- 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.

La méthodologie – après constitution d'un comité de pilotage et d'un comité restreint de suivi de l'étude, composé de trois chargées de mission issues de Culture et Liberté, de la CNFR et de l'UNHAJ, une trame de questions est établie pour examiner les différentes facettes de la thématique (objectifs, conditions de la coopération, déterminants, effets, etc.). Cette trame est transmise à chaque mouvement, qui indique en retour les coordonnées des expériences pertinentes de ce point de vue. Les prises de contact directes donnent lieu à **23 entretiens téléphoniques semi-directifs**, qui permettent la description et l'analyse de **16 projets locaux** ayant mis en jeu la coopération.

Outre les entretiens et les réflexions croisées avec les interlocuteurs locaux ou nationaux, et en comité restreint, une **rencontre réunissant les acteurs de la coopération enquêtés et les contributeurs nationaux** a été organisée le 24 novembre 2014, en vue de rendre compte des témoignages recueillis et d'amener les participants à expérimenter une **réflexion partagée sur les modes de coopération**.

A priori, c'était un choix méthodologique d'aller vers des expériences fort diverses, en conformité avec la variété des projets et des missions des associations d'éducation populaire : formation de bénévoles, accueil petite enfance ou structuration de liens intergénérationnels, création théâtrale itinérante, mise en place d'un lieu d'accueil et d'activités dédiés aux jeunes, développement de relations inter-associatives, remobilisation de jeunes en grande précarité, facilitation de l'accès des jeunes au logement, etc. Au-delà de cette diversité, tous les projets mettent en jeu des coopérations impliquant notamment des associations, des institutions et élus locaux ou territoriaux, des bénévoles, des citoyens et des salariés engagés.

Autre spécificité : l'absence de définition *a priori* de la coopération. C'est à partir des approches et réflexions des interviewés que s'est dessiné un profil conceptuel provisoire, à débattre et à approfondir.

¹ ACEPP ; CNFR ; CMJCF et FFMJC ; Culture et Liberté (qui pilote l'étude) ; FSGT ; UNHAJ

Les PRINCIPAUX ÉLÉMENTS d'ANALYSE

1. La coopération **prend son sens par rapport à un projet élaboré et porté par un collectif** ; le **projet** occupe donc une place primordiale, en lien avec une **action d'intérêt général**.
2. Les projets sont associés à des **champs thématiques, à des formes et modes d'organisation très variés**, sans modèle prédéfini. La coopération des acteurs a justement pour vocation de **construire et de conduire le projet de façon souple et innovante**.
3. Les projets et, *ipso facto*, les coopérations impliquent **le niveau local**, mais aussi d'autres échelons, institutionnels ou associatifs : le **département**, la **région**, voire **la tête de réseau nationale**, en fonction **des besoins et opportunités**.
4. le projet repose sur **des intérêts et des valeurs partagés**. Toutefois, dans la mesure où chaque acteur a une position et des objectifs spécifiques à faire valoir, il est nécessaire, pour coopérer, que les acteurs s'expliquent, se comprennent et se fassent confiance.
5. Pour cette raison, et en lien avec la complexité du processus, le **temps** revêt une importance particulière : temps de la **relation** et de **l'interconnaissance**, de la **négociation** et de **l'ajustement**. Temps de la **réalisation**, aussi, car les effets ne peuvent souvent être saisis que dans la durée.
6. En lien avec ce qui précède, en tant que personne investie d'un rôle dans un cadre organisationnel donné, **l'acteur** a une **marge de manœuvre subjective** qui influe sur le déroulement de la coopération et du projet, parallèlement à d'autres déterminants (contraintes et potentialités de l'environnement, dynamique collective, etc.).
7. Sous l'influence des lois de **décentralisation**, les pouvoirs territoriaux se sont déplacés, au profit des collectivités locales (communales et intercommunales), départementales, régionales. L'État a, dans le même temps, réorganisé sa présence administrative sur les territoires (politique de **déconcentration**). Ceci n'est pas sans conséquence pour le secteur de l'Éducation populaire et **la place des têtes de réseau**, qui sont relativement fragilisées, ou doivent en tout cas reconsidérer leur relation et leur **coopération avec les associations locales**, en les infléchissant vers davantage de **soutien**, de **conseil** et de **support de réflexions mutualisées**.
8. La coopération est un mécanisme complexe et chronophage, qui doit pouvoir s'appuyer sur des **techniques** performantes au service de **l'échange d'information et d'argumentation**, et sur des **méthodes d'animation, de concertation et de délibération**. D'où le recours extrêmement fréquent aux **conventions, chartes** et autres **règles** écrites qui délimitent les contours du collectif de coopérateurs et son fonctionnement ; et l'utilisation renforcée d'**outils numériques collaboratifs**.
9. En coopérant, les acteurs développent et mûrissent des **capacités créatives, relationnelles et stratégiques**, qui se cumulent et se renforcent, en particulier lorsque les différents contributeurs prennent le temps de la capitalisation, de l'évaluation, de l'examen *a posteriori* des **apprentissages** occasionnés par l'étude.
10. Le processus de coopération intègre des **facilitateurs** et des **freins** d'ordre humain, organisationnel et matériel, qui participent des **enjeux** à résoudre pour la réalisation des projets afférents.
11. **La coopération génère de l'espoir** : dans ses déclinaisons positives (il existe aussi des échecs dans ce domaine), **elle enrichit à la fois le projet et chacun de ses contributeurs**, autour d'un « *sens commun* » à la construction duquel ils ont travaillé.

Quelques propositions opérationnelles 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 le Mouvement associatif 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.



Étude financée dans le cadre du FDVA



PLAN DE DIFFUSION

Le texte de l'étude et les documents annexes seront transmis sous forme numérique et par envoi postal à l'ensemble des contributeurs locaux et nationaux.

De plus, comme nous l'avons indiqué dans la partie conclusive du document et à la page 3 de la synthèse, l'étude sera relayée :

- dans chaque réseau, par le biais des contributeurs nationaux et/ou locaux ;
- au CNAJEP, par le biais du groupe Éducation populaire ;
- dans l'ensemble des réseaux adhérents du CNAJEP, par l'intermédiaire d'un document téléchargeable sur le site du CNAJEP ;
- un relais sera assuré vers le Mouvement associatif, notamment par le biais de réseaux tels que l'URIOPSS Languedoc Roussillon et l'UNIOPSS, qui ont eux-mêmes présenté un projet dans le cadre de l'axe lié aux nouvelles modalités de coopération associative locale ;
- il serait également intéressant d'envisager une mise en commun et une réflexion croisée à partir des différentes études produites sur cet axe, à l'instar de ce qui s'est fait le 13 mai 2014 à l'occasion de la présentation des rapports intermédiaires.

Il nous semble en tout cas que l'étude des modes de coopération associatifs est un champ de recherche à développer, dont l'enjeu dépasse la simple mutualisation de moyens et d'outils.

En effet, la mise en commun de compétences, le croisement de réflexions stratégiques et méthodologiques, la mise en pratique d'expérimentations concertées sont susceptibles de démultiplier les dynamiques mises en œuvre par les acteurs associatifs et leurs partenaires, sur les territoires, pour fabriquer du lien social et répondre aux besoins des populations.