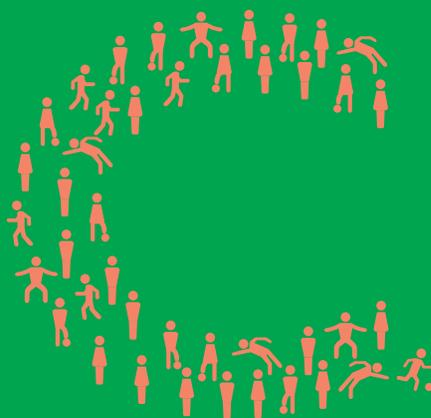




# Association & Coopération

Jouez collectif !



### **Comité de rédaction :**

Flavie de JAURIAS (*France Active*), Fanny GEROME (*France Active*),  
Véronique MARTIN (*France Active*)

### **Comité de relecture :**

Eric BEASSE (*Coorace*), Barka BOUZAGA (*France Active*), Marine BOYER (*Chorum*), Luciana CALVETTI (*Avisé*), Philippe EYNAUD (*IAE de Paris*), Luc de LARMINAT (*Opale-Centre de Ressources DLA Culture*), Emmanuelle MAUDET (*France Active*)

Tous nos remerciements vont aux témoins sollicités dans l'élaboration de ce guide ainsi qu'aux membres du comité de relecture pour le temps qu'ils nous ont consacré, et surtout pour la qualité de leurs retours.

# Sommaire

<b>Quizz</b> .....	4
<b>Introduction : objectifs du guide</b> .....	5
<b>1. La coopération entre acteurs de l'ESS</b> .....	6
Les motivations .....	7
Les types de coopération.....	8
Les dynamiques de coopération par l'approche économique.....	10
Les approches statutaires .....	10
La coopération dans les territoires.....	11
<b>2. Les joueurs : les règles du jeu de la coopération</b> .....	13
Les piliers de la coopération : l'équipe, les préparateurs, les supporters.....	13
Les règles du jeu .....	16
1 <sup>er</sup> challenge : constituer son équipe.....	16
2 <sup>ème</sup> challenge : s'entraîner, trouver sa place dans le collectif.....	17
3 <sup>ème</sup> challenge : adhérer au projet de l'équipe.....	19
4 <sup>ème</sup> challenge : jouer dans une équipe soudée.....	21
<b>3. Quels critères d'arbitrage entre coopérer et fusionner ?</b> .....	24
Un rappel sur les fusions.....	24
Une comparaison entre la fusion et les autres formes de coopération.....	25
<b>Conclusion</b> .....	27
<b>C comme Coopération</b> .....	28
<b>Bibliographie</b> .....	29
<b>Boîte à outils</b> .....	30
<b>Liens utiles</b> .....	31

# Quizz « Découvrir son profil coopératif »

La coopération, tout le monde en parle, difficile d'y échapper ! Et vous, quel est votre profil créatif? Leader, apporteur d'affaires, idéateur ? La réponse en 4 questions.

**Veillez choisir une réponse**

## 1/ Pourquoi coopérez-vous ?

-  Pour travailler votre réseau
-  Pour partager vos idées
-  Coopérer fait partie de votre ADN

## 2/ Quand coopérez-vous ?

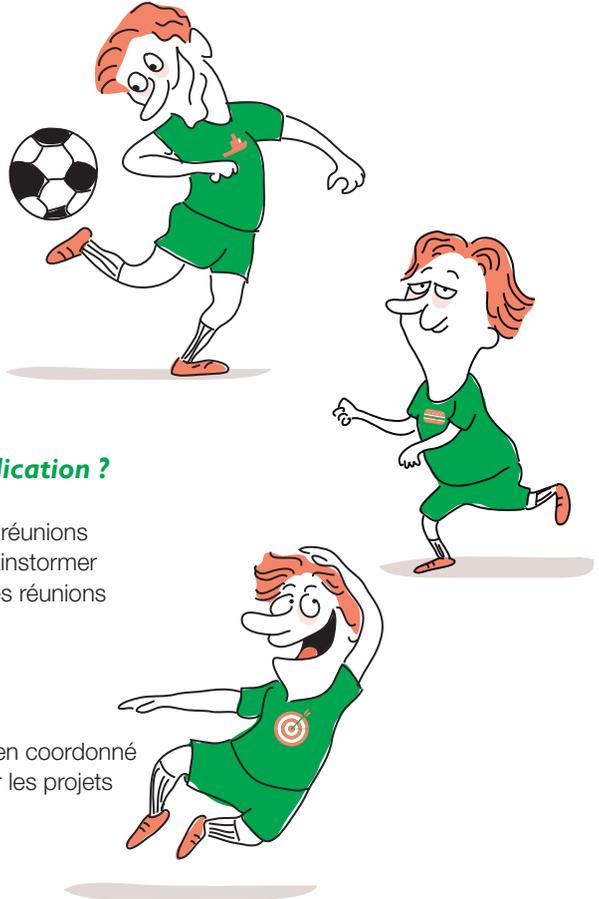
-  De manière occasionnelle
-  Au quotidien
-  Régulièrement

## 3/ Quel est votre niveau d'implication ?

-  Vous êtes l'initiateur de toutes les réunions
-  Vous êtes là quand il s'agit de brainstormer
-  Vous êtes l'animateur de toutes les réunions

## 4/ Quelle est votre devise ?

-  Pour tout projet, il faut un leader
-  Pour réussir, un projet doit être bien coordonné
-  Ce sont les idées qui font avancer les projets



**Découvrez votre profil**

**Vous avez un maximum de  Vous êtes un leader !**

Vous êtes référent sur votre domaine d'intervention et incontournable lorsqu'il s'agit de travailler sur des projets de coopération dans lesquels vous vous positionnez naturellement comme chef de file.

**Vous avez un maximum de  Vous êtes un apporteur d'affaires !**

Vous avez cette capacité à mettre en relation des personnes ou des structures grâce à votre bonne connaissance des acteurs du territoire, ce qui vous confère souvent le rôle pivot d'animateur-coordonateur.

**Vous avez un maximum de  Vous êtes un idéateur !**

Vous êtes un apporteur d'idées, et à ce titre, un partenaire de choix dans les projets de coopération.

# Introduction

## Objectifs de ce guide

Composée souvent de très petites organisations, l'ESS suscite naturellement la coopération. D'importantes nuances existent néanmoins concernant l'intensité et les objectifs recherchés dans la poursuite de cette démarche collective. On distinguera « le faire avec » (la coopération de moyens), le « faire ensemble » (la coopération économique) ou le « faire corps » (la coopération stratégique).

La coopération est motivée comme un moyen de répondre à l'amélioration de la qualité du service et la réalisation d'économies d'échelles pour maintenir des services à moindre coût. C'est pour cela qu'on note une préférence chez les responsables associatifs pour le « le faire avec ». Quelles pratiques et quelle réalité ?



Afin d'identifier les enjeux, points de blocage et modalités de mise en œuvre de la coopération, le Centre de ressources DLA Financement, porté par France Active, a réalisé une collecte de cas auprès du réseau France Active, des DLA (Dispositif Locaux d'Accompagnement), des réseaux et fédérations. Toutes les structures sollicitées ont bien voulu jouer le jeu de l'interview : qu'elles en soient ici sincèrement remerciées. Nous espérons que ces témoignages aideront dans l'élaboration de vos propres positionnements sur les démarches de coopération.

Après la publication de « Association & fusion », ce nouveau guide pratique rappelle dans une première partie les différents moteurs, dynamiques et profils de la coopération, et détaille, dans une seconde partie, les accélérations et freins possibles lors des moments clés : à quoi correspondent-ils ? Que doit-on anticiper ? Comment réorienter ? Et avec qui ? En conclusion, nous vous proposons une approche comparative entre la fusion et les multiples formes de coopération.

### Ce guide s'adresse :

- aux dirigeants et responsables salariés ou bénévoles qui sont confrontés, qui s'interrogent ou doivent arbitrer entre différents modes de rapprochement ;
- aux structures amenées à accompagner ou financer des entreprises de l'ESS qui souhaitent coopérer : pouvoirs publics, fédérations ou réseaux associatifs, banques, Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA), entreprises mécènes, experts comptables, financeurs solidaires, etc.

# 1 La coopération

## entre acteurs de l'ESS

### À quoi correspond la coopération entre acteurs de l'ESS ?

**L**a coopération repose sur un rapprochement entre plusieurs structures tout en maintenant l'indépendance statutaire et patrimoniale des participants. Les objectifs sont de faire plus ou mieux (développer l'activité par économie d'échelle, mieux répondre aux attentes des bénéficiaires, décloisonner les activités), faire face à l'environnement ou gagner en compétences.

Rapprochement pas étouffement !



Valeur historique de l'ESS, la notion de coopération n'est pas nouvelle pour les structures puisqu'elle en est même parfois l'essence, voir le moteur. Ce qui est nouveau, c'est que la coopération est vue comme la solution à la nécessité absolue de faire évoluer les modèles économiques. Coopérer, c'est en effet, un moyen d'asseoir sa légitimité sur un territoire dans un contexte de plus en plus complexe, marqué par l'augmentation des besoins sociaux, l'évolution et les tensions des financements publics, la montée de la concurrence avec l'arrivée d'acteurs lucratifs sur certains secteurs.

Si a priori les organisations de taille petite ou moyenne sont davantage tentées par de telles pratiques, on constate également des rapprochements entre structures de dimension importante ou bien de tailles différentes. Selon les buts recherchés, les collaborations entre entreprises de l'ESS sont plus ou moins pérennes et intégrées : échanges d'information, organisation commune de manifestation, convention pour la mise à disposition de moyens, création d'une structure de mutualisation ad hoc, voire mise en place d'une nouvelle entité pour porter des activités. Ces choix peuvent relever de simples motivations techniques ou démontrer une volonté de porter une voix commune.

#### À NOTER :

Lorsqu'on parle de coopération, on emploie souvent le terme de « mutualisation », qui est, une des composantes de la coopération. Le terme « mutualité » décrit une « forme volontaire de prévoyance par lesquelles les membres d'un groupe, moyennant le seul paiement d'une cotisation, s'assurent réciproquement contre certains risques ou se promettent certaines prestations ». A l'origine inventé pour « partager des risques », l'usage actuel l'associe plus volontiers « au partage des coûts », à vous de vous faire une opinion !

# Les motivations

Les motivations sont le ciment de la coopération. Au démarrage, elles permettent de constituer un groupe et de délimiter le périmètre du partenariat. Il est nécessaire de les garder en tête car elles constituent le « fil rouge » de la participation à la démarche de coopération et peuvent s'avérer utile pour comparer les effets attendus et ceux avérés.



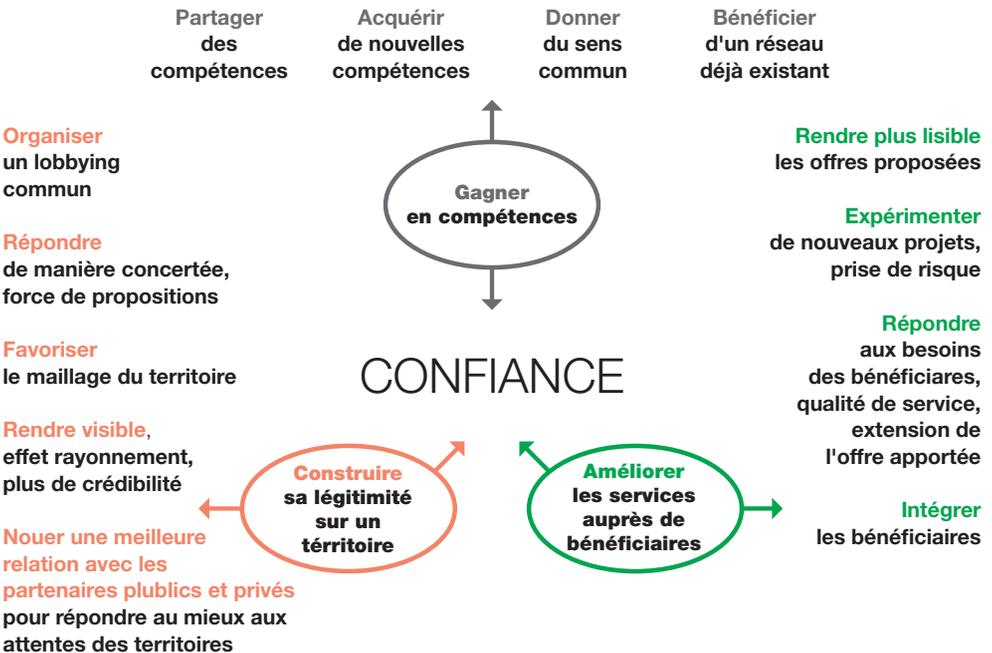
**La coopération, c'est vraiment quelque chose qui se construit pas à pas... Certains vont se sentir dans le groupement au bout d'un mois, et d'autres vont mettre 6 mois ou un an. Il faut laisser la possibilité aux gens d'aller à leur rythme.**

Le maître mot de la coopération est la CONFIANCE.

Les coopérations font souvent office d'incubateur et rares sont les témoignages qui ne font pas état de réponses nouvelles apportées en termes de services, produits ou encore d'organisation interne. D'après les dirigeants rencontrés, la participation à des collectifs ouvre de nouvelles perspectives. Concernant les projets portés en commun, une ambition d'innovation sociale peut en être à l'origine. De plus, les témoins rencontrés mettent en avant l'apport en compétences qui bénéficient tant aux structures « installées » qu'aux membres « en structuration »<sup>1</sup>.

L'intérêt d'une coopération est bien multiple et ne peut être réduit à l'« optimisation budgétaire » !

## Matrice des motivations de la coopération entre acteurs de l'ESS



1. EYNAUD Ph (coord) (2014), RESTRUCTURATIONS TERRAIN (DÉ)MINÉ ! JURIS ASSOCIATION 493.

# Les types de coopération

**L**a démarche de coopération étant issue de problématiques multiples, la forme adoptée doit correspondre aux besoins identifiés !

## Les formes de coopération

Trois formes sont possibles en matière de coopération, elles ne sont pas exclusives et peuvent être menées de concert :

**Le FAIRE ENSEMBLE ou coopération économique** : souvent motivé par un appel d'offre ou un appel à projet, cette forme consiste à porter un projet en commun. Cela permet d'apporter une réponse nouvelle en termes de service ou d'organisation qu'aucun des partenaires ne pourrait mener individuellement et gagner ainsi en pertinence grâce à la construction d'une offre économique et/ou sociale intéressante. Cette forme de coopération porte sur :

- des projets dont la vocation est exploratoire et qui a pour but de tester une activité ;
- sur la duplication d'activité ;
- sur l'amélioration des services existants.

**But** : créer une réponse à un besoin social en dupliquant, innovant, optimisant l'existant et compléter son maillage territorial.

### MARCHÉ PUBLIC : DANGER OU OPPORTUNITÉ POUR LA COOPÉTITION ?

La procédure de marchés publics comporte certaines contraintes pour les petites structures, notamment associatives. Elles doivent consacrer du temps de manière exhaustive au préalable pour la veille et pour la rédaction des réponses. Elles doivent chiffrer les charges, afin de garantir la rentabilité du projet tout en veillant à rester concurrentielles. Or, si une entreprise lucrative mène en général d'autres actions à forte rentabilité susceptibles d'absorber les conséquences d'une erreur d'appréciation, une structure de l'ESS devra tout particulièrement s'interroger sur sa solidité financière pour évaluer sa capacité à assumer un tel risque.

Répondre à un marché public ne peut se limiter à capter une nouvelle source de financement et il convient d'en apprécier l'opportunité au regard de la capacité de la structure à le mettre en œuvre. Néanmoins, pour certaines d'entre elles, c'est la possibilité de franchir un cap, ou même l'occasion de s'organiser différemment dans le but d'atteindre une taille critique. On peut parler de co-traitance du marché public qui s'organise sous forme de groupement : conjoint, par lequel chaque membre s'engage à exécuter des prestations différenciées, ou solidaire, dans lequel chaque membre est engagé financièrement pour la totalité du marché. Ceci permet à des structures de s'associer de façon complémentaire pour mettre en commun des moyens et des compétences et ainsi présenter une candidature mieux adaptée à la commande.

**Le FAIRE AVEC ou coopération de moyens (mutualisation) :** le partage de moyens (mutualisation) est la situation la plus couramment rencontrée sur le terrain. Elle n'aboutit pas forcément à la réalisation d'activités nouvelles conjointes ou l'accroissement d'interactions entre elles. Elle porte principalement sur :

- un lieu ou du matériel ;
- des ressources humaines partagées via des dispositifs ou structures ad hoc (comme les groupements d'employeurs<sup>2</sup>) ;
- une mutualisation financière pouvant prendre la forme d'un fonds de dotation commun par exemple.

**But :** mettre en commun des ressources tout en maintenant son cœur d'activité.

**Le FAIRE CORPS ou la coopération stratégique :** cette forme vise à parler d'une seule voix sur le périmètre concerné par le projet de coopération. Choisir ce niveau d'interaction implique de :

- s'accorder sur le message, les objectifs, les médias et les risques en termes d'image ;
- partager une vision commune en termes d'enjeux et de priorités<sup>3</sup>.

**But :** gagner en visibilité et proposer une offre territoriale coordonnée.

## Les opportunités et les contraintes dans le cadre de coopérations

Si le fait de se regrouper offre des opportunités incontestables, le fonctionnement en collectif s'accompagne par nature, de contraintes.

Type	Avantages	Inconvénients	Facteurs clés de succès
FAIRE ENSEMBLE	<p>Augmente la performance économique (interconnexion entre filières, nouveaux marchés, etc).</p> <p>Favorise la montée en compétences des équipes (nouveaux savoir-faire, nouveau management).</p>	<p>Peut provoquer une forte dépendance de certaines structures vis-à-vis des autres ou du groupe (les enjeux organisationnels et relationnels sont complexes).</p>	<p>Définir sa stratégie en interne avant d'aller à la rencontre des autres.</p> <p>Animer le fonctionnement de la coopération et capitaliser sur les expériences réussies.</p> <p>Définir collectivement le niveau d'engagement attendu et tester l'implication effective de chacun..</p>
FAIRE AVEC	<p>Permet de diminuer les coûts individuels par la mise en commun et l'amortissement des coûts fixes.</p>	<p>Génère des coûts de coordination.</p>	<p>Travailler la confiance par des premières actions de mutualisation.</p> <p>Prévoir un système d'évaluation pour corriger les écarts entre ce qui est attendu et ce qui est effectivement obtenu.</p>
FAIRE CORPS	<p>Permet de gagner en visibilité et de proposer une offre coordonnée sur le territoire.</p>	<p>Suscite l'impression de réduire les capacités de représentation individuelle.</p>	<p>Formaliser la coopération dans un document de référence qui rappelle l'origine de la collaboration, valide les intentions de chacun et présente la coopération aux partenaires.</p> <p>Éviter de coopérer par effet de mode ou uniquement pour accroître sa visibilité.</p>

2. AVISE (2011 & 2014), « Accompagner les petites et moyennes associations employeurs » ; « Les groupements d'employeurs du secteur non marchand ».

3. Le développement de ces nouvelles pratiques est interrogé à partir du secteur culturel par Philippe HENRY. HENRY Ph (2014), Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle, Toulouse, les éditions de l'Attribut.

## Les dynamiques de coopération par l'approche économique

Les types de coopération « faire ensemble », « faire avec » et « faire corps » sont possibles quel que soit le type d'activité des structures. Cependant, dans les cas étudiés, les logiques d'activités complémentaires et d'activités diversifiées ont été les plus fréquemment rencontrées. Dans le cas des activités diversifiées, l'un des grands intérêts évoqué par les structures est de générer des innovations qui n'auraient pas été imaginées avec des structures plus proches en terme d'activité.

### 3 LOGIQUES ÉCONOMIQUES

#### Même type d'activité

« Coopération entre deux structures du service à la personne pour répondre à un appel à projet

#### Activités complémentaires

« Structuration de la chaîne d'accompagnement à la création d'entreprise pour accroître la lisibilité

#### Activités diversifiées

« Emploi mutualisé entre le camping et le viticulteur sur un même territoire



**Coopération ou Concurrence : pour dépasser les limites d'une économie fondée sur les intérêts particuliers et la concurrence, la coopération doit s'imposer comme un nouveau modèle de régulation des rapports économiques et sociaux.**

#### ALLIANCE OU PARTENARIAT

Il est préférable d'utiliser « alliance » pour désigner des coopérations entre concurrents (sur une zone géographique et une offre strictement identique), et « partenariat » pour désigner des coopérations entre non concurrents, soit entre clients et fournisseurs, soit entre des associations qui n'entretiennent pas de relations économiques directes (par exemple un festival et un centre social).

## Les approches statutaires

Les formes juridiques de la coopération sont multiples mais elles ne doivent en aucun cas être la clé d'entrée de la coopération. La coopération est une notion juridique à multiple visages. Si certaines formes relèvent de « coopérations fonctionnelles » ne nécessitant pas la création d'une personne morale (réseau informel, adhésion à un réseau/fédération, convention de coopération avec ou sans mandat) ; d'autres sont dites « coopérations organiques », car elles donnent naissance à une nouvelle entité<sup>4</sup>.

Le législateur a instauré plusieurs formes de structures dédiées à la coopération : du réseau informel à la création d'un groupement d'employeur, quel type de coopération pour quel statut ?

4. Quant aux PTCE, la définition législative ne requiert pas la création d'une structure nouvelle.

**Table d'orientation autour des différents types de coopération :**

TYPE DE COOPÉRATION	COOPÉRATIONS FONCTIONNELLES				COOPÉRATIONS ORGANIQUES			
	Réseau informel	Adhésion	Convention de mutualisation	Convention de coproduction	Association	Groupement d'employeurs GE/GCSMS	Groupement économique GIE/GCS	Groupement multipartite SCIC
Coopération de moyen FAIRE AVEC		✓	✓		✓	✓	✓	✓
Coopération économique FAIRE ENSEMBLE	✓			✓	✓		✓	✓
Coopération stratégique-FAIRE CORPS	✓	✓			✓			



**« Ce qui est important, c'est de définir le projet politique vis-à-vis des acteurs ainsi que leurs besoins de développement. Après, les différentes formes de coopération sont des boîtes à outils. »**

## La coopération dans les territoires

La loi ESS a introduit un nouvel outil lorsque les coopérations sont situées sur un même territoire avec la reconnaissance institutionnelle des Pôles Territoriaux de Coopération Economique. Le PTCE est un « ... *regroupement sur un même territoire de structures de l'ESS (...) qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales (...), des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou tout autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération, ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants socialement ou technologiquement et porteurs d'un développement local durable.* »

La désignation des pôles territoriaux de coopération économique soutenus par l'Etat est effectuée par un comité interministériel associant les financeurs, après avis de personnalités qualifiées et de représentants de collectivités territoriales, dans le cadre d'appels à projets.

Dans le cadre de ses missions, le Centre de ressources DLA Financement porté par France Active a réalisé neuf entretiens auprès des PTCE visant à cerner les motivations, préalables et impacts de ces rapprochements et notamment sur les types de coopération. De cette étude, deux types de PTCE émergent :

- ceux organisés plutôt par filière, partageant des compétences pour présenter une « offre complète », implantés dans des territoires avec une grande densité d'acteurs (plutôt urbains), ils coopèrent aujourd'hui peu avec les entreprises classiques. Ces PTCE par filière se rapprochent de la notion de « cluster ».
- ceux organisés dans une logique d'offre de services du territoire (sans forcément de lien entre les activités), implantés dans des territoires avec une faible densité d'acteurs (plutôt ruraux), ils coopèrent avec tous types d'acteurs, y compris les entreprises classiques.

---

## INTERVIEW Cyrielle BERGER

### Directrice du CRGE, Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs



*Dans un contexte de préoccupation gouvernementale en matière de simplification de gestion d'emploi pour les petites et moyennes structures et de sécurisation des parcours professionnels, les Groupements d'Employeurs (GE) occupent une place importante et constituent une solution.*

#### **Qu'est-ce qu'un Groupement d'Employeurs (GE) ?**

— *Un GE est un collectif d'employeurs, qui, sur un même bassin d'emploi, s'organisent pour gérer ensemble leurs ressources humaines. La dimension territoriale est essentielle et fait qu'aujourd'hui de plus en plus de Groupements sont multisectoriels. Le GE embauche la personne et lui propose un contrat le plus adapté, en fonction de ses besoins. La personne a un seul interlocuteur, un seul contrat de travail, même si au quotidien, elle travaille pour plusieurs entreprises, membres du Groupement. Donc, plutôt que de gérer ses différents emplois, ou de rechercher des fragments d'emplois disponibles, c'est le GE qui organise le partage de son emploi.*

#### **Quelles sont les motivations à créer des GE ?**

— *Aujourd'hui la motivation première des structures est de trouver une solution à leur problématique d'emploi. Ensuite, elles y trouvent autre chose, à savoir un collectif, un lieu d'échange pour les structures, de réflexion sur l'emploi en commun, et pour les plus grandes structures un moyen de valoriser leur rôle social sur le territoire.*

#### **Quels sont les facteurs clés de succès du GE ?**

— *Au démarrage, pour qu'un GE réussisse dans son projet, il faut qu'il y ait un collectif d'employeurs motivés, deux ou trois en général, qui constituent un noyau dur, indispensable pour porter le projet. Une viabilité économique, car même géré bénévolement, (attention : la plupart des GE ne sont pas gérés bénévolement mais ont une équipe de permanents salariés) il faut que les salariés puissent être payés correctement. Enfin, une cohérence territoriale répondant aux besoins du bassin d'emploi.*

#### **Quel est le rôle du CRGE ?**

— *Basé en Poitou-Charentes mais de rayonnement national, le CRGE est à disposition de ses adhérents et des structures qui souhaitent créer un Groupement d'Employeurs. Il accompagne les porteurs de projet depuis la formulation jusqu'au démarrage du Groupement lui-même. Parfois on se rend compte que le GE n'est pas forcément le bon outil. Au quotidien, on apporte des conseils sur les aspects juridique, paye, finance, stratégie commerciale, des questions principalement liées au droit du travail et à son modèle économique, sa stratégie de développement.*

#### **Un conseil pour les associations ?**

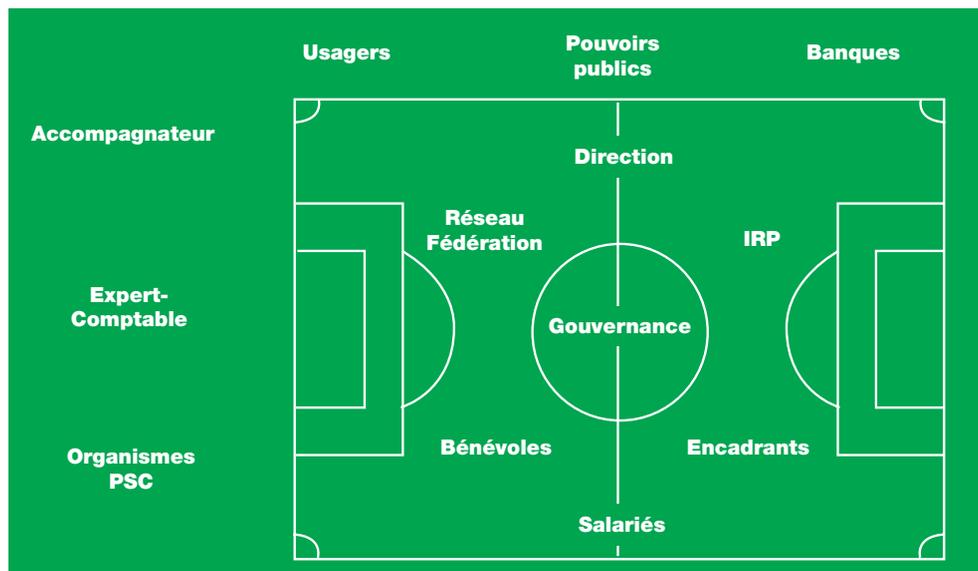
— *Il faut oser la mutualisation ! Il y a encore beaucoup de frilosité à organiser la mutualisation entre associations, alors que les besoins existent. Les associations ont recours à une multitude de ressources humaines : emplois aidés, bénévoles, stagiaires, mise à disposition d'un emploi par leur fédération, etc. C'est déjà une forme de mutualisation et de partage de salariés, donc pourquoi ne pas organiser et sécuriser cette mutualisation sous forme de Groupement d'Employeurs ?*

---

## 2 Les joueurs :

### les règles du jeu de la coopération

#### Les piliers de la coopération :



13

#### L'équipe

**La gouvernance** a pour mission de participer à la définition d'un projet commun, de le valider et de contrôler sa mise en oeuvre et son exécution. Pour que la coopération s'installe, il convient d'analyser les circuits de décision et de s'assurer que les bénévoles et/ou salariés disposent bien des pouvoirs nécessaires à l'exercice de leur tâche : le pilotage économique et financier du projet de coopération. Une gouvernance trop éclatée (aller-retour non maîtrisé entre CA, plusieurs directions) comportent des risques stratégiques forts : lenteur et prises de décision contradictoires, capacité de réaction faible...

**Le président** de chaque structure de l'ESS concernée est responsable du portage politique de ce projet.

**La direction** : la place du directeur est capitale, car il conduit le projet et gère toute la partie technique qui ne relève pas de la partie politique tenue par le Conseil d'Administration.

**Les salariés** : l'apport en compétences qui bénéficient tant aux structures « installées » qu'aux membres « en structuration » est une motivation fréquemment citée par les dirigeants rencontrés. Ces pratiques inter-structures nécessitent néanmoins de faire évoluer les habitudes de travail afin d'éviter notamment la « comitologie ». Dans tous les cas, l'encadrement intermédiaire doit être plus particulièrement impliqué tout au long de la démarche. Il est même possible de présenter un plan de formation dédié à votre OPCA (organisme de formation) !

**Les Instances représentatives (IRP) :** dès lors que la coopération a un impact sur « l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise » (article L 2323-6 du code du travail), les structures coopérantes doivent impérativement informer et consulter les délégués du personnel avant la prise de décision finale et le comité d'entreprise pour les structures de plus de 50 salariés. L'implication des représentants du personnel est un facteur d'adhésion de l'ensemble des équipes.

**Les bénévoles :** il est important de les associer, notamment lorsque la coopération aboutit à la définition d'un projet en commun. En effet, la démarche risque de démobiliser les bénévoles s'ils ne se retrouvent plus dans le nouveau projet.

**Le réseau, la fédération :** les réseaux et fédérations peuvent être sollicités à différents niveaux : mettre en relation, faire échanger les membres autour de la coopération, favoriser un transfert d'expérience, donner de l'information, appuyer dans la démarche et parfois même être partie prenante dans la coopération. En effet, ils participent à la reconnaissance et au développement des projets des membres au niveau national, mutualisation de moyens, recherche de fonds avec redistribution en fonction des engagements.

## Les préparateurs

**L'accompagnateur :** l'accompagnement peut se faire via un travail collectif ou individuel concernant les problématiques comme l'élaboration du projet commun, l'évaluation de l'impact sur l'activité historique et le volume d'activité maximum à mettre en commun, l'appui au montage de la coopération en termes d'organisation, de réponses aux questions techniques ou juridiques... Il existe des appuis techniques auprès des DLA (Dispositifs Locaux d'Accompagnement)<sup>5</sup>, des réseaux et fédérations, ainsi que des enveloppes financières auprès de certains partenaires publics.

**L'expert-comptable :** lorsqu'une coopération durable s'installe, il peut intervenir sur la partie agencement comptable et financier.

**Les organismes protection sociale complémentaire :** dans le cas où le groupement devient l'employeur des postes mutualisés, il doit remplir ses obligations en matière de prévoyance, retraite complémentaire, mutuelle santé. S'il y a nouvelle entité employeur, le respect des obligations légales et conventionnelles en matière de protection sociale complémentaire (PSC) s'applique.

## Les supporters

**Les usagers, les bénéficiaires :** les coopérations auront un impact sur les publics des différentes entités concernées. Pour apporter des réponses nouvelles tant en termes de service que d'organisation, leur implication peut être salutaire en phase d'amorçage comme de consolidation !

**Les partenaires publics** sont des partenaires essentiels : ils peuvent inciter à la coopération en cultivant une « atmosphère coopérative » et en favorisant les mises en relation (par exemple, les emplois aidés dédiés à la mise en commun). Selon leur importance dans les modèles économiques, ils devront être associés le plus en amont possible pour s'assurer de leur appétence pour le nouveau projet.

**Le banquier :** si la coopération génère de nouveaux besoins de financement (investissement, BFR) il est recommandé aux structures de bien les estimer et de solliciter, le cas échéant, son banquier. Il en va de même si la coopération nécessite un compte ou des services bancaires dédiés.

---

## INTERVIEW Didier DERUYCK, Délégué Régional Nord-Pas de Calais, Picardie, Mutuelle CHORUM.

### Quelles sont les obligations à remplir en matière de protection sociale dans le cadre de coopérations?

— La coopération entre acteurs de l'économie sociale s'appuie, à la base, sur une volonté partagée de travailler sur un projet commun. Les modes de coopération peuvent prendre des formes multiples allant de réunions informelles pour la conduite d'une action ponctuelle, à la fusion des associations partenaires, en passant par la création de nouvelles entités juridiques pour mutualiser les moyens (création d'un siège social, groupement d'employeurs, groupement de coopération sociale et médico-sociale...).

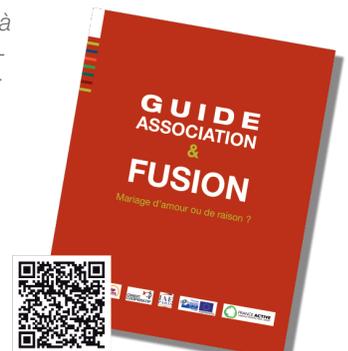
Dans les faits, la plupart de ces partenariats se traduit donc par le transfert de personnel ou l'embauche des premiers salariés. Dans les deux cas, un audit sur la couverture sociale du personnel, repris ou embauché, s'impose. L'affiliation auprès d'une caisse de retraite complémentaire AGIRC-ARRCO de la nouvelle entité juridique a-t-elle été faite? Les obligations prévues par le statut cadre ou la convention collective en matière de prévoyance (maintien de salaire en cas de maladie, d'accident ou d'invalidité et garanties en cas de décès) sont-elles respectées? En cas de fusion, l'harmonisation des garanties de mutuelle santé est-elle organisée dans les délais et le formalisme juridique impartis?

### Dans quels cas de regroupement/coopération êtes-vous sollicité par les structures ?

— Notre délégation régionale est surtout sollicitée pour accompagner la création de groupements de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) ou de groupements d'employeurs, dans le sport en particulier. En effet, l'organisme de protection sociale complémentaire peut avoir un rôle de conseil pour la mise en place des contrats de prévoyance ou de santé des salariés employés par le groupement.

### Un dernier conseil ?

— On observe que certaines coopérations sont des prémices à des opérations de fusion. Comme la fusion entrainera l'harmonisation des garanties de protection sociale complémentaire pour l'ensemble des salariés, j'attire l'attention sur la nécessité d'échanger en amont avec son organisme de protection sociale complémentaire pour réussir au mieux cette transition.



# Les règles du jeu

La démarche de coopération peut être aisément comparée à la construction du collectif dans le milieu sportif : constituer l'équipe, s'entraîner, adhérer et jouer !

**Démarche basée sur la réciprocité, la coopération est donc une modalité de travail qui s'accommode mal avec le seul volontarisme !**

Se donner les moyens de coopérer induit de fixer les règles du « jeu collectif » en fonction des moteurs et résultats attendus. Ce passage obligé n'est pas simplement une étape à franchir mais plutôt un réflexe à adopter dès que le périmètre (membres ou activité) se construit ou évolue.

Plutôt que de tenter de définir les « 10 commandements » du joueur collectif, ce guide présente 4 challenges majeurs : selon les expériences, ces accélérateurs ne se manifestent pas forcément de manière linéaire et chronologique. On peut par exemple, intégrer une équipe déjà constituée.



## 1<sup>er</sup> challenge : constituer son équipe

### Présentation

L'objectif est de favoriser des rencontres et d'apprendre à connaître les autres structures présentes dans son environnement. Pour cela, il faut « réseauter », c'est-à-dire s'impliquer dans un ou plusieurs réseaux informels. Cela permet de baigner dans une « atmosphère coopérative » et de construire des projets qui croisent au mieux les compétences de chacun. Il est néanmoins important de bien connaître ses forces, ses faiblesses et son positionnement en amont. Comment transformer le réseautage en coopération ? Qui choisir ? Sur quelles bases ? Pour quel projet ?

### Avec qui ?

L'équipe.

### Comment faire ?

- rencontrer des réseaux existants. Faire connaissance avec l'ensemble des participants avant de s'engager dans un réseau ;
- se mettre en relation lors de journées de travail communes sur des thématiques (valeurs, activité, proximité), par l'impulsion des financeurs publics ou tout simplement par la proximité déjà existante (travail commun, même secteur d'activité, même bâtiment) ;
- se rencontrer régulièrement, apprendre à se connaître (participation à des temps forts des autres structures...) et réfléchir à monter des projets en commun (formation, expérimentation).

## Les freins et les conseils

Les dirigeants ont tendance à préférer que les coéquipiers potentiels se manifestent à eux, soit pour ne pas être taxé d'hégémonique, soit par manque de réflexe. La coopération se provoque, il ne faut pas être attentiste. Ne pas hésiter à s'impliquer sur un ou plusieurs réseaux informels.

Ne pas être uniquement dans une « coopération d'affichage » : ces fausses coopérations déçoivent beaucoup et amplifient le sentiment de « coquille vide ».

### Ne pas oublier de se poser les bonnes questions préalables à toutes coopérations :

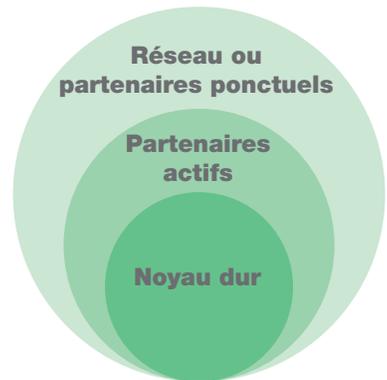
- pourquoi veut-on mettre en place un partenariat ?
- quel regard porte-t-on sur les enjeux de notre activité principale ?
- quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle participation sur notre « cœur de métier ? »
- quel est le niveau de mise en commun recherché : s'agit-il de partager les expériences, les risques, les gains, les pouvoirs ou une vision sur un enjeu donné ? Quel impact de cette coopération sur notre organisation actuelle ?

## 2<sup>ème</sup> challenge : s'entraîner, trouver sa place dans l'équipe

### Présentation

Lorsque les structures ont décidé de coopérer, il convient de clarifier le rôle de chacun. Pour cela, il existe différents cercles d'appartenance qui coexistent et évoluent au fur et à mesure de l'avancement du projet de coopération :

- 1<sup>er</sup> cercle, le « noyau dur » correspond aux structures à l'initiative de la démarche. A ce titre, ce sont celles qui sont les plus impliquées ;
- 2<sup>ème</sup> cercle, les « partenaires actifs » correspondent aux autres parties prenantes à la démarche de coopération. A ce titre, leur implication est considérée comme pérenne. Ils peuvent être des sous-traitants d'une partie de l'activité ;
- 3<sup>ème</sup> cercle, le « réseau » correspond à toutes les structures qui gravitent autour de la démarche de coopération. A ce titre, leur participation est ponctuelle.



**Ces cercles permettent également de tester la compatibilité et fonctionnent parfois comme des sas d'intégration. Il est possible de passer de « l'un à l'autre ». Leur intégration est liée au sentiment de confiance qu'ils inspirent aux structures les plus impliquées dans la coopération.**

## Avec qui ?

L'équipe.

## Comment faire ?

- 1. Accumuler un capital confiance** : la coopération est un élément fédérateur et pertinent à condition de reposer sur un système simple et rapide.
- 2. Partager une culture commune** par la formation pour donner du sens commun.
- 3. Clarifier les rôles de chacun** : même si le partage de projets est une ambition affichée dès le départ, la confiance ne peut se construire sans préciser le « qui fait quoi ? »

## TROUVER SA PLACE DANS L'EQUIPE



### 3 bis. Répartir l'animation des chantiers collaboratifs.

- 4. Créer de nouveaux espaces destinés à la réflexion** : ateliers collectifs, rencontres professionnelles, colloques. Privilégier des démarches plus informelles durant la mise en place des axes de coopération.
- 5. S'adapter à la typologie des partenaires.** Adapter les attentes en fonction des besoins et des ressources des partenaires : privilégier les structures solides, capables d'assumer les charges de structure lorsque celles-ci sont récurrentes. Les structures « émergentes » ou reconnues pour un « actif spécifique » seront mises en avant lorsque c'est la réponse commune à un appel à projets qui déclenche le projet de coopération.

## Les freins et conseils

Les dirigeants rencontrés indiquent passer par des phases de coopérations très fortes et de difficultés, avec parfois le sentiment de revenir en arrière. Certaines formes de coopérations sont chronophages : elles prennent beaucoup de temps ou parfois en font perdre. Il ne faut pas se décourager.

Lorsque la coopération nécessite la création de nouvelles fonctions, on observe un effet de seuil perçu autour d'une dizaine de participants<sup>6</sup>. En deçà, les témoignages soulignent l'enjeu de répartir rapidement cette charge de travail entre les gouvernances et les équipes salariées en place.

L'accompagnement peut se faire via un travail collectif : réflexion sur un projet, aide à la sensibilisation des acteurs privés et publics, impact sur l'activité historique, volume d'activité maximum à mettre en commun, stratégie indépendante à maintenir.

Certains acteurs cumulent les rôles : accompagnateurs, initiateurs ou directement impactés par la démarche, ils ont leur mot à dire et peuvent être ressources.

6. RTES (2014), *Les rôles des collectivités dans les dynamiques de Pôles territoriaux de coopération économique*

## 3<sup>ème</sup> challenge : adhérer au projet dans l'équipe

### Présentation

Lorsque le projet collectif ponctuel ne répond pas ou de façon moins adaptée aux besoins, la question de formaliser la collaboration peut se poser. Economiquement, une coopération durable traduit l'existence d'une communauté de projets : ces liens se manifestent souvent par des flux monétaires entre les participants.

#### LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI (CAE)

Les coopératives d'activité et d'emploi constituent une forme novatrice de « faire avec ». Elles permettent à des porteurs de projet de créer leur activité dans un cadre coopératif, autonome et « sécurisé », lorsqu'ils ne maîtrisent pas les différentes compétences nécessaires au montage d'une entreprise ou ne souhaitent pas nécessairement rester isolés.

Entreprises multi-activités de l'économie marchande, les CAE sont d'abord des entreprises d'accompagnement et de services mutualisés qui donnent à voir une forme d'organisation du travail originale. Elles incarnent également une nouvelle forme d'entreprises, d'emploi salarié et de solidarités entre entrepreneurs, selon l'idée « entreprendre pour soi, réussir à plusieurs ».

19

### Avec qui ?

L'équipe, les supporters, les préparateurs.

### Comment faire ?

**1. Produire une charte.** Il s'agit du document de référence fondateur pour animer et valoriser le projet collectif. Il rappelle l'origine de la collaboration (les déclencheurs) et a principalement pour objectif de :

- valider des intentions : une formulation et un contenu partagés dans un document unique ;
- présenter le projet à des partenaires ou à des financeurs potentiels pour un soutien à sa consolidation.

La charte rappelle les hypothèses qui justifient le travail en commun : facteurs externes et logique interne, réalisations issues de la collaboration reposant sur le « pari collectif ». Son écriture peut permettre une actualisation régulière des motivations.

Pour faire l'objet d'une appropriation par les acteurs, la charte doit cependant présenter un caractère synthétique et opérationnel.

**2. Communiquer sur les échanges entre les participants** pour donner l'image la plus sincère et fidèle possible de la plus-value de la coopération. Il s'agit de justifier du choix de travailler ensemble car cette configuration présente un l'intérêt de grandir sans grossir ! Il peut s'agir de liens marchands ou non :

- bénévolat : temps passé<sup>7</sup> notamment en l'absence de coordinateur salarié ;
- troc et mise à disposition de matériel et/ou lieu<sup>8</sup>;
- apport en capitaux lorsqu'il y a création d'une nouvelle entité ;
- facturations sur les services échangés : sous-traitance, « apport d'affaires par exemple » ;
- développement d'activités communes.

**3. Conventionner les nouvelles modalités de travail** (dans le cas d'une réorganisation). Ces coopérations auront besoin de formaliser l'adhésion via une convention relative aux nouvelles modalités de travail et leurs conséquences en termes de gouvernance.

Nécessitant un réel changement stratégique (gouvernance) et organisationnel (les activités peuvent être maintenues ou transformées), les quatre points suivants doivent être traités :

- identifier les pilotes pour chaque activité mise en commun : clarifier les mandats adossés à des compétences adéquates et une réelle disponibilité ;
- jalonner la démarche : veiller à un calendrier réaliste doublé d'un budget dédié assortis d'indicateurs de pilotage idéalement co-construits ;
- mobiliser les acteurs-clés en interne : consultation des IRP, démarche de groupes de travail thématique avec si nécessaire un plan de communication interne ;
- créer une structure ad-hoc.

## Les freins et conseils

Le projet de coopération est un système vivant, qui évolue, se modifie, se transforme. Il convient donc de prévoir dès le départ un système d'évaluation continue afin de corriger les écarts entre ce qui est attendu et ce qui est obtenu.

### COOPÉRER ET MUTUALISER : ET LA CONFIDENTIALITÉ ?

Quel que soit le domaine d'activité, ne pas hésiter à définir le niveau de confidentialité que les structures souhaitent conserver :

- dans les conventions de partenariat, la charte de fonctionnement de votre collectif, par exemple,
- dans le règlement intérieur en cas de création d'une nouvelle structure,
- en introduisant une clause spécifique dans les contrats de travail des salariés concernés et en les responsabilisant régulièrement sur cette question.

7. Ministère de la vie associative (2011), *Bénévolat : la valorisation comptable*.

8. PIPAME-DGCIS (2013), *Potentiel et perspectives de développement des plates-formes d'échanges interentreprises*. Cité par le cluster breton « les Articulés ».

## 4<sup>ème</sup> pilier : jouer dans une équipe soudée

### Présentation

« Faire ensemble » dans le cadre de projets collectifs présente de nombreux atouts en termes de dynamisme, d'ancrage des activités, des emplois et des compétences. Cette mise en commun des savoir-faire des participants, voire la création en commun de nouvelles fonctions, donne à voir un nouvel acteur qui ne se substitue pas à l'activité propre de chacun des membres.

Dans les cas observés, les compétences « animation » et « ressources » sont deux fonctions clés pour la pérennité de la démarche. L'enjeu repose sur la conservation de la singularité de chacun tout en anticipant les axes à renforcer et/ou à réorienter.



### Avec qui ?

L'équipe, les supporters.

### Comment faire ?

#### 1. Préciser les fonctions « animation-coordination »

Prévoir des procédures et une organisation de travail pour cultiver l'adhésion au collectif.

- créer une fonction « animation » pour resserrer les liens.
- créer une fonction de de coordination pour la gestion du temps et la mobilisation des compétences requises par les chantiers en cours.

Il n'existe pas de solution unique de portage de cette fonction : s'appuyer sur une ressource interne peut sembler une solution pertinente. Elle a des avantages car la personne connaît les participants et la perspective d'un changement de fonction/statut/rôle au sein d'un collectif peut être particulièrement motivante. Mais elle peut aussi avoir des inconvénients et générer des tensions du fait de la proximité avec une des structures.

La mission coordination assure le suivi des projets : circulation de l'information, gestion des sollicitations des participants, budget, des actions communes, etc. Les coopérations faisant souvent office d'incubateur, la priorisation est un enjeu fort pour leur bonne marche. En amont, il est incontournable d'identifier un référent (salarié ou bénévole) pour assurer le mode de sélection des projets à mettre en œuvre, de préférence dans une logique ascendante !

#### 2. Enjeux de répartition des ressources spécifiques

Les apports des membres se font dans la plupart des cas sous forme de cotisations : modules en fonction du chiffre d'affaires ou des effectifs. S'assurer que les modalités de refacturation sont justes et ne risquent pas d'entraîner une modification dur régime fiscal des structures.

### 3. Construire une offre commune de biens et de services

Le changement d'échelle que constitue la coopération implique la construction d'une offre spécifique combinée à une veille commerciale. Elle est une opportunité de ressources publiques et privées. Dans certains cas, l'entente est reconnue comme une force de proposition, elle peut être mise en avant dans la réponse à la collectivité.

#### Les freins et conseils

Sauf dispositif fléché « coopération », la fonction « animation-coordination » n'est pas prise en compte dans les politiques publiques et demeure financée de façon résiduelle via la redistribution non intégrale des enveloppes captées.

Pour entamer le dialogue avec les financeurs publics comme privés, l'optique demeure le découpage des demandes d'intervention par tranche (dans le temps) ou par projet<sup>9</sup>. Cibler les sollicitations a un double intérêt :

- faire entrer ces nouveaux acteurs dans votre cercle de « partenaires » en fonction de leurs missions et priorités ;
- valoriser les besoins particuliers de votre collaboration (fonctionnement ou investissement).



---

## INTERVIEW Eric BEASSE

### Responsable du service développement économique du réseau COORACE



Le COORACE, fédération nationale de l'économie sociale et solidaire, rassemblant plus de 500 entreprises militantes réparties sur l'ensemble du territoire, a développé un savoir-faire sur l'accompagnement à la stratégie et la structuration des Groupe Economique Solidaire (GES).

#### **Quel est le mode d'intervention du COORACE ?**

— L'accompagnement du Coorace est structuré autour de quatre phases : identification des besoins à coopérer en travaillant sur le projet politique et stratégique, réalisation d'un diagnostic économique et organisationnel, structuration de l'organisation, et enfin, accompagnement au changement. Cet accompagnement dure environ 4 à 6 mois, à fréquence d'une journée de travail par mois. Cet accompagnement peut se faire en présentiel ou sous forme de modules de formation. Il est ouvert aux membres du réseau Coorace mais également aux structures externes.

#### **Quels sont les enjeux de la coopération pour l'ESS et les entreprises de l'ESS ?**

— Différents enjeux internes aux structures, notamment de dépasser l'émiettement qui les fragilise. Des enjeux externes, d'être en capacité de proposer un modèle de « gestion de crise » voire de « sortie de crise » dans le but de pérenniser les emplois, développer les territoires en privilégiant la coopération à la concurrence. Si l'on veut une autre forme d'économie, la coopération est un bon moyen d'y parvenir.

#### **Qu'est-ce qu'un GES ?**

— Le GES est un groupement d'entreprises solidaires liées par un projet collectif de contribution à la création d'activité économique sur le territoire. Les GES se composent notamment d'entreprises conventionnées « Insertion par l'Activité Economique ».

#### **Quelle est la différence entre les PTCE et les GES ?**

— Le GES ressemble à la holding avec une maison mère et ses filiales, entretenant des liens très formalisés, voir parfois capitalistiques. Alors que le PTCE peut être comparé aux pôles de compétitivité, fonctionnant avec une dynamique d'acteurs sur un territoire autour d'un projet. Les différences se retrouvent donc autour des notions de gouvernance, de liens, de pouvoir, de relations entre les acteurs. La notion de projet est indispensable aux PTCE, et la notion de projet entre les acteurs du territoire est indispensable pour le GES. D'un point de vue du réseau, les choses sont assez claires sur un territoire et les deux notions peuvent se côtoyer.

#### **Quelles sont les évolutions dans les coopérations ?**

— La coopération est de plus en plus nécessaire sur le plan économique car la concurrence est exacerbée, les structures sont fragilisées avec des aides des pouvoirs publics de plus en plus difficiles à capter. La coopération est devenue une voie essentielle de secours pour certaines. Mieux vaut la voir comme une opportunité plutôt que de la subir !

# Quels critères d'arbitrage

## entre coopérer et fusionner

**D**ans le contexte de crise actuelle et pour sauvegarder leurs emplois, de plus en plus de structures de l'ESS optent pour des stratégies de coopération. Les défis sont pluriels : atteindre une taille critique, investir pour se développer, faire face à la contraction des finances publiques, s'organiser face à la concurrence croissante.

Pour répondre à ces enjeux de pérennisation et de développement de leurs activités, de nombreuses structures choisissent de se rapprocher et parfois hésitent entre une simple mutualisation à la forme de rapprochement réputée la plus complexe et la plus douloureuse, la fusion. Quelles sont les atouts et les inconvénients de la fusion ? Quelles comparaisons possibles avec les autres formes de coopérations ?

Faute ! Et notre stratégie de coopération les gars !



## Un rappel sur les fusions

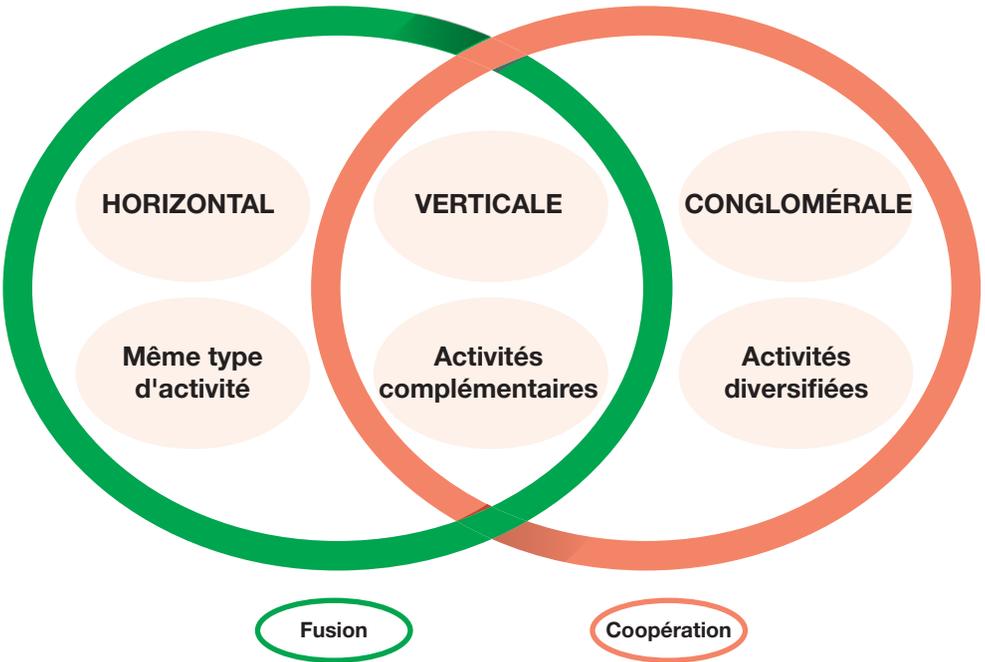
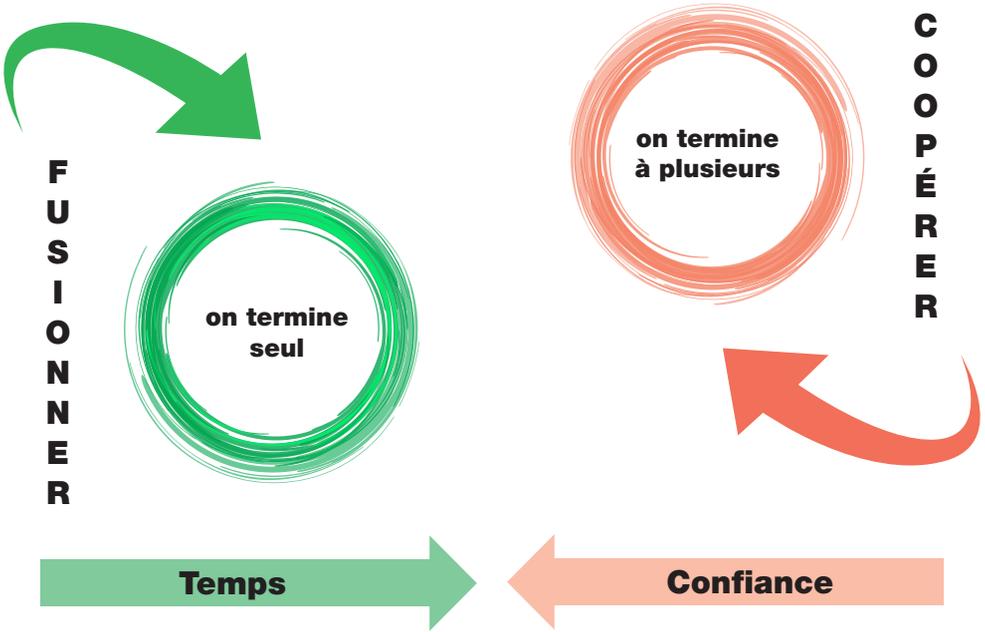
**L**e premier enseignement de l'étude menée par le CR DLA Financement sur les fusions fait écho aux nombreux échecs constatés lors de fusions entre grandes entreprises : la mise en commun de deux forces ne donne pas automatiquement des résultats dépassant la somme des deux forces isolées. Car si la fusion peut permettre des économies d'échelle sur les achats groupés, les frais de sièges, voire la masse salariale elle peut aussi ralentir l'activité, générer des franchissements de seuils (nouveau système d'information, coût d'un déménagement) et la nécessité de créer de nouvelles fonctions (qualité, communication, juridique, veille).

Ainsi l'objectif recherché se trouve davantage du côté de l'avantage compétitif que de celui de la réduction des coûts.

On peut également ajouter qu'une fusion mal conduite ou insuffisamment préparée peut nuire à l'équilibre des structures. Des études sont régulièrement publiées sur les pertes financières colossales enregistrées par des fusions entre grandes entreprises. Moins préparées et moins habituées, les structures de l'ESS sont forcément plus en difficulté dans ce type d'exercice.

On retiendra néanmoins que la réussite d'une fusion est conditionnée par l'histoire et la culture des organisations, la volonté des dirigeants, des salariés et de tous les partenaires des structures concernées. Le temps dans ces démarches est un allié et la précipitation un ennemi !

# Une comparaison entre la fusion et les autres formes de coopération



---

## INTERVIEW Catherine Bouillard Coordinatrice de la fédération des associations Inter-Comités d'Entreprise Cezam



### **Qu'est-ce que le réseau CEZAM ?**

— Le réseau CEZAM existe depuis une trentaine d'année. Il fédère, à travers 23 associations, 6000 comités d'entreprise ou organismes équivalents représentant 1 million de salariés couverts. Il s'agit donc d'un réseau de petits comités d'entreprise (CE), largement implantés en région.

Les champs d'interventions sont historiquement les activités culturelles et les activités de loisirs. Notre fonctionnement est basé sur la coopération et la solidarité entre CE de tailles et de moyens très différents. Le réseau est de plus en plus sollicité par ses adhérents sur des problématiques d'appui au fonctionnement des comités d'entreprise. Nos associations ont donc développé une offre de formation, d'accompagnement et de soutien technique sur ce volet.

### **À l'échelle de votre réseau, quels ont été les moteurs qui vous ont amené à travailler sur les enjeux de rapprochement ?**

— L'enjeu d'un réseau comme Cezam est de proposer un niveau d'activités équivalent auprès des adhérents sur l'ensemble du territoire. Hors, les associations qui composent notre réseau sont de tailles différentes et couvrent des territoires plus ou moins étendus. Il peut y avoir deux associations sur un même département et une seule association à l'échelle d'une région. Au-delà des questions territoriales, d'autres éléments ont favorisé les coopérations, comme la structuration des entreprises adhérentes, l'arrivée des nouvelles technologies, la création d'une activité commune nationale (la carte Cezam). Il s'agit donc d'une problématique de rapprochements sous forme de coopération et de fusion au sein de notre réseau.

### **Comment ces rapprochements se sont-ils traduits ?**

— Mise à disposition des compétences de certains salariés sur un territoire, mise en relation des élus administrateurs des associations pour travailler sur les orientations des associations, mutualisation des ressources humaines, etc. Lorsque certaines associations mutualisent énormément d'activités, la question se pose naturellement de passer à l'étape supérieure : la fusion.

### **Quel a été le rôle de la fédération dans l'accompagnement de ces rapprochements ?**

— Pour favoriser les échanges et les coopérations, la fédération a organisé les échanges au sein de quatre grandes régions (interrégions sur la base des indicatifs téléphoniques). Dans certains territoires, les coopérations ont très bien fonctionné. Cela a moins été le cas dans les interrégions où il n'y avait pas d'association motrice. De la même manière, il y a des fusions qui se sont faites assez localement et simplement et d'autres en cours plus complexes que prévu ou qui n'ont pas encore abouti.

### **Coopérer ou fusionner : quel choix conseillez-vous ?**

— Il n'y a pas de réponse tranchée à cette question et il se peut que le choix réalisé ne le soit pas de manière définitive. Il dépend avant tout des situations et des territoires. Nous travaillons actuellement avec nos adhérents à la co-construction d'un projet stratégique commun « Cezam 2020 » qui intègre évidemment ces questions au travers de trois grands axes : la gouvernance, l'organisation et la gestion, les activités de notre Réseau.

---

# Conclusion

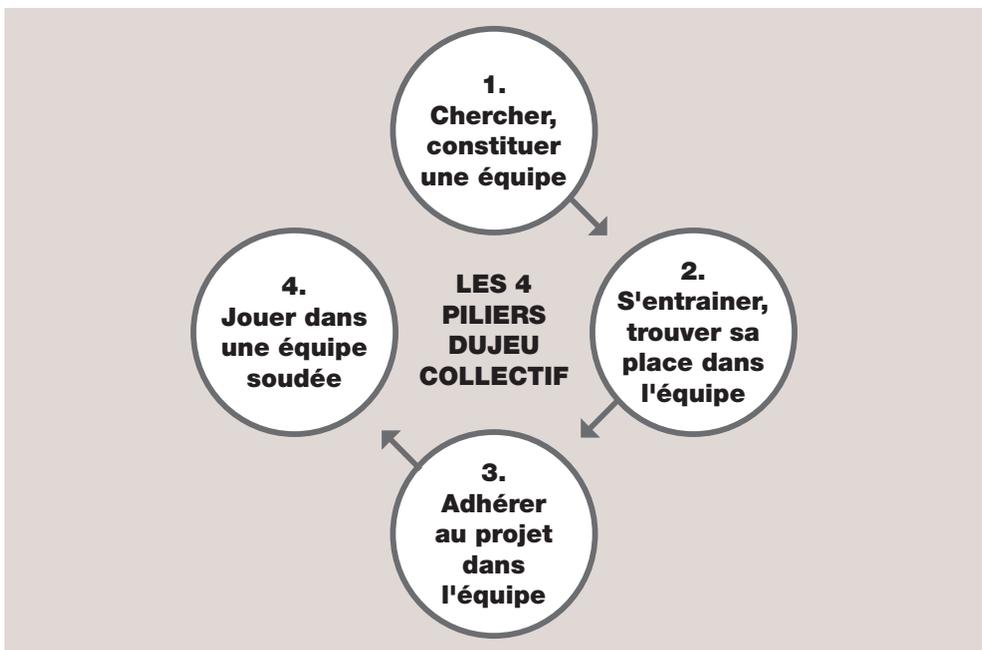


**Q**uel que soit le type de coopération retenu, la démarche est un système vivant qu'il convient d'animer, d'évaluer tout au long de son élaboration et de sa mise en œuvre. C'est la conduite et l'animation du projet qui développe la coopération au fur et à mesure des besoins.

Pour conclure, quelle forme de consolidation économique via la coopération ?

Réduction des coûts, théorie du portefeuille (panachage entre activités aux cycles différents), etc. Si le modèle économique se trouve renforcé, la recherche d'une meilleure exploitation des ressources humaines ou matérielles en est souvent à l'origine. Il ne s'agit pas automatiquement d'augmenter ses ressources ou de diminuer ses dépenses mais plus fondamentalement d'améliorer la performance collective. D'après les témoins rencontrés, l'attractivité ainsi que la capacité de négociation avec l'environnement sont deux retentissements recherchés et fréquemment obtenus !

Au-delà des impacts directs de chaque projet, l'entrepreneuriat collectif a un « effet d'entraînement » : essaimage<sup>10</sup>, activités induites ou renforcées par la présence d'initiatives collectives sur le territoire. L'économie géographique tend aujourd'hui à démontrer que le développement d'un territoire ne dépend pas de ressources matérielles mais bien du dynamisme de ses acteurs...



10. Cf. Avise, « Stratégies pour changer d'échelle »

# ■ C comme Coopération

## Quelques définitions de termes utilisés dans ce guide

### Pôle de compétitivité

Un pôle de compétitivité est un rassemblement, sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, d'entreprises petites et grandes, de laboratoires de recherche et d'établissements de formation. Un pôle de compétitivité a vocation à soutenir l'innovation. Il favorise le développement de projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) particulièrement innovants.

### Pôles Territoriaux de Coopération Économique

Le PTCE est un regroupement sur un même territoire de structures de l'ESS qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou tout autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération, ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants socialement ou technologiquement et porteurs d'un développement local durable. À ce titre, il peut être comparé aux pôles de compétitivité.

### Cluster

Une grappe industrielle, traduction française du concept de cluster, est une concentration d'entreprises et d'institutions inter reliées dans un domaine particulier sur un territoire géographique. Les grappes couvrent un ensemble d'industries liées et d'autres entités importantes pour la compétitivité.

### Groupement d'Employeur

Un GE est un regroupement d'entreprises qui décident de s'associer pour embaucher le personnel qu'elles ne peuvent pas embaucher seules à temps plein ou toute l'année. À partir des besoins à temps partiel ou des besoins de personnels saisonniers, le groupement d'employeurs additionne les temps de travail pour constituer un temps plein. Il met ensuite à disposition ce personnel de façon pérenne dans les entreprises partenaires.

### Groupe Économique Solidaire

Le GES est un mode de structuration de l'activité économique composé notamment d'entreprises conventionnées « Insertion par l'Activité Économique ». LE GES ressemble à une holding avec une maison mère et ses filiales, entretenant des liens très formalisés, voire parfois capitalistiques.

### Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale

Le GCSMS est la forme de coopération la plus intégrée proposée aux établissements sociaux et médico-sociaux. Outre la mutualisation de moyens, la mise en commun de services ou d'équipements, il permet des interventions communes de professionnels ou encore l'exercice direct de missions et prestations habituellement exercées par un établissement ou service du secteur social et médico-social.

# \* Bibliographie



## OUVRAGES

- \* BLOMART A. (2013), *Le prêt d'argent entre associations*, Association Mode d'emploi, 148.
- \* CLAVAGNIER B. (2005), *Partenariats, coopérations, regroupements, l'union fait la force*, Juris associations 324.
- \* DEMOUSTIER D. (2001), *Économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement*, Paris, SYROS
- \* GEROME F. (2011), *Réussir un regroupement : aspects économiques et financiers*, Juris associations 437.
- \* Le Labo de l'ESS, PTCE (2014), *PTCE, éléments de caractérisation*
- \* MANOURY L. (2001), *L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale : la SCIC*, Recma 281.
- \* EYNAUD Ph (coord) (2014), *RESTRUCTURATIONS TERRAIN (DÉ)MINÉ !* Juris associations 493.
- \* HENRY Ph (2014), *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, Toulouse, les éditions de l'Attribut
- \* PIPAME-DGCIS (2013), *Potentiel et perspectives de développement des plates-formes d'échanges interentreprises*, Paris, Ministère du redressement productif

## GUIDES

- \* AVISE (2011 & 2014), *Accompagner les groupements d'employeurs (2 titres)*
- \* AVISE (2014), *Stratégies pour changer d'échelle*
- \* Centre de ressources DLA Financement (2013), *Association & fusion, mariage d'amour ou de raison ?*, édité par France Active
- \* Centre de ressources DLA Financement (2014), *PTCE et dynamiques économiques - Entretiens auprès d'un échantillon de 9 PTCE pôles témoins*, édité par France Active
- \* Le mouvement associatif (2014), *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, Typologie des modèles de ressources financières*
- \* Ministère de la vie associative (2011), *Bénévolat : la valorisation comptable*
- \* RTES (2014), *Les rôles des collectivités dans les dynamiques de Pôles territoriaux de coopération économique*

 BLOMART A. (2013), Le prêt d'argent entre associations, Association Mode d'emploi, 148.



 GEROME F. (2011) Réussir un regroupement : aspects économiques et financiers, Juris associations 437



 Les PTCE décryptés par France Active, Walter n°2



 Centre de ressources DLA Financement (2011), « Association & financement, quelles sont les solutions qui vous conviennent ? » édité par France Active



 AVISE (2011 & 2014), Accompagner les groupements d'employeurs associatifs



 RTES (2014), Les rôles des collectivités dans les dynamiques de Pôles territoriaux de coopération économique.



# Liens utiles

## Ce guide a été réalisé par :



**Le Centre de ressources DLA Financement** porté par France Active a pour principales missions d'aider à l'adaptation de l'offre de financement aux spécificités des projets d'économie solidaire, d'appuyer et de conseiller les DLA, les réseaux et fédérations associatives, ainsi que de diffuser une culture de la gestion financière et du financement auprès des dirigeants associatifs et de leurs partenaires.



**France Active** ([www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)) est une association loi 1901 créée en 1988. Elle a développé et fédère un réseau de Fonds territoriaux qui ont pour mission de soutenir des projets d'utilité sociale sur les territoires, en apportant aux porteurs de projets une expertise, un accès au crédit et un soutien financier (garanties sur emprunts bancaires et apports en fonds remboursables).



**Solfia** ([www.solfia.org](http://www.solfia.org)) est un portail Internet développé par le Centre de ressources DLA Financement, dédié aux associations qui souhaitent s'informer sur la recherche de financements et l'accompagnement. Que vous vous interrogiez sur la nature de vos besoins, que vous recherchiez de nouveaux partenaires financiers, que vous souhaitiez vous faire accompagner, SOLFIA vous propose un ensemble de fiches-outils pour vous guider dans votre réflexion et vos recherches.

## En partenariat avec :



**CHORUM** (<http://cides.chorum.fr> - [www.chorum.fr](http://www.chorum.fr)) est la mutuelle de protection sociale complémentaire dédiée aux entreprises et aux salariés de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Elle met en œuvre des garanties et des services en prévoyance, santé, épargne, retraite et d'ingénierie sociale, adaptés aux besoins des salariés et employeurs de l'ESS.



**L'IAE de Paris**, ([www.iae-paris.com](http://www.iae-paris.com)) est un établissement d'enseignement supérieur. Depuis 50 ans, l'IAE de Paris dispense un enseignement de haut niveau axé sur la gestion et le management. En 2001, il a créé le premier diplôme universitaire habilité dans le domaine du management associatif.



Vous pouvez commander nos guides à l'adresse suivante : [www.guidescnarf.fr](http://www.guidescnarf.fr)  
ou les télécharger sur notre site : [www.solfia.org](http://www.solfia.org)

Le Centre de ressources DLA Financement est soutenu par :



Conception : [bleuamer@gmail.com](mailto:bleuamer@gmail.com)