

Cadrage

La coopération est un principe d'action promu à tous niveaux, au sein des politiques publiques, dans les logiques de développement et de structuration des territoires, comme des entreprises. Depuis les années 2000, les politiques nationales en faveur de la coopération économique territoriale se déploient, à partir des Systèmes Productifs Locaux, cluster, « Pôles de compétitivité », « Pôles d'excellence rurale ». Dans le champ de l'ESS, des groupements et organisations d'acteurs expérimentent des logiques coopératives plus ou moins ascendantes à visée de structuration, de changement d'échelle et développement local. Il s'agit de démarches ou processus (PTCE ou encore SOLIMA dans le champ des Musiques actuelles), d'organisations non nécessairement structurées juridiquement – les ensembliers dans le champ de l'insertion, les Groupes Economiques Solidaires (GES), ou d'entités juridiques dont les formes se démultiplient :UES (Union d'Economie Sociale) SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), Groupements de Coopération Sanitaire Social et Médico-Social (GCSMS).

Cet intérêt pluriel pour la coopération est, pour autant, ambivalent et porteur de paradoxes : la mutualisation est parfois perçue comme une injonction là où différents acteurs de terrain y voient une piste essentielle de développement. La coopération peut-elle être un outil de survie économique là où elle emporte des coûts de gestion et de coordination ? Mutualisation, coopération, fusion, à quel(s) schéma(s) les organisations de l'ESS ont-elles à faire ? L'un ne risque pas d'entraîner l'autre ? Que recouvrent sur le plan économique et juridique ces différentes modalités ? Quelles incidences entraînent-elles en terme d'identité commerciale, de gouvernance, d'approche du capital humain des organisations concernées ? Quels sont les atouts et les écueils possibles des différentes formes organisationnelles proposées en terme de coopération ? Comment les accompagner ?

La coopération: de quoi parle-t-on ?

Premiers repères

Panorama approfondi et approche technique des différentes formes de coopération

Enjeux économiques et financiers (Bruno Rochegude)

Pratiques de mutualisation et dimensions juridiques (Alima El Bajnoui)

Identification des besoins d'accompagnement des entreprises de l'ESS

L'usage d'outils de mutualisation (GES, GIE, PTCE) dans le champ de l'IAE (Pierre Langlade)

Des pratiques de coopérations accompagnées dans le secteur SMS (Véronique Dor)

Echanges et débat - Le développement de pratiques de coopérations : problématiques récurrentes et points d'attention



Région
Provence
Alpes
Côte d'Azur



INGENIERIE-FORMATION-EVALUATION

Intervenants

Alima EL BAJNOUNI, Consultante juriste
Pierre LANGLADE, groupe GDID, COORACE
Bruno ROCHEGUE, Consultant expert du développement de l'ESS
Véronique DOR, URIOPSS PACA et Corse

Participants

Sylvie LE BRETON, GES Objectif Plus
Lise BEAUJEU, CLDESS Communauté Communes Rhône Lez Provence
Laurence GAUBERT, SDESS, Région PACA
Andréa ROCHE, Association Inter-Made
Sarah THUILLIER, Association Les Têtes de l'Art
Thibault POURBAIX, CRESS PACA

Animation - Lucile MANOURY

La coopération: de quoi parle-t-on ?

Premiers repères

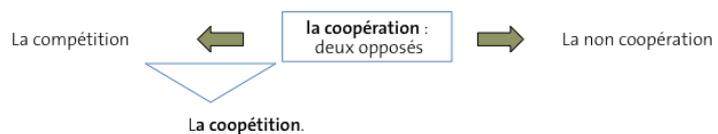
Les formes juridiques constituent des moyens possibles au service de la coopération. Mais celle-ci est avant tout un processus, qui nécessite confiance et transparence, quelle que soit sa déclinaison, forme d'association, de mutualisation ou de coopération.

On ne naît pas coopérateur, on le devient, Claude Vienney

L'association est avant tout une modalité visant à être ensemble. On s'associe pour mutualiser ou coopérer. La coopération (*cum operari*) c'est travailler à plusieurs, là où la mutualisation, une des formes de la coopération, est une forme ou démarche volontaire de prévoyance.

La coopération peut se définir par opposition à la non coopération et à la compétition.

Si elle est exclusive de la non coopération, elle ne l'est pas de la compétition, notions dont les chercheurs démontrent la compatibilité par celle de coopération, sur le principe que dans certaines circonstances, mon adversaire peut être mon partenaire.



- **Quatre valeurs indispensables**

La coopération est une prise de risque dans la nécessaire confiance qu'elle implique.

Robert Axelrod* souligne 4 valeurs indispensables : la bienveillance, la susceptibilité (réagir en cas de problème), l'indulgence, la transparence.

Enfin, en tant que processus, la coopération nécessite du temps.

** Donnant donnant, une théorie du comportement coopératif, 1982*

- **Trois champs de motivations****

Voie choisie ou subie ? L'intérêt d'une coopération est multiple, si elle peut concerner le renforcement des moyens d'intervention ou la nécessaire évolution des modèles économiques, elle ne peut se réduire à l'enjeu de l'« optimisation budgétaire ». Parmi les champs de motivations :

Gagner en compétences, du partage de compétences à la diversification du réseau, participe pleinement des questions de développement. En ce sens, la coopération suppose une approche systémique des organisations.

Améliorer les services aux bénéficiaires, que cela transite par leur intégration à l'administration du service, par l'extension de l'offre apportée pour une réponse optimisée ou par la mobilisation de moyens consolidés sur de l'expérimentation de nouveaux projets est un second moteur propice au développement de coopérations.

Enfin la coopération peut contribuer à *construire sa légitimité sur un territoire*, en nouant une relation renforcée avec des partenaires, en vue d'organiser un lobbying ou d'être force de propositions, d'être plus visible en gagnant en rayonnement.

*** France Active, Association et coopération, jouez collectif, 2015*

Questions de compréhension

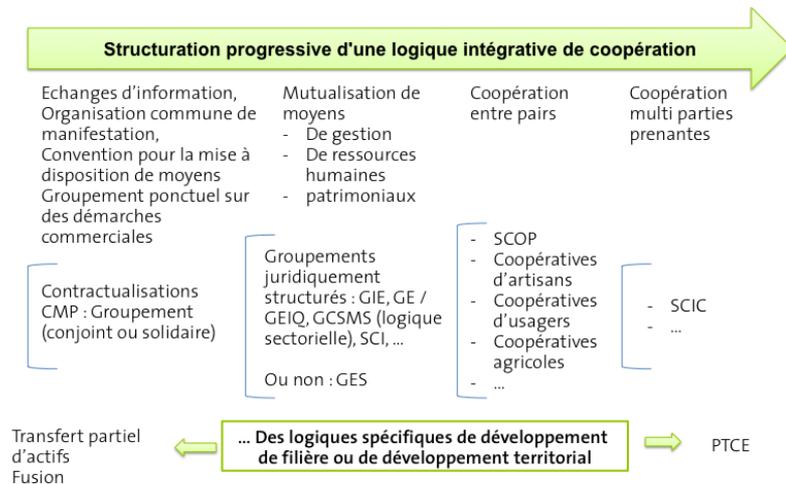
La coopération recouvre-t-elle une réalité différente en milieu rural ? Si les formes restent identiques, le milieu peut différer : relation de plus grande proximité avec les acteurs publics, un maillage plus resserré entre les acteurs.

Entrer dans un projet, un processus de coopération ne risque-t-il pas de remettre en question l'identité des parties prenantes ? L'accompagnement doit porter attention à cette question, chaque processus étant unique. Le travail sur les valeurs en présence est essentiel à ce sujet, notamment la bienveillance et la transparence.

Panorama approfondi des démarches et outils de coopération

Le synoptique des démarches et pratiques de coopération peut s'aborder avec différentes grilles de lecture. La présentation ci contre valorise la dimension progressive de la démarche de structuration, de la coopération informelle à la coopération multi parties prenantes.

Il importe de porter attention à la nature des motivations économiques qui constitue un des paradoxes de la coopération.



Enjeux économiques et financiers des rapprochements et regroupements (Bruno Rochegude)

Le processus peut être le fruit d'une vision réactive ou d'une vision prospective :

- Vision réactive : le processus se met en œuvre par la tutelle, sous injonction. Elle renvoie à une logique de survie, de nécessité, qui peut empiéter l'existence d'une projection partagée.
- Vision prospective : il s'agit d'être et d'agir ensemble pour le développement, par exemple dans l'objectif économique de conquérir de nouveaux marchés (ex. du groupe La Varappe d'Aubagne).

Il importe de prendre le temps de préciser sur quelle vision on se situe, et de se positionner dans une logique prospective. Sous l'angle économique, il faut distinguer deux axes, être ensemble pour mieux maîtriser les coûts ou pour faire plus, renforcer le développement. Ce temps est aussi celui de la définition d'une stratégie.

Les processus de mutualisation et de coopération peuvent entraîner différentes opérations financières. Il importe de savoir que la loi bancaire de 2004 interdit toute opération de crédit par des organismes non bancaires (ou instituts de microfinances). Pour autant, si une structure ne peut pas s'endetter pour prêter, rien ne lui interdit d'augmenter son capital soit pour augmenter ses fonds propres soit pour prêter ces moyens.

Dans les prêts en trésorerie (de court terme, ou les prêts participatifs, de moyen terme), il est nécessaire d'indiquer l'intérêt qui conduit au prêt de façon explicite dans la convention. Si les démarches de prêts peuvent contribuer aux liens de confiance, deux écueils doivent être évités : le prêt à des organisations en difficulté, qui peut même être qualifié de soutien abusif (on peut alors être appelé en « comblement de passif ») et la possible « contamination fiscale » que peut entraîner l'intervention financière d'une structure auprès d'une autre.

Qu'il s'agisse d'entreprise ou d'association, toute démarche de regroupements entraîne des coûts en temps homme et en financement. Leur déni peut constituer une cause d'échec de la coopération. Ces coûts peuvent être ceux de la communication, de l'accompagnement ou des coûts spécifiques, par exemple en cas de fusion.

Dans le champ associatif, par définition a-capitalistique, des outils ont été créés, comme les titres associatifs, récemment renforcés par la loi Hamon. Ils peuvent être utilisés dans le cadre d'une stratégie, par exemple de renforcement des liens partenariaux.

L'existence d'une telle stratégie est importante car la détention de titres associatifs ne donne aucun droit de propriété sur l'actif de l'association, aucun droit de vote aux assemblées, aucun droit à rémunération, aucun droit aux excédents réalisés par l'association (les excédents d'une association ne se distribuent pas).

Les interventions en fonds associatifs

Elles peuvent être réalisées par des personnes physiques comme par des personnes morales (quel que soit leur statut juridique). Deux modalités sont possibles :

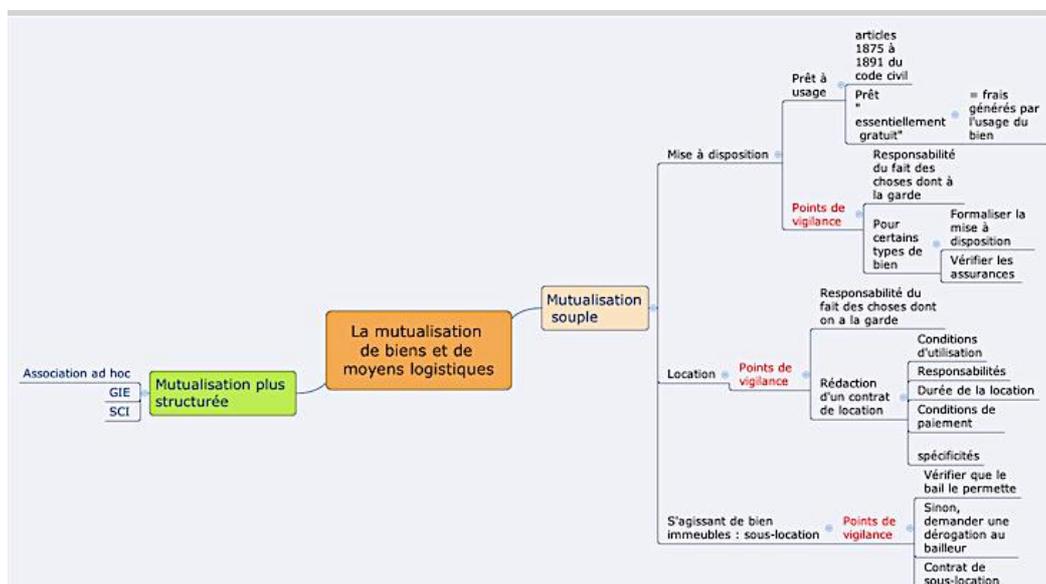
- **Sans limitation de durée préalable** (fonds associatifs sans droit de reprise). Le remboursement éventuel de ces sommes aux apporteurs relève alors de la seule décision de l'association.
- **Avec un droit de reprise**. Une convention de remboursement stipulant les dates de remboursement ou plus généralement les conditions qui entraînent la reprise, doit être signée entre l'association et les apporteurs préalablement à la mise à disposition des fonds. En l'absence d'une telle convention, les apports sont alors réputés « sans droit de reprise ».

Pratiques de mutualisation et enjeux juridiques (Alima El Bajnoui)

3 formes de mutualisation peuvent être distinguées, qui comportent chacune des pratiques souples ou plus structurées :

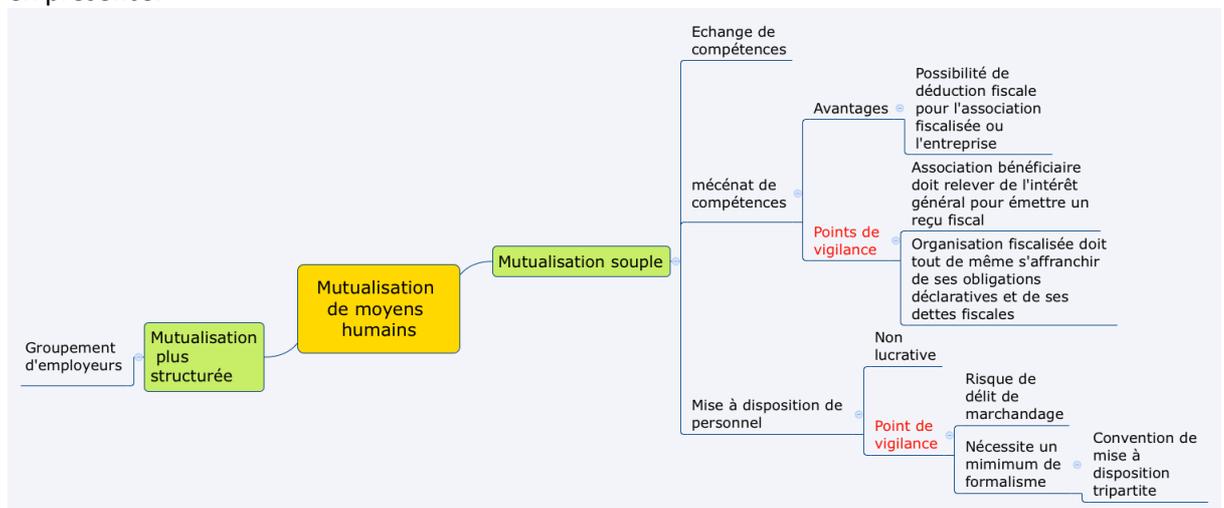
> La mutualisation de biens et de moyens logistiques

- Formes souples
 - La mise à disposition est régie par le code civil. Il importe de formaliser néanmoins une convention de mise à disposition. Si elle est facturée, elle peut tomber dans la location, sauf si ne sont facturés que les frais générés par l'usage du bien.
 - La location qui suppose un contrat, car c'est une prestation au sens plein ; la sous-location suppose de vérifier la compatibilité avec les baux.
- Formes plus structurées
 - La création d'association ad-hoc (ex : Mesclun, Marseille)
 - La mobilisation d'un G.I.E (groupement d'intérêt économique) : il permet la mutualisation de moyens, d'outils et de compétences et permet la réalisation de propositions commerciales mutualisées. Il ne suppose pas de capital initial et peut recevoir des dons et subventions, mais la responsabilité solidaire est a priori complète.
 - La S.C.I (Société civile immobilière), qui vise l'acquisition d'immeubles (ex : Maison de l'ESS en Bourgogne, projets d'Habitat Participatif), sur la base de statuts relativement souples.



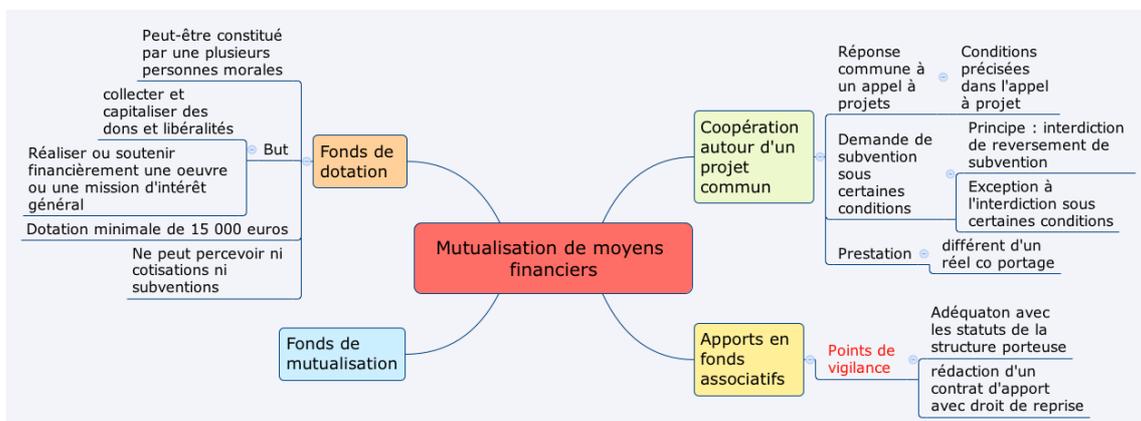
> La mutualisation de moyens humains

- Formes souples
 - L'échange de compétences, qui peut être soutenu par les collectivités, par exemple en favorisant le regroupement dans un lieu partagé ;
 - Le mécénat de compétences est opportun pour des associations d'intérêt général qui peuvent émettre un reçu fiscal à des organisations fiscalisées ;
 - La mise à disposition de personnel doit également être non lucrative, au risque du délit de marchandage. Elle nécessite une convention tripartite.
- Forme plus structurée
 - Le GE, Groupement d'employeurs, peut être de forme associative ou coopérative. Il permet le partage de compétence salariale, voire l'accès partagé à des compétences qualifiées. Il peut être utile également au renforcement de projets de territoire. Il suppose une attention spécifique à la fiscalisation de ses adhérents et à la convention collective, fonction des postes en présence.



> La mutualisation de moyens financiers

- Formes souples
 - Elle l'est déjà par la coopération autour d'un projet commun (notamment la prestation partagée) ;
 - Elle peut transiter par l'apports en fonds associatifs (cf. intervention de B. Rochegude)
- Formes plus structurées
 - Fonds de mutualisation
 - Fonds de dotation (minimum 15K€)



Éléments de débat

En tant qu'acteur public, on est parfois également dans la contradiction : tout en le poussant à la coopération, l'interlocuteur dans son mode de groupement devient peu lisible, les montages ne sont pas toujours transparents. Les grands groupes ont appris à rendre compte des mécanismes de groupements. Cela n'est peut être

pas assez encore suffisant dans le champ associatif, mais les modalités de financement comme les modalités de gouvernance peuvent s'avérer plus complexes à valoriser, car elles ne répondent pas au seul enjeu d'accroissement de parts de marchés.

Intermade, témoignage de l'expérience d'un fonds de mutualisation

A Intermade, les associations et porteurs de projets qui entrent en étape « Couveuse » ont l'obligation de participer, à hauteur de 2% de leur chiffre d'affaires ou marge brute au fonds de mutualisation. Celui-ci a été créé notamment en vue de pallier aux problématiques de trésorerie récurrentes des structures accompagnées.

La procédure d'attribution suppose en contrepartie de la part du porteur un travail assez fin sur son plan de développement. La commission attribue des avances remboursables et non des dons, avec un délai de remboursement d'un an.

Une réflexion est en cours pour diversifier l'usage de ce fonds, y compris dans la relation aux entrepreneurs sortants.

Appréhender les besoins à partir de témoignages d'accompagnement de coopérations

L'usage d'outils de mutualisation dans le champ de l'IAE (Pierre Langlade)

La création du G.E.S GDID tient à l'impulsion de 3 structures associatives qui ont souhaité faire mieux et plus, pour conforter la structuration de l'offre sur le territoire. Dans un premier temps, la forme GE avait été privilégiée, celle-ci ayant été transformée en GIE, car il ne pouvait pas répondre à certains besoins comme la mutualisation de locaux et de véhicules.

Deux motivations fortes ont prévalu, la capacité de négocier différemment, d'une part et d'autre part, travailler différemment sur la cohérence des parcours d'insertion.

D'emblée, l'illusion de faire des économies sur la mutualisation a été écartée. Aujourd'hui sont ainsi mutualisés la gestion administrative, la comptabilité, la commercialisation, les locaux, des postes notamment direction et factotum.

La gouvernance, pour tenir compte des enjeux de territoire, est organisée par bassin d'emploi, à l'appui de conseils de développement et de surveillance territorialisés.

3 facteurs ont été fondamentaux pour cette émergence :

- Avoir un projet commun
- Prendre le temps
- L'existence d'un leadership qui favorise la démarche.

Le GIE est aujourd'hui composé de 8 structures qui, par leurs implantations, élargissent le territoire d'intervention. La relation de confiance est centrale. Par exemple, l'inclusion d'une structure comme Atoll a été faite au motif de préserver une diversité d'apports sur le territoire, dans un premier temps par l'apports en fonds propres qui a permis la relation de confiance.

Un accompagnement a eu lieu dans le cadre de DLA. Son format a été effectivement sur 8 à 9 jours. Dans le cadre du dernier accompagnement, l'intervention du consultant s'est centrée sur l'enjeu de fluidifier les relations, ça a été une plus value importante. Ce DLA a été pris en charge pour 1/3 sur les fonds propres de la structure. Le besoin d'accompagnement se fait toujours sentir, ils vont le chercher au fur et à mesure des besoins. Actuellement les besoins portent sur la veille et l'observation des évolutions juridiques, notamment sur les RH. Des groupes de travail internes ont été mis en place pour travailler sur les horaires, la gestion des congés, ...

Éléments de débat

Dans une démarche de croissance territoriale, comment garder le lien de proximité ? C'est l'organisation de la gouvernance, par bassin d'emploi qui favorise la relation au territoire ainsi que la mutualisation d'un poste de direction, qui porte le projet de territoire.

Le GIE supposant la responsabilité de tous les membres, il y a une prise de risque importante ? La responsabilité est partagée aux clés d'utilisation. Ce sont les trois fondateurs qui restent majoritairement investis. La détermination très

explicite des règles d'usage est également importante.

Comment marche la mutualisation sur les volets RH et financier ? Pour les postes mutualisés, un compte temps permet d'affecter le coût aux différentes structures. Il existe par ailleurs une convention de trésorerie entre les structures en attendant le développement d'un fonds de mutualisation.

L'accompagnement de coopérations dans le secteur SMS (Véronique Dor)

La question de la coopération est centrale pour les associations de solidarité, au regard des enjeux de facilitation du projet associatif et d'amélioration du parcours de vie des personnes accompagnées.

La dynamique engendrée depuis 1975 sur cette question tient à des enjeux propre au secteur, comme le vieillissement mais surtout externe, au regard de intensification de la concurrence et d'une incitation forte des décideurs publics, Conseils départementaux et ARS pour les principaux.

Le secteur a pris les devants avec l'enjeu d'anticiper les coopérations, plutôt que de subir des regroupements, dans un contexte où les CPOM (contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens) ont pris un caractère d'obligations et dans un contexte de mutations associatives relativement fortes : un des marqueurs de cette évolution réside dans le passage d'une philosophie axée sur l'individualisation de la réponse à celle de la participation des usagers.

Il n'y a pas un modèle uniforme de coopération, ce qui entraîne 2 principales conséquences :

- la question première à poser aux porteurs de projet de coopération est celle du projet et de la stratégie. Cela permet d'anticiper la peur de perte d'identité. Ce n'est pas parce que les structures viennent ensemble, qu'elles se connaissent. Il s'agit donc d'aider à énoncer les valeurs, mais aussi les réticences et les attentes.
- il n'y a pas d'outil unique, ceux-ci doivent être systématiquement adaptés.

Il est nécessaire que l'accompagnement se fasse dans un climat de paix. Advient rapidement également la nécessité de faire face à des idées reçues telles que l'assimilation entre coopération et fusion/ absorption, et l'interprétation hâtive des incitations publiques au regroupement versus la coopération.

Un enjeu majeur est de travailler sur la conciliation entre « coopération » et « projet associatif » et sur une communication, interne comme externe habile, qui suppose un travail d'intermédiation.

Un autre enjeu est de maintenir la démarche au sein des instances statutaires. Pour favoriser le dialogue, l'URIOPSS, dans le cadre de tels accompagnements, met en place un comité de réflexion, d'animation, de suivi, où sont mis en dialogue très tôt les impacts possibles en matière financiers, RH et organisationnels.

Il importe enfin d'attirer l'attention des porteurs de projets sur l'importance d'y consacrer le temps nécessaire. L'expérience montre la nécessité de 20 à 25 jours d'accompagnement sur 12 à 18 mois.

Qu'attendent les adhérents de l'URIOPSS ?

- Un choix juridique
- Une connaissance des outils de planification, du cadre juridique
- De l'animation des instances de concertation
- Un soutien politique (médiation à l'externe)
- Mise en place d'outils d'auto-évaluation de l'accompagnement

Éléments de débat

Quelles incidences a la taille des structures concernées ? Dans le secteur SMS, les structures sont plutôt de taille importante. Mais dans les faits, qu'elles soient petites ou grandes, n'empêche pas une constante sur la nécessité de questionner de la même façon le projet, les valeurs et la stratégie.

Au regard des volumes de temps d'accompagnement évoqués, les dispositifs de type DLA sont-ils adaptés ? Le DLA restant dans des formats maximum de 7 à 9 jours, il n'épuise pas le besoin d'accompagnement sur un projet de coopération mais peut contribuer à travailler sur un volet de la démarche.

Dans le tiers secteur culturel, comment tirer parti de ces logiques et les adapter au champ ? Il y a beaucoup d'éléments intéressants sur l'accompagnement, mais pas de modélisation. Pourrait-on faire une « frise » chronologique ? Chaque projet de coopération étant unique, c'est plus l'ensemble des points d'attention et l'écoute des besoins témoignés qui importent. Il apparaît également que des compétences plus relationnelles d'un tiers intervenant, de type intermédiation « fluidification des relations », y compris à l'appui d'instances dédiées sont nécessaires. Les compétences techniques sont requises à des moments et sur des volets précis. C'est en ce sens que le maillage des compétences d'accompagnement peut être travaillé.