

# VERS PLUS DE COOPÉRATION TERRITORIALE : LE POINT DE VUE DE FINANCEURS



Animé par Charlotte Debray

Marion Ben Hammo, Delphine Chomiol, Laetitia Gourbeille, Amandine Hubert, Sylvain Maschino et Carole Orchamp.

L'action collective se transforme vers plus d'horizontalité, et de nouvelles coopérations émergent à toutes les échelles, entre des acteurs qui, jusqu'à récemment, travaillaient au mieux en silos, au pire en compétition.

Pour que ces manières d'agir produisent les résultats et les effets escomptés, cela implique de nouvelles méthodes et pratiques, de nouvelles techniques. Cela implique également de réinventer certains métiers : *grant maker*, agents de l'état ou d'une collectivité locale, accompagnateur ou responsable associatif, chacun peut sentir que le Faire ensemble appelle de nouvelles compétences, voire de nouveaux métiers.

Les financeurs observent-ils ces évolutions ? Comment les accompagnent-ils ? Que faudrait-il pour aller plus loin ? Telles sont les questions abordées avec un panel varié de partenaires qui partagent une vision : ensemble on va plus loin, mais pas sans moyens de locomotion ni carburant.

Cette troisième table-ronde de la 7<sup>e</sup> édition de l'Université du Faire ensemble portait sur le rôle des financeurs dans l'accompagnement du développement de coopérations territoriales.

Animée par Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda, elle a réuni Marion Ben Hammo, cheffe de projet missions sociales à la Fondation de France, Delphine Chomiol, responsable des partenariats nationaux à la Fondation Crédit coopératif, Laetitia Gourbeille, déléguée générale de la Fondation SNCF, Amandine Hubert, adjointe au chef du Bureau de la vie associative au ministère chargé de la Vie associative, Sylvain Maschino, Expert Leader RSE à la Fédération nationale des Caisses d'Epargne, et Carole Orchamp, déléguée générale du Réseau national des maisons des associations.

## L'ÉVOLUTION STRATÉGIQUE DU RÔLE DES FONDATIONS

Les fondations adoptent différentes stratégies pour adapter leurs rôles aux besoins de coopération. Elles se construisent principalement autour d'un enjeu : celui de ne plus seulement investir dans des projets, mais comme l'indique Marion Ben Hammo « se positionner comme acteurs du changement ». Ce repositionnement se traduit par une action sur trois axes principaux :

- ✿ Accompagner les porteurs de projets au-delà du seul financement.
- ✿ Développer l'ingénierie et l'outillage de l'écosystème d'accompagnement des entrepreneurs sociaux pour en permettre la diffusion.
- ✿ Favoriser l'interconnaissance et la mise en réseau des porteurs de projets et de leurs partenaires agissant sur des thématiques communes ou des territoires communs.

La Fondation SNCF, qui depuis 2010 finançait des appels à projet interassociatif a, par exemple, décidé en 2021 de changer de logique. Désormais, elle s'inscrit dans une stratégie sur le long terme de co-construction et d'accompagnement des projets avec ses partenaires.

Comme pour les Caisses d'Épargne, représentées par la Fédération nationale des Caisses d'Épargne (FNCE), qui tout en soutenant des porteurs de projets, accompagnent également les acteurs qui se sont structurés et professionnalisés pour apporter cette ingénierie sociale. Elles soutiennent ainsi des acteurs tels que Ronalpia à Lyon, Atis à Bordeaux ou encore Katapult à Rouen.

La Fondation de France a lancé, en janvier 2021, l'initiative collective Racines. Elle réunit des fondations, des associations et l'ESSEC, au service des innovateurs promouvant une stratégie d'impact systémique, distincte d'une stratégie d'impact direct, qui ne se projette qu'à court terme. Trop souvent encore, ceux-ci manquent de moyens et peinent à convaincre les financeurs de la nécessité de cette approche.

*Trop souvent encore,  
les stratégies d'impact  
systémique manquent de moyens.*

La volonté de développement de l'écosystème de l'accompagnement des entrepreneurs sociaux se manifeste aussi par un soutien à des acteurs associatifs engagés dans la promotion de la coopération.

La Fondation de France et la Fondation Crédit coopératif investissent également une partie de leurs ressources dans la mise en réseau des acteurs par le biais d'actions et d'événements qui constituent des opportunités d'interconnaissance : développement de l'apprentissage entre pairs, montée en compétence collective par des formations, ateliers, etc.

La Fondation Crédit Coopératif a par exemple mis en relation la Fonda et le Centsept, car ces deux associations s'intéressaient à la problématique de la précarité énergétique.

## DE L'ÉBAUCHE DE LA CONSTRUCTION D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE : L'ÉVOLUTION DU POINT DE VUE DE L'ÉTAT

Avec Guid'Asso, la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) et le Mouvement associatif s'associent pour permettre une meilleure coopération des acteurs de l'appui à la vie associative locale.

L'objectif est qu'aucune association et qu'aucun porteur de projet qui œuvre au renforcement de la cohésion sociale sur le territoire national ne soit sans réponses à ses besoins d'accompagnement.

Ce travail de mise en réseau des acteurs de l'accompagnement est en voie de devenir, selon Amandine Hubert de la DJPEVA, une politique publique coconstruite entre l'État, ses bénéficiaires et ses acteurs propres.

L'État effectue sur ce projet une transition dans son mode opératoire en passant d'une position verticale, de contrôle, à une position plus horizontale, accordant plus d'importance à la co-construction du projet avec ses parties prenantes.

Cette volonté est remarquable dans la manière dont s'est coconstruit le projet Guid'Asso : la question des moyens financiers, du modèle économique a été traitée dans un second temps, la primordialité étant accordée à édifier ensemble la gouvernance, le suivi-évaluation et la communication permanente entre les parties prenantes.

Cette coopération a permis de révéler des besoins de structuration aux différentes échelles (locale, régionale, nationale, etc.) Selon Amandine Hubert, il est trop tôt, dix-huit mois après le début de l'initiative, pour juger ce qu'elle a produit. Toutefois, l'on observe dès à présent une montée en compétences collective immédiate effective.

# UNE INITIATIVE ORIGINALE ET INNOVANTE : LE LANCEMENT D'UN PARTENARIAT AU SERVICE DES PARTENARIATS

Dans le cadre du programme Faire ensemble 2030, la Fonda a souhaité s'associer au Réseau national des maisons des associations (RNMA) pour coconstruire une expérimentation originale et innovante.

C'est un véritable « partenariat au service des partenariats », en faveur du développement de coopérations pour répondre aux défis d'intérêt général dans les territoires.

Pour la déléguée générale du RNMA, ce projet est issu de trois constats :

- ✿ Les Maisons des associations (MDA) sont des catalyseurs pouvant permettre un appui à la structuration de la coopération entre acteurs clés du territoire.
- ✿ La complexité des sujets liés à la transition écologique et solidaire implique d'apporter des réponses coconstruites et coordonnées
- ✿ Les acteurs, dont les MDA, peinent encore à faire ensemble, faute de vision stratégique, d'accompagnement adapté et de méthode.

Pour répondre à ces constats, cette coopération poursuit un double objectif : accompagner deux territoires pilotes dans la structuration de la coopération entre acteurs locaux autour d'un défi d'intérêt général défini en commun et, ce faisant, développer la capacité des acteurs de l'accompagnement associatif à faire émerger, structurer, animer et évaluer les dynamiques de coopération au service du développement durable du territoire.

Cette expérimentation a été officialisée lors de la deuxième journée de la 7<sup>e</sup> édition de l'Université du Faire ensemble par la diffusion d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) qui se clôturera à la mi-octobre. Les grandes étapes de ce projet s'étaleront entre le mois de juin 2022 et 2024. Des documents en ligne seront prochainement consultables pour suivre l'évolution de cette coopération expérimentale.



## CONCLUSION

L'attention accrue des financeurs à la coopération territoriale se traduit de diverses manières.

Les fondations adoptent des stratégies de co-construction des projets, de recherche des innovations sociales, d'impact collectif et accordent plus d'importance au soutien des acteurs qui promeuvent la coopération et à la mise en réseau des acteurs et de leurs partenaires.

L'État s'oriente vers la coconstruction de politiques publiques. Enfin ces évolutions concernent également le monde associatif en lui-même, en témoigne l'exemple de la Fonda et du RNMA.

*Quand les fondations accordent plus d'importance au soutien des acteurs qui promeuvent la coopération, l'État s'oriente vers la coconstruction de politiques publiques.*

 Ce compte-rendu a été rédigé par Luc Hansen de la Fonda et relu par Marion Ben Hammo, Delphine Chomiol, Laetitia Gourbeille, Amandine Hubert, Sylvain Maschino et Carole Orchamp dans le cadre de leur participation à l'Université du Faire ensemble organisée par la Fonda. Il est mis à disposition sous la [Licence Creative Commons CC BY-NC-SA 3.0 FR](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/).



# UNIVERSITÉ DU FAIRE ENSEMBLE

Enjeux et méthodes pour coopérer



9-10 JUIN 2022