

Fiche de capitalisation

Accompagner des coopérations économiques dans l'ESS

3

projets de coopération situés
sur la Métropole Bordelaise
accompagnés pendant 9 mois.

10

structures coopérantes

17

entrepreneur.e.s impliqué.e.s



Table des matières

Introduction.....	3
▪ Constats.....	3
▪ Objectifs	3
▪ Financements.....	3
Définitions.....	4
▪ Qu'est-ce qu'on entend par « coopération » ?.....	4
▪ Et par « coopération économique » ?.....	4
▪ Et une coopération réussie ?.....	5
Appel à candidatures.....	6
▪ Calendrier 2020.....	6
▪ Critères de sélection des projets	7
Description des projets.....	8
▪ Passerelles.....	8
▪ Les jardins de la faïencerie.....	8
▪ La Halle des transitions.....	9
Offre d'accompagnement.....	10
▪ Calendrier 2021	10
▪ Temps collectifs	10
▪ Rencontre financeurs.....	11
▪ Carnet de bord	11
Gouvernance du programme.....	12
• Comité de pilotage	12
▪ Comité « bienveillant »	12
Enseignements.....	13
Evolutions prévues.....	14
• Evolution des critères de sélection :.....	14
• Evolution du contenu du programme.....	14
Pour aller plus loin.....	15
Quelques outils.....	15

Introduction

▪ Constats

Les dynamiques de coopérations économiques se développent dans les territoires et sont un levier efficace pour accompagner le développement des structures de l'ESS. Néanmoins, on observe un déficit d'ingénierie d'accompagnement leur permettant d'émerger et de se consolider.

Les acteurs de l'accompagnement ne soutiennent pas directement les dynamiques de coopération, mais en ont le potentiel, s'ils adaptent leur méthode et outils pour formaliser une ingénierie dédiée.

▪ Objectifs

À l'occasion de ses 10 ans ATIS s'est donc donné pour **objectifs** :

- **d'accompagner le renforcement économique des entreprises** de sa communauté, et plus largement de structures de l'ESS, en leur donnant les moyens de se développer par les coopérations économiques et territoriales
- de **capitaliser et partager l'expérience à l'échelle nationale**, notamment auprès de l'écosystème d'accompagnement dédié à l'ESS et l'innovation sociale

▪ Financements

La mise en place de ce nouveau programme a été permis grâce au soutien de la Métropole de Bordeaux, des entreprises Vinci Construction et EDF, du bailleur social Mésolia, du fonds de dotation de la Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou-Charentes et de l'appel à projet FSE « Développer les coopérations économiques au service de l'innovation sociale, de l'inclusion et de l'emploi sur les territoires » animé par l'AVISE.





Définitions

- Qu'est-ce qu'on entend par « coopération » ?

« La capacité à agir ensemble pour résoudre nos problèmes et réaliser nos désirs, en construisant ensemble et en partageant le savoir. La coopération transforme les humains en pédagogues les uns pour les autres. »

Eloi Lorent, économiste à l'OFCE

« Coopérer c'est être co-auteur d'une œuvre commune. Ce ne sont pas les objectifs des protagonistes qui sont communs mais l'œuvre elle-même. »

Anne et Patrick Beauvillard, l'Institut des Territoires Coopératifs

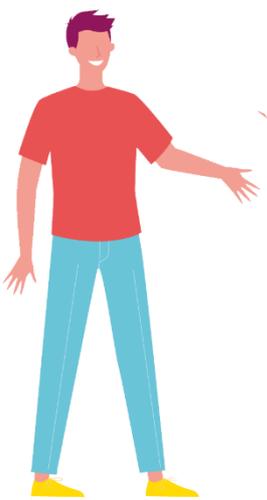
- Et par « coopération économique » ?

« L'ensemble des processus conduisant un collectif d'acteurs/personnes morales à collaborer et s'organiser, sur un territoire donné, pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue au service de projets économiques et sociaux innovants ».

ATIS

« Un processus d'animation d'un collectif de personnes et de compétences, permettant d'améliorer les qualités d'un projet ; qui porté seul ne pourrait exister et réussir. Au-delà d'une vision économique d'agrégation de moyens, la coopération s'appuie sur des dynamiques d'intelligence collective et des modes de gouvernance démocratique. »

CRESS Centre Val de Loire



▪ Et une coopération réussie ?

Une vision commune et claire

- Des **objectifs communs**
- Un partage d'intérêts communs et collectifs
- Une **ambition commune** et une vision partagée
- Une **vision commune** et partagée
- Objectif commun et partagé par toutes les structures d'un collectif
- **Intérêt communs** au centre
- **Atteinte d'objectifs** communs

De l'interconnaissance

- Avoir pu créer du lien
- Des **moments conviviaux**
- Une meilleure **interconnaissance**
- Une envie de **travailler ensemble** qui dure dans le temps
- Une vraie **relation de confiance** entre les personnes

Un cadre

- Une **co-construction** du cadre
- **Echéances claires** et partagées par l'ensemble du collectif
- **Savoir anticiper**
- **Bien réfléchir en amont**

De la diversité

- Une **co-construction** du cadre
- **Echéances claires** et partagées par l'ensemble du collectif
- **Savoir anticiper**
- **Bien réfléchir en amont**

Des résultats

- Une **action commune** rondement menée
- Parvenir à **atteindre les objectifs** que l'on s'est fixés
- Avoir **multiplié les opportunités**
- De la **communication** et une **posture gagnant gagnant**
- Le fait que tout le monde s'y retrouve

*Réponses à la question : « Qu'est-ce qu'une coopération réussie ? »
issues du webinaire de capitalisation et retours du 20/01/2022*

Appel à candidatures

▪ Calendrier 2020



Nous avons fait le choix d'un appel à candidatures de 5 mois pour :

- **respecter les temps longs** des processus de coopération
- impulser de nouveaux projets de coopération en proposant des **temps d'interconnaissance**
- organiser des **ateliers, formations, conférences** pour aider les porteurs et porteuses à avancer dans la conception de leur projet et à construire une réponse collective
- proposer un **hackathon avec des experts et partenaires** pour accélérer les coopérations économiques

▪ Critères de sélection des projets

L'objectif de l'appel à candidatures était d'identifier spécifiquement des projets de coopération économique **visant la création conjointe de nouveaux services ou de nouvelles activités** impliquant une vision commune, une coordination et un partage de la valeur entre plusieurs acteurs.

Il ne s'adressait pas à des projets de mutualisation (coopération de moyens), de relations de sous-traitance « classique » ou de création de réseaux d'intérêts ou d'influence (coopération stratégique).

Les projets lauréats ont été retenus après un processus de sélection qui a associé les votes de la communauté d'ATIS, du grand public et ceux de personnes qualifiées sur le sujet.

Les critères pour sélectionner les projets étaient les suivants :



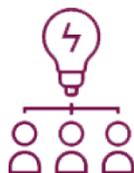
finalité de la coopération



impact socio-économique
potentiel



réponse à un besoin du
territoire



caractère innovant
de la coopération



qualité du processus de
coopération proposé

Pour cette première version, nous souhaitions expérimenter le programme avec des structures de la communauté d'ATIS, aussi deux des structures porteuses au minimum devaient en faire partie.

À l'issue de ce processus, 3 projets ont été retenus. Ils ont bénéficié d'une dotation financière de 5000€ et d'un parcours d'accompagnement mêlant temps collectifs et temps individuels.

Description des projets

- Passerelles

LE PROJET

Création de forêts-jardins en milieu urbain et valorisation des produits issus du jardin cultivés selon les principes de la permaculture :

- activité de pépinière
- boxes sensorielles mensuelles
- dégustations sensorielles de plantes comestibles
- ateliers « cuisine végétale », « santé par les plantes », « relaxation »...

LES STRUCTURES PORTEUSES



Ludosens

Association qui accompagne des jeunes neuro-atypiques de 16-30 ans dans leur insertion sociale et professionnelle.



Le conservatoire du goût

Association pour la sauvegarde de la biodiversité des plantes cultivées d'intérêt gustatif et des paysans qui les cultivent.



Terre d'Osmose

Forêt-jardin de 600 m² au cœur de Bordeaux. Lieu d'expérimentations, d'éveil des sens, de partages jardiniers, artistiques, écologiques et culinaires.

- Les jardins de la faïencerie

LE PROJET

Réhabilitation d'une friche urbaine en un jardin public de sensibilisation et d'expérimentation, en s'appuyant sur des activités culturelles, environnementales et technologiques, visant à développer le lien social et la résilience urbaine.

LES STRUCTURES PORTEUSES



Low-Tech Bordeaux

Association de promotion de la culture low-tech en Gironde



Les Halles de Bourbon

Association culturelle de quartier



L'Orée

Association qui propose de concevoir des écosystèmes à impact positif en ville et de transmettre des moyens de résilience accessibles à toutes et à tous.

- La Halle des transitions

LE PROJET

Création d'un lieu de vie participatif tourné vers la transition écologique, sociale et numérique sur Bordeaux Métropole.

LES STRUCTURES PORTEUSES



La Boucle

Lieu dédié au réemploi et à la réparation qui se compose de 5 espaces : une recyclerie, un espace réparation/bricothèque, des ateliers de sensibilisation, un café cantine et un coworking.



Slow Fest

Laboratoire d'expérimentation de la transition énergétique dans les musiques actuelles.



R3 Bordeaux

Plateforme de massification, tri et redistribution des encombrants des bailleurs sociaux.



Ecoagir / Réagir33

Un ACI et une AI avec différents supports d'insertion : la mise à disposition de personnel, la collecte et la gestion des déchets encombrants, la gestion urbaine de proximité et le réemploi.

«On a vu cet appel à projets comme une opportunité de pouvoir davantage formaliser nos modes de fonctionnement et de développer une activité économique en plus de nos collaborations déjà existantes. On voyait ça comme une bonne opportunité pour apprendre à structurer notre collectif en prenant en compte les fonctionnements de chacun et on avait besoin d'un regard extérieur pour mieux définir là où on allait»

Clémence Belloir, co-fondatrice de La Boucle, porteuse du projet La Halle des transitions

Offre d'accompagnement

▪ Calendrier 2021



▪ Temps collectifs

Le cycle d'accompagnement expérimental contenait au moins 4 temps de travail individuels et 6 temps collectifs avec les chargé.e-s de mission d'ATIS :

- **Construire et affiner l'horizon coopératif commun** pour travailler collectivement la vision et l'ambition du projet de coopération.
- **Engagement, confiance et animation de projets collectifs** pour disposer d'outils d'analyse, de prise de recul, d'animation et d'aide à la décision.
- **Partage collectif et témoignages de projet de coopération** pour introduire les notions de modèle économique et de gouvernance.
- **Les modèles économiques de la coopération** pour appréhender les différents modèles économiques permettant à la fois un équilibre entre le financement du projet commun et le maintien des activités préexistantes.
- **Gouvernance des groupements** pour appréhender les différents modèles de gouvernance pouvant s'appliquer aux groupements et les implications juridiques pour les membres du groupement.
- **Suivre et partager son processus de coopération** : pouvoir suivre et rendre compte du processus de coopération à la fois en interne et en externe pour en garder le sens et la cohérence.

« On a voulu travailler beaucoup de sujets, même si l'enjeu pour les projets était surtout d'affiner la vision commune et l'envie de travailler ensemble. Créer un alignement des visions demande beaucoup de temps ».

Pierre Simonnet, ATIS.

▪ Rencontre financeurs

Organisation d'une matinée dédiée au financement de la coopération en Nouvelle-Aquitaine pour clôturer le programme.

- 16 financeurs (à la fois des investisseurs solidaires, des banques, des fondations, des financeurs publics et une plateforme de crowdfunding)
- 17 projets de coopération néo-aquitains
- 47 speed meeting (en visio pour optimiser la participation d'acteurs de l'ensemble de la région NA.)

Afin d'inciter les financeurs à participer à cette première édition, nous avons pris le parti de laisser les financeurs choisir les projets qu'ils souhaitaient rencontrer en leur envoyant des fiches descriptives des projets en amont.



▪ Carnet de bord

L'objectif du carnet de bord est de guider le processus de coopération. Il reprend les grands axes de l'accompagnement avec pour chacun :

- Des axes de travail
- Des questions à se poser
- Des objectifs
- Une grille d'auto-évaluation

Il contient également un lexique, des outils et des ressources documentaires pour aller plus loin.

« Nous avons testé le carnet de bords avec Angèle et Arnaud et personnellement je le trouve très bien, très structuré, utile, les tableaux d'auto-évaluation sont très pertinents. Un beau support qui a le mérite d'exister ! »

Priscilla Laulan, fondatrice de Ludosens, porteuse du projet Passerelle entre biodiversité et neurodiversité

Gouvernance du programme

L'accompagnement de ces 3 projets s'inscrivait dans le programme « **Faire ensemble, coopérons** » d'ATIS, qui comprend également :

- l'appui à la structuration de 2 filières d'activité (voir la fiche de capitalisation « Accompagnement à la structuration de filières d'activités dans l'ESS »)
- l'incarnation des coopérations économiques et territoriales dans un lieu dédié au faire ensemble : la ManuCo.

• Comité de pilotage

Durant l'année 2022, nous avons organisé **deux comités de pilotage** pour l'ensemble du programme « Faire ensemble, coopérons ».

Ils étaient composés de :

- Emilie-Marie Mercier - *EDF*
- Cyril Beaune - *Mésolia*
- Ophélie Despax et Gracianne Bec - *Vinci*
- Hélène Douet - *Fonds de dotation de la Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charentes*
- Fabienne Oré-Courregelongue et Charles Réveillard - *Bordeaux Métropole*
- Kanitha Kernem et Matthias Julliard - *Avise*
- Mélanie Thuillier - *CRESS Nouvelle-Aquitaine*
- Aurore Prévot et Matthieu Joerger - *région Nouvelle-Aquitaine*

▪ Comité « bienveillant »

Toujours dans une optique d'amélioration, de capitalisation et de partage d'expérience, ATIS a également organisé **3 « comités bienveillants »** composé de personnes ressources ayant développé une expertise sur le sujet « coopération » **pour échanger des retours d'expériences**, des **actualités** liées à la coopération, des **méthodologies d'accompagnement de projets**, de *nouveaux outils* dédiés...

Il était composé de :

- Danielle Demoustier, *Économiste, enseignante à Sciences Po Grenoble, spécialisée dans l'étude des dynamiques de coopération économique territoriale dans l'ESS*
- Fanny Derrien, *Responsable Partage et transfert de savoir-faire chez Inter-Made*
- Kanitha Kernem, *Responsable de pôle à l'Avise*
- Camille Henrion, *Salariée doctorante en CIFRE au Clus'Ter Jura, coordination d'un programme de R&D sur la mise en place d'un "entrepreneuriat coopératif de territoire"*
- Marie Vernier, *Déléguée Générale du Labo de l'ESS*
- Amélia Gustave de la Chaire Territoires de l'ESS, *Sciences Po Bordeaux*
- Nadia Banqué, *Intervenante chercheure sur les sujets de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération au sein du cabinet ATEMIS*

Enseignements

Il est essentiel d'accorder du temps à l'interconnaissance et à la construction de la confiance mutuelle entre les membres du collectif.

« La coopération se fonde sur l'interrelation entre les personnes. Ce ne sont pas des organisations qui coopèrent mais bien des personnes dans toute leur singularité. »

Anne et Patrick Beauvillard, l'Institut des Territoires Coopératifs.

Décrypter la position du « Leader » et être attentif à l'usage du « nous »

« En tant qu'accompagnateur, il est vraiment nécessaire s'assurer que le discours qui est porté est partagé par tous et n'est pas simplement l'expression d'une personne qui parle plus fort que les autres. » **Pierre Simonnet, ATIS.**

Il est nécessaire d'évaluer et ré-évaluer les enjeux de chacune des structures porteuses au fil du projet.

« Si l'œuvre est commune, les motivations profondes de ses auteurs sont toujours uniques et subjectives. »

Anne et Patrick Beauvillard, l'Institut des Territoires Coopératifs.

Il est parfois difficile de gérer les capacités d'engagements différentes des structures au sein des groupements en fonction de leur maturité.

« Il est important d'avoir des structures à des stades d'avancement similaires, ou en tout cas qui ont du temps et des ressources humaines suffisantes pour travailler sur le projet collectif. »

Clémence Belloir, co-fondatrice de La Boucle, porteuse du projet La Halle transitions.

Il est préférable de construire des ateliers collectifs plutôt que des formations et d'encourager l'ensemble des membres du collectif à y participer et à profiter de ces temps pour avancer sur leur projet. .

« On avait décidé de se partager les ateliers d'ATIS, pour se répartir la charge de travail, mais on s'est rendu compte que ça créait des problèmes de transmission et donc de perte de l'information. On aurait dû profiter de ces temps pour travailler en groupe sur les outils qui nous étaient proposés.»

Clémence Belloir, co-fondatrice de La Boucle, porteuse du projet La Halle des transitions

Il manque encore des outils adaptés pour réfléchir à la modélisation économique de projets de coopération.

« Le Business Model Canva ne permet ni d'aborder la répartition du travail. ni de faire la différence entre les activités portées par chacune des structures individuellement et celles portées par la structure commune.» **Guillaume Pulyk, ATIS**

Evolutions prévues

- Evolution des critères de sélection :
 - Ambition d'accompagner au moins 5 projets par an → 2 en Gironde et 1 en Dordogne, 1 en Lot-et-Garonne et 1 dans l'ex-région Poitou-Charentes
 - Accompagnement dédié à des projets de coopérations émergents portés par minimum 2 structures de l'ESS (on enlève le minimum de deux structures de la communauté ATIS)
 - Détection au fil de l'eau par les chargés de mission dans les territoires pour essayer de casser la compétition alors que l'on encourage à coopérer
 - Processus de sélection affiné pour mieux identifier les enjeux et le niveau d'implication de chacune des structures
 - Minimum un emploi (pas de bénévolat) avec du temps dédié au projet de coopération
- Evolution du contenu du programme



Pour aller plus loin

Le replay du [webinaire de capitalisation et retours d'ATIS](#) du 20 Janvier 2022

L'article de l'AVISE du 25 Janvier 2022 : « [Retour sur le programme d'ATIS : Accompagner des coopérations économiques dans l'ESS](#) »

Quelques outils

Le [livret « Faire de la coopération une source de développement »](#) de l'institut des territoires coopératifs, centre d'action-recherche-transmission sur la coopération

Le dilemme du prisonnier : <https://red.educagri.fr/wp-content/uploads/2014/10/Livret-animateur-Dilemme-du-prisonnier.pdf>

La [matrice BM3C2](#): Business Model Multi-acteurs et Multi-niveaux Circulaire et Collaboratif créé par [Latitude Créative](#) et l'Université de Nantes.

Le [blason](#) de Latitude créative

Le guide « [L'intelligence collective, 10 bonnes pratiques pour cultiver votre collectif](#) » de latitude Créative

