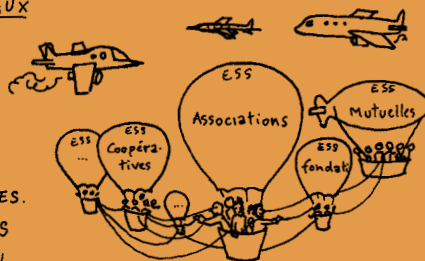


# Coopérer & Travailler en réseau

4 NOVEMBRE 2016, EN FRANCE.  
C'EST L'OUVERTURE DU 9<sup>ème</sup>  
MOIS DE L'ESS. EN LIMOUSIN,  
C'EST LE 10<sup>ème</sup>, CAR L'ESS  
EST UNE TRADITION LOCALE.  
ÇA N'A RIEN D'ÉTONNANT SI  
ON SE RAPPELLE QUE

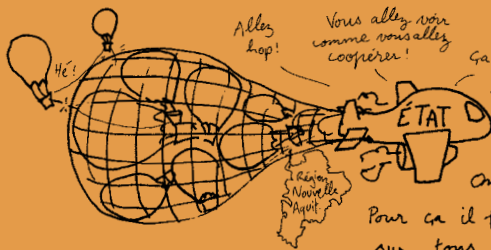


AUJOURD'HUI, IL RESTE ENCORE UN PEU DE MISÈRE, PAS MAL DE SOLIDARITÉ(S) ET BEAUCOUP D'ESS : AVEC 10,5 % DE L'EMPLOI SALARIÉ EN FRANCE (12 % DANS LA NOUVELLE AQUITAINE)\*, C'EST UNE ÉCONOMIE À PART ENTIÈRE, EN PROGRESSION, QUI CO-EXISTE AVEC L'ÉCONOMIE LIBÉRALE, GRÂCE À SES RÉSEAUX ET À SES PRATIQUES COOPÉRATIVES.



\* SOURCE : CHGRES 2015

POURQUOI ALORS ENCORE DISCUTER DE CES ASPECTS FONDATEURS ? PARCE QUE LES STRUCTURES RELEVANT DE L'ESS TELLE QUE DÉFINIE PAR LA LOI DE 2014 SONT TRÈS DIVERSES. MAIS AUSSI PARCE QUE LA FUSION DES RÉGIONS APPLIQUÉE EN 2016 BOULEVERSE NOTRE VISION DE LA PROXIMITÉ.



LES RÉSEAUX, COMME LA COOPÉRATION, FLUCTUENT. NOTAMMENT POUR LES CHAMBRES RÉGIONALES D'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : La fusion des trois CRESS est en cours. On réfléchit à des comités locaux.

Pour ça il faut des adhérents sur tous les territoires. Adhérez!



FIDÈLE À L'ÉDUCATION POPULAIRE, LA CRESS PROPOSE DONC DE RÉFLÉCHIR COLLECTIVEMENT ET MOBILISE SON RÉSEAU POUR CONTINUER DE RÉPONDRE AUX BESOINS DES TERRITOIRES, FAVORISER L'ÉMERGENCE ET LA PÉRENNISATION D'INITIATIVES ET... FAIRE RÉSEAU ! LA COOPÉRATION, EST-CE QUE ÇA SE DÉCRÈTE ? LORS DE JOURNÉES COMME CELLE-LÀ, ÇA SE VIT, ENTRE AUTRES.

Tout le monde a envie de coopérer, mais on entend souvent " le problème, c'est l'autre. "



Léon - 2016

Le 4 novembre s'ouvrait au Pôle Domotique de Guéret le Mois de l'Économie sociale et solidaire en Limousin. Un mois où les ateliers, rencontres, débats et autres événements se succèdent pour valoriser l'ESS. Pour cette ouverture officielle, la CRESS du Limousin et l'Aliso, réseau creusois des acteurs du lien social, ont proposé de réfléchir par groupes sur le travail en réseau et la coopération.



« Parler de respect de protocole dans une rencontre autour de l'ESS, c'est déjà être à contre-sens ! L'ESS ne s'oppose pas à l'économie libérale, mais il y en a une qui est durable, basée sur le partage, la recherche de l'intérêt général avant celle du profit. L'ESS n'est plus une valeur symbolique comme à ses débuts, elle est aujourd'hui significative en termes d'emplois et d'activité économique. »



Michel Vergnier, député-maire de Guéret



# Comment travailler en réseau ?

Quelle gouvernance, quelles pratiques, quelle dynamique ? Comment entretenir les réseaux ? Cela appelle-t-il de nouveaux modèles de fonctionnement ?

Travailler en réseau, tout le monde veut le faire, mais dans la pratique, pas évident ! Aliso, le réseau des acteurs du lien social en Creuse (en charge du DLA, dispositif local d'accompagnement), a engagé une démarche avec 3 autres réseaux locaux (De fil en réseaux, SolASol et GEMS 23) pour débusquer bonnes et mauvaises pratiques et s'outiller efficacement. Des échanges de la

première rencontre de travail, le 18 octobre, sont ressortis la nécessité de prendre le temps de bien se connaître entre structures d'un même réseau et de formaliser ce qui rassemble les membres via une charte ou autre, ainsi que l'intérêt de constituer une structure de coordination. Des points de tensions ont également été repérés : comment faire quand la structure coordinatrice a une activité

propre ? Comment résoudre le problème de la représentation au sein du réseau (toujours les mêmes personnes ? Forcément les directeurs ? Est-ce une représentation de la personne ou de la structure ?). Cet atelier du 4 novembre visait à recueillir la réflexion et les avis de tous ceux qui ont fait l'expérience de travailler en réseau, pour repérer tout ce qui le facilite et ce qui fait blocage.

## DO Effet levier !

### Postures individuelles

- ✓ Avoir l'esprit d'initiative, citoyen ;
- ✓ Trouver son intérêt à participer au réseau : épanouissement à transformer son territoire, intérêt financier indirect, plaisir de faire des choses collectivement, de côtoyer des gens que l'on apprécie de croiser ;
- ✓ Se sentir grisé par l'avancement du projet ;
- ✓ Faire sienne la philosophie « open source » (le modèle du logiciel libre) : signaler les dysfonctionnements, s'emparer des choses, partager son action.

### Pratiques et fonctionnement du réseau

- ✓ Définir collectivement des objectifs et des raisons de faire réseau : valeurs communes ? affinités ? et les assumer ;
- ✓ Se rappeler régulièrement le pourquoi on est ensemble et se réinterroger sur son projet ;
- ✓ S'ouvrir aux nouveaux venus, et notamment à des structures auxquelles on n'aurait pas pensé, car la diversité des angles de vues crée les panoramas ;
- ✓ Valider à chaque étape que l'on est d'accord ;
- ✓ Prendre le temps de permettre l'inter-connaissance approfondie entre tous ;
- ✓ Reconnaître sans les juger les différents niveaux d'implication, et les formaliser ;
- ✓ Faire en sorte que le réseau permette à des membres de réaliser leurs projets et leurs initiatives, éviter les frustrations, éviter que l'équipe coordinatrice ne fonctionne en roue libre sans ses membres ;
- ✓ Transmettre les savoir-faire et les techniques pour éviter qu'ils ne se concentrent que sur quelques personnes irremplaçables ;
- ✓ Reconnaître le rôle des personnes moteurs et locomotives ;
- ✓ Soigner l'accueil des nouveaux et leur transmettre les compétences et les usages ;
- ✓ Faciliter au maximum la vie des bénévoles sur les dates de réunion, les horaires, les distances, les outils ;
- ✓ Privilégier la convivialité des rencontres (de quoi boire et grignoter), la sympathie voire l'empathie.

### Outils

- ✓ Utiliser les réseaux sociaux internet pour entretenir son réseau ;
- ✓ Créer un poste dédié d'animateur et de coordinateur du réseau ;
- ✓ Découvrir les outils d'autogestion (élections sans candidats, tirages au sort, prises de décisions par consentement...);
- ✓ Remplacer certains échanges chronophages par des outils numériques (Slack pour le collaboratif, Trello pour la gestion de projet...);
- ✓ Miser sur les fichiers partagés en ligne qui permettent à tous de voir le document et évitent les multiples versions d'un même texte ;
- ✓ Organiser des formations qui relancent l'inventivité et la créativité ; solliciter des aides extérieures en cas de conflits, de difficultés ;
- ✓ Mettre en place des outils d'évaluation ;

## DON'T Frein assuré !

### Postures individuelles

- ✗ Être bloqué par la peur (de perdre son identité, de se retrouver dans une dynamique qui ne va peut-être pas nous arranger) ;
- ✗ Ignorer la concurrence lorsqu'elle existe ;
- ✗ Méconnaître les actions des autres là où il pourrait y avoir des liens ;
- ✗ Manquer d'intérêt à participer ;
- ✗ Souffrir de voir d'autres membres inactifs lorsque l'on est soi-même moteur (et fatigué) ;
- ✗ Refuser de changer ou d'améliorer des comportements ou attitudes qui bloquent ;
- ✗ Ne jamais prendre du temps pour nourrir le réseau.

### Pratiques et fonctionnement du réseau

- ✗ User et abuser des sigles et du jargon ;
- ✗ S'étendre sur un grand territoire ;
- ✗ Dépendre des subventions et des changements politiques ;
- ✗ Pratiquer le non-dit, étouffer les dysfonctionnements manifestes ;
- ✗ Avoir une gouvernance où rôles et fonctions sont en incohérence (par exemples des personnes qui ont un rôle essentiel mais non formalisé et des présidents inactifs) ;
- ✗ Souffrir d'une image négative, d'une étiquette réductrice qui empêche d'être reconnu à sa juste valeur ou de recruter des membres ;
- ✗ Identifier une structure à la personne qui la représente (avec le risque qu'en changeant, le plaisir ou le feeling n'y soit plus) ;
- ✗ Difficulté à trouver des personnes pour incarner et faire vivre le réseau ;
- ✗ Rassembler des structures et des personnes aux cultures très différentes (agriculteurs, collectivités, grosses entreprises...) ou aux organisations très différentes (hiérarchie et autogestion) sans prendre en compte ces différences.

### Outils

- ✗ Laisser traîner les problèmes techniques ;
- ✗ Vouloir ou refuser les outils numériques nouveaux par principe, sans se poser la question des besoins ; Refuser d'animer et cadrer les réunions ;
- ✗ Refuser les formations qui pourraient remettre en cause le fonctionnement et la gouvernance ;
- ✗ Figurer le cadre pour empêcher de faire évoluer les pratiques.
- ✗

« Les fusions des communautés de communes et des régions nous amènent à repenser la notion de proximité et la baisse des dotations et des subventions nous oblige à revoir nos modèles économiques. Dans ce contexte, on peut se replier sur soi et critiquer ses concurrents, ou coopérer. Nous on coopère car notre culture, c'est l'éducation populaire. Pour coopérer, il faut dépasser ses peurs, peur de perdre son temps, peur de faire autrement... Nous souhaitons que l'ESS soit le modèle économique du XXI<sup>e</sup> »



Philippe Llamas, Vice Président d'Aliso

# Coopération subie ou coopération choisie ?

La coopération est un processus fluctuant, que l'on peut subir après l'avoir choisi, et inversement !

Son origine peut être informelle et affinitaire, ou au contraire fortement suggérée par les pouvoirs publics. Retours d'expériences.

## Pourquoi coopérer ?

Souvent, coopérer permet de répondre collectivement à des besoins auxquels on ne peut répondre seul, et de mutualiser des ressources, techniques ou humaines. Le nouveau Groupement d'employeurs Médico-social de la Creuse (GEMS23) met ainsi des salariés à disposition de diverses associations d'aide à la personne qui, isolément, n'avaient pas la capacité financière d'embaucher. Les salariés peuvent ainsi travailler à temps plein en CDI au service de plusieurs structures. Parfois, un réseau invente des outils solidaires, comme Solima 23 qui regroupe 250 structures de toute la filière musiques actuelles et qui se donne la possibilité d'accorder une avance de trésorerie, sur 6 mois, à une association qui ne perçoit subventions et recettes qu'après le festival qu'elle organise. « Depuis 30 ans, les associations ont beaucoup évolué, note Edith Goudard, chargée d'ingénierie de projets pour le Conseil Départemental de la Creuse. Elles répondent désormais aux sollicitations des pouvoirs publics autant qu'à des besoins qu'elles auraient elles-mêmes identifiés. Elles doivent développer des modèles économiques : c'est l'ère de la professionnalisation. » Et donc de la concurrence, surtout lorsque les financements publics s'amenuisent... Dans ce contexte, la coopération peut être une question de survie ! Ou de stratégie : y aller seul sans être sûr de s'en sortir, ou à plusieurs en étant sûr de devoir partager ? Dans tous les cas, il est essentiel de prendre le temps de poser des valeurs communes et d'explicitier les intérêts que l'on trouve à coopérer (s'agit-il d'intérêts pour chacune des structures ou de l'intérêt du réseau ?).

## Pourquoi les pouvoirs publics encouragent-ils la coopération ?

En premier lieu, on comprend qu'il est plus simple de s'adresser à un seul interlocuteur qu'à plusieurs. Ensuite, favoriser la coopération permet de renforcer la dynamique et la visibilité des initiatives locales. « En Creuse, on est encore éparpillés » concède l'association SolASol, qui coordonne les initiatives sociales et solidaires. Mais on peut se demander si les pouvoirs publics ne comptent pas sur les réseaux pour faire quelques économies budgétaires. Avec les années, il peut être tentant d'identifier le réseau à sa tête : De fil en réseaux, réseau de développement local du plateau de Millevaches, bénéficiait d'emplois associatifs mais pas les structures qu'elle coordonnait car « la politique d'accueil est déjà prise en charge par De fil en réseaux » pouvait-on entendre. Pourtant, il se passe parfois l'inverse : votée au nom de la baisse des dépenses publiques, la fusion des régions a aussi contribué à créer des postes ! Par souci d'équité dans la construction du réseau Musiques actuelles en Nouvelle Aquitaine, fusionnant les réseaux aquitains et picto-charentais existants, il a fallu formaliser un réseau limousin qui est en train de créer 3 emplois. Pour autant, la plupart des collectivités font face à des baisses de dotations. Comment maintenir les services existants ? La réponse peut relever de l'ingénierie, comme le fait le département de la Creuse, qui a trouvé une façon de maintenir les actions d'insertion : avant, il votait des orientations et attribuait des subventions aux partenaires associatifs. Désormais, il identifie des appels à projets du Fonds social européen (FSE) et les propose à ces partenaires, qui doivent se regrouper afin qu'une seule tête de réseau ne réponde à l'appel à projets avec l'aide du conseil départemental – qui chiffre également le temps de montage du projet, et s'engage à avancer le montant de l'aide (que le FSE verse sur bilans).

## Comment profiter de la mise en réseau ?

La coopération est source d'innovation, mais aussi d'instabilité. Réfléchir à des valeurs communes, formaliser des engagements, s'organiser collectivement, quelle source de chamboulements ! On peut éluder les questions de fond en fonçant tête baissée dans le projet qui réunit tout le monde. On peut aussi se lancer dans le chantier de la gouvernance : créer une nouvelle structure ? Avec quels statuts ? Quelle organisation ? La gouvernance traditionnelle (hiérarchie président(e)/vice-président(e)/trésorier(e), secrétaire...) ne correspond pas forcément au fonctionnement en réseau, où les différents membres se partagent les responsabilités. Les méthodes d'intelligence collective telles que la prise de décisions par consentement et non par vote, le tirage au sort des représentants ou les élections sans candidats (où chacun vote pour la personne qui lui semble la plus qualifiée pour la tâche) sont de plus en plus utilisées. L'association SolASol a fait le choix de former ses équipes à ces méthodes, car « c'est nécessaire si l'on veut que les gens s'impliquent et se responsabilisent » estime Nadège Gailledrat, ancienne déléguée générale. Au lieu de subordonner le travail des acteurs à des enjeux décidés en haut lieu et inscrits dans des appels à projets, peut-on espérer que le mouvement coopératif et son fonctionnement horizontal infuse du terrain jusque dans les centres de décision ?

« L'Agglomération de Guéret réfléchit à introduire des clauses sociales dans les marchés publics, soutient l'insertion par l'activité économique, le développement des circuits courts dans les cantines, et s'investit dans le projet de la Fabrique à initiatives\* pour essayer de faire de la Creuse une terre d'innovation et d'expérimentation et penser son avenir »

\*organisation qui cherche à créer des entreprises sociales en partant des besoins du territoire : [fabriqueainitatives.org](http://fabriqueainitatives.org)



Armelle Martin, Vice Présidente de la Communauté d'agglomération du GrandGuéret

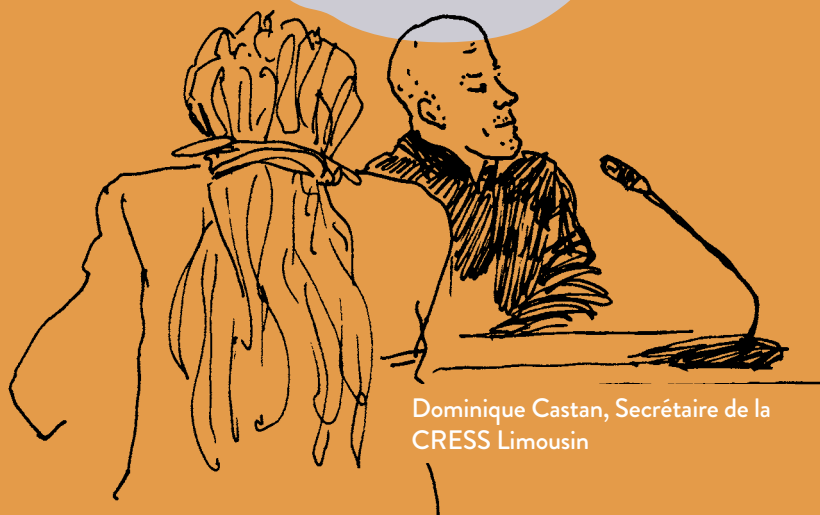


« L'ESS n'est ni substitutive de l'action publique, ni curative. Mais elle résiste mieux à la crise en continuant de créer des emplois donc elle joue un rôle d'amortisseur, et elle permet d'entreprendre autrement, car il s'agit de sociétés de personnes et non de capitaux. Dans la région, l'ESS représente 220 000 salariés répartis sur 22 145 établissements, ce qui place la Nouvelle Aquitaine à la 3<sup>e</sup> place des régions françaises en volume d'emploi dans l'ESS. »



Geneviève Barat, conseillère régionale

« En Limousin, l'ouverture et la clôture du mois de l'ESS se font à la campagne, car on défend un autre mode de vie, loin des métropoles urbaines, on rappelle que la nouvelle région ne s'arrête pas à Limoges et que la Nouvelle Aquitaine doit compter avec ses territoires ruraux, qui sont tournés vers l'ESS. »



Dominique Castan, Secrétaire de la CRESS Limousin

## LANCEMENT DU MOIS DE L'ESS EN CREUSE

Événement organisé par :



**cress**  
Chambre Régionale  
de l'Économie Sociale  
et Solidaire

la CRESS Limousin  
05 55 79 09 01  
[cress@cresslimousin.org](mailto:cress@cresslimousin.org)  
<http://www.cresslimousin.org>

**ALISO**

Réseau creusois des acteurs du lien social

et Aliso, réseau creusois des acteurs du lien social  
05 55 52 00 40  
[contact@aliso.fr](mailto:contact@aliso.fr)  
[aliso.fr](http://aliso.fr)

En partenariat avec :



**GRAND  
GUÉRET**  
Communauté  
d'Agglomération

la communauté d'agglomération  
du Grand Guéret

En Nouvelle Aquitaine, le mois de l'ESS est soutenu par :

