

COMMENT MIEUX PENSER ET CONSTRUIRE LES COOPÉRATIONS ?

*Mouvement associatif Nouvelle Aquitaine
Rencontres régionales de la vie associative 2026
« Projets associatifs et coopérations
territoriales »*

Présentation de la Fonda



Association reconnue d'utilité publique, la Fonda contribue au **développement de la vie associative** depuis 1981.

Notre projet politique :

« Pas de vitalité démocratique sans vitalité associative »

Nos missions

- **valoriser et amplifier** le fait associatif
- **éclairer** les responsables associatifs et leurs partenaires dans leurs réflexions stratégiques
- **accompagner** les coopérations entre acteurs au service de l'intérêt général



Nos principes d'action

*La **prospective participative***

*Agir en **coopération***

*Mobiliser une **diversité** de savoirs*

*Partager la connaissance
en tant que **bien commun***

*S'inscrire dans le cadre des
Objectifs de développement durable
(**ODD**)*

Nos activités

Le « laboratoire d'idées »

Études prospectives

Débats et universités

La « fabrique associative »

Expérimentations
(Faire ensemble 2030, Points d'appui
au numérique associatif)

Formations et accompagnements

Capitalisation méthodologique

Animations



*L'ensemble des livrables issus de ces activités est partagé
dans le **centre de ressources en ligne** de la Fonda.*

INTRODUCTION





A la découverte de la coopération : définition, méthode, exemples

- **Définition** collective de la coopération
- Présentation de **notions clés**



Outils pour animer sa coopération

- Présentation de l'impact collectif et du modèle de la **communauté d'action**
- Présentation d'**outils** et **exemples**



Exercice

Définition collective de la coopération

1. À deux ou trois, avec vos voisins et voisines, échangez librement autour des questions suivantes :
 - *Qu'est-ce qui rend la coopération possible ? Quels en sont les ingrédients et les outils ?*
 - *Que permet la coopération ? Quels sont ses résultats ? Qu'est-ce qu'elle rend possible ?*
 - *Qu'est-ce que la coopération ? Et qu'est-ce qu'elle n'est pas*
2. Avec l'outil Wooclap, remontez les mots-clefs qu'auront permis de faire émerger vos échanges

Remontez vos mots-clefs associés à la coopération



Allez sur **wooclap.com** et utilisez le
code : **YCTQEIZ**

NOTIONS

*Coopération, approche
systémique, communauté
d'action*



Définition de la coopération

Coopération et collaboration ne signifient pas la même chose !

Collaboration

- **Collaborare** en latin = travailler ensemble
- La collaboration est **une forme d'organisation du travail à plusieurs**
- Elle entraîne **des obligations**, et en cas de non-respect, **une sanction**
- Exemple : l'économie collaborative

Coopération

- **Cooperare** en latin = agir ensemble. « Être co-auteur d'une œuvre commune » (Institut des territoires coopératifs)
- La coopération est **une forme d'organisation collective** reposant sur le respect de **l'autonomie et sur l'interdépendance** des parties prenantes dans le cadre d'un **projet commun**
- La coopération repose sur **l'implication** des parties prenantes concernées, y compris des personnes concernées ou bénéficiaires
- Coopérer est **transformateur** pour tous ceux qui y participent
- *La coopération fait de nous des pédagogues les uns pour les autres (cf. Eloi Laurent)*

« Coopérer, c'est apprendre à connaître ensemble. La coopération transforme les humains en pédagogues les uns pour les autres [...] On collabore pour faire, on coopère pour apprendre », Eloi Laurent

L'approche systémique

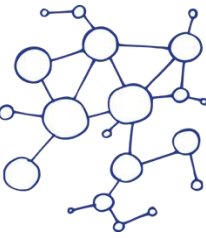
L'**approche systémique** est une méthode d'analyse et de compréhension des systèmes complexes. Au lieu de considérer chaque élément de manière isolée (*méthode analytique*), l'approche systémique se concentre sur **les relations entre les différentes composantes d'un système**. On peut ainsi comprendre un système complexe comme un **ensemble dynamique** où chaque changement d'un élément impacte l'ensemble. Un système est considéré comme un ensemble d'éléments interconnectés qui interagissent pour former un tout.

L'approche systémique présente certaines caractéristiques :

- **Holisme** : Une compréhension complète du système nécessite d'examiner l'ensemble plutôt que les parties isolées
- **Interdépendance** : Les éléments d'un système sont interdépendants : un changement dans un élément peut affecter tout le système
- **Dynamisme** : Les systèmes évoluent dans le temps ainsi que leurs interactions
- **Rétroaction** : Les systèmes ont souvent des boucles de rétroaction qui peuvent amplifier ou atténuer les effets d'un changement



L'approche systémique et la coopération



L'approche systémique offre un cadre pour **appréhender la complexité** qui sous-tend et rend nécessaire la coopération. A rebours d'une lecture linéaire, la complexité incite à décomposer un problème dans ses multiples facettes pour tenir compte d'une pluralité de causes et de conséquences ainsi qu'aux interactions entre les différents éléments qui déterminent un problème. Elle appelle une **lecture transversale de nos enjeux**.

La coopération est l'« expression sociale de la complexité » (Institut des territoires coopératifs). Elle conduit de la transversalité à la transdisciplinarité et **se nourrit des complémentarités et de l'interdépendance** de ses membres. Dans un monde interconnecté et complexe, la coopération est essentielle pour apporter des **réponses durables**. Analyser les interactions et les complémentarités des acteurs permet de **mieux appréhender les dynamiques** du territoire.

L'approche systémique présente certaines caractéristiques :

- 🌐 **Interdépendance** : Chaque membre de la coopération est connecté aux autres et dépend de leur contribution pour l'atteinte des objectifs communs
- 🌐 **Synergie et complémentarités** : L'ensemble est plus que la somme de ses parties. La coopération favorise un effet de synergie, où les résultats dépassent la simple addition des résultats individuels
- 🌐 **Apprentissage et rétroaction** : Chaque interaction, chaque succès ou échec nourrit le système et permet d'apprendre et de s'améliorer collectivement
- 🌐 **Solutions durables** : L'approche systémique et la coopération permettent l'émergence de solutions durables face aux enjeux sociétaux, économiques et environnement grâce à une meilleure compréhension des enjeux et une meilleure articulation des réponses

Communauté d'action



Une communauté d'action est un **collectif d'acteurs variés**, qui choisissent de **coopérer autour d'un objectif partagé** pour répondre à enjeu commun. Initialement pensée pour désigner une coopération pluri-acteurs elle peut également désigner un mode d'organisation interne.

Ce n'est pas une **nouvelle structure**, mais un **espace d'action et d'apprentissage collectif**.

Elle repose sur :

- Une **finalité commune** définie ensemble
- Une **gouvernance horizontale**, fondée sur la confiance et la complémentarité des acteurs
- Le **partage de ressources, d'expériences et de savoirs** dans une logique de **développement des capacités** des membres et de l'impact de leurs actions sur le territoire
- Une **évaluation continue** et une capacité à apprendre et s'ajuster

La communauté d'action constitue une forme d'action collective mettant en œuvre les principes de la coopération. Elle amène des postures différentes dont les principaux éléments marquants sont :

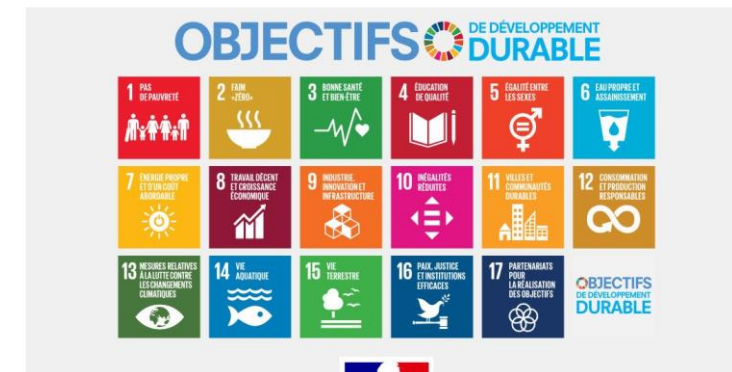
- Une **approche horizontale**, où les objectifs et règles sont définis collectivement
- La recherche de la **mise en cohérence** des contributions de chacun

Les politiques publiques et la coopération

La coopération, levier de renouveau des politiques publiques ?



EPCI





REPERES METHODOLOGIQUE S

*Impact collectif, fonction de
soutien*



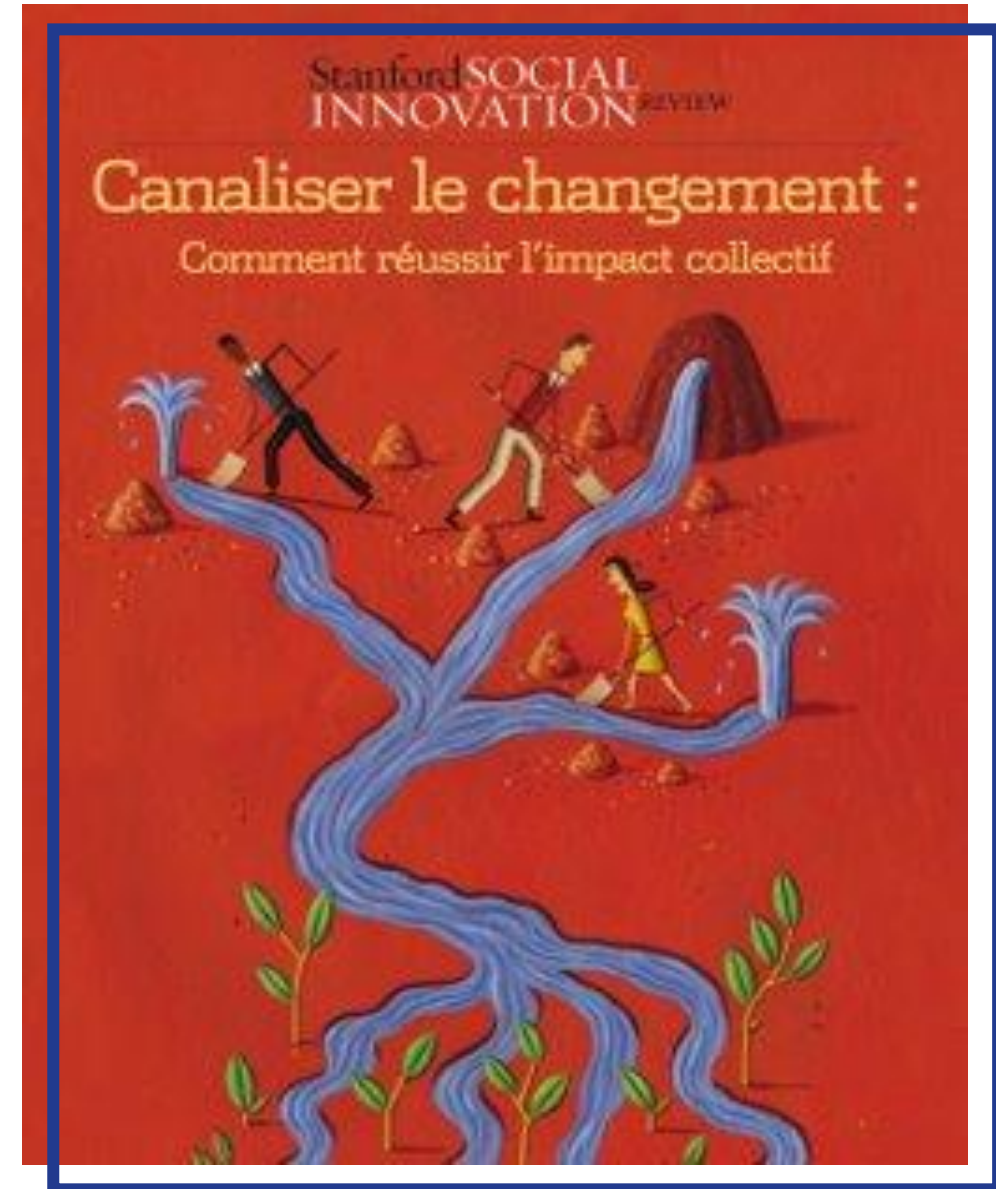
La stratégie d'impact collectif

La **stratégie d'impact collectif** est une approche permettant de construire, structurer et pérenniser une coopération pluri acteurs. L'objectif n'est pas de créer un nouveau dispositif, mais de **mieux coordonner les actions déjà existantes**.

Concrètement, c'est le fait de construire une coopération autour d'**objectifs partagés**, délibérés et définis collectivement, avec une **évaluation partagée**, des **règles communes**, un renforcement mutuel des actions et un **dialogue permanent**.

La stratégie d'impact collectif est documentée dans plusieurs articles par la *Stanford Social Innovation Review*.

Vous pouvez retrouver l'article [ici](#)



La stratégie d'impact collectif – 5 grandes composantes



Une vision commune

Objectif partagé et stratégie unique pour l'atteindre collectivement



Des actions se soutenant mutuellement

Activités complémentaires de différents acteurs qui participent à la vision commune



Un système d'évaluation partagé

Une évaluation partagée pour mesurer les progrès et apprendre collectivement

STRATÉGIE D'IMPACT COLLECTIF

Fonction de soutien



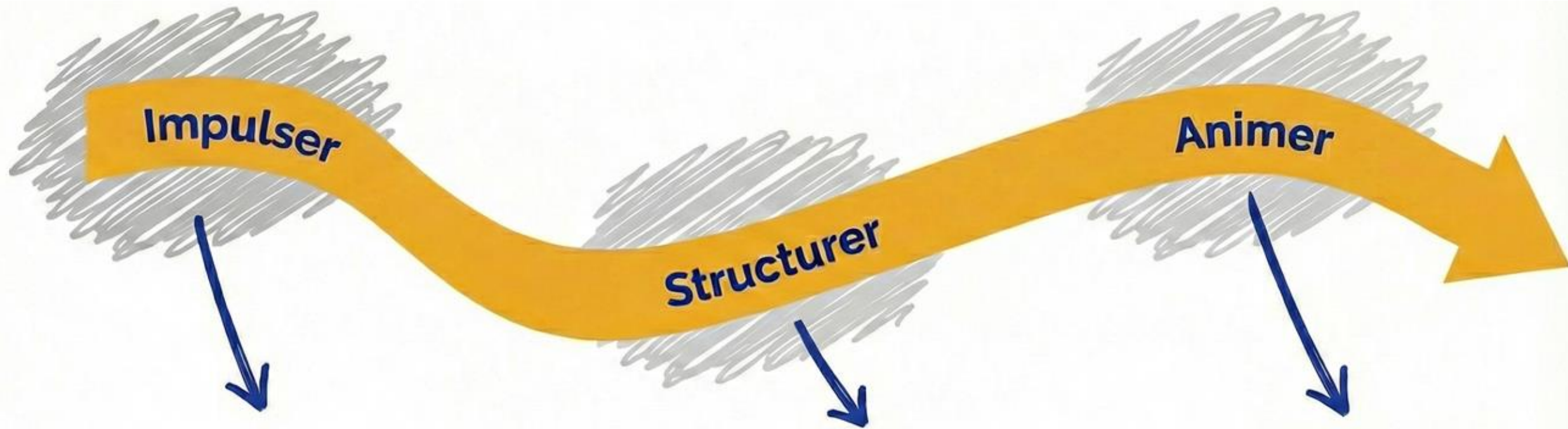
Équipe ou acteur dédié à l'animation et la coordination de la coopération

Communication permanente



Echange réguliers et transparents pour renforcer la confiance

La stratégie d'impact collectif – 3 grandes étapes



- Construire une vision partagée
- Construire un socle de connaissance commun
- Identifier et mobiliser les acteurs
- Faire connaissance

- Structurer sa gouvernance
- Définir des objectifs de transformation
- Construire son dispositif d'évaluation partagé
- Modéliser sa feuille de route

- Faire vivre sa feuille de route et déployer ses actions
- Maintenir l'engagement des acteurs
- Recueillir et analyser les données
- Ajuster son action en fonction de l'évaluation

Présentation de la fonction de soutien

Son importance : pour s'inscrire dans la durée, la coopération suppose un accompagnement et une facilitation, avec des méthodes et compétences identifiées

Son rôle : elle permet **d'assurer la cohérence et l'animation** de la coopération. Sa valeur ajoutée n'est pas de produire à la place des autres, mais de **créer les conditions** pour que l'action émerge. Elle occupe une place de neutralité relative pour **faciliter le dialogue** et la **coordination** entre des acteurs aux intérêts parfois divergents



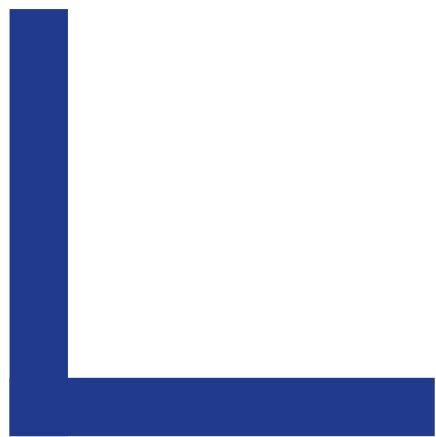
Présentation de la fonction de soutien

Son incarnation : il n'y a pas de format prédéfini, c'est aux parties prenantes de la coopération d'en valider les contours. Elle peut être assurée par un acteur extérieur, par une personne identifiée ou distribuée entre plusieurs membres de la communauté d'action. Et sa forme peut évoluer dans le temps, pour passer d'un appui extérieur à une fonction distribuée.





LEVIERS ET OUTILS DE LA COOPÉRATION





Echanges

Vos pratiques de coopération

1. À deux ou trois, avec vos voisins et voisines, échangez librement autour des questions suivantes :
 - *Quel est le principal obstacle que vous rencontrez dans la mise en œuvre de vos coopérations ?*
 - *Avez-vous pu mettre en place des ressources, des leviers, des outils correspondant à une des composantes de l'impact collectif ?*
2. Avec l'outil Wooclap, répondez au questionnaire en ligne

Impulser

Structurer

Animer

Contenu

Une analyse prospective des enjeux territoriaux liés à la thématique de travail
Une priorisation collective des tendances et défis identifiés
La formulation d'une vision, à travers un exercice de projection
Une question essentielle : formulation synthétique de l'ambition partagée qui servira de boussole au projet

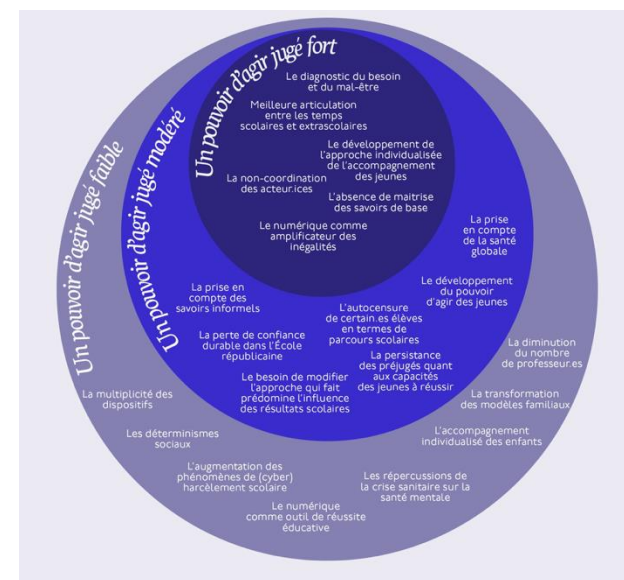
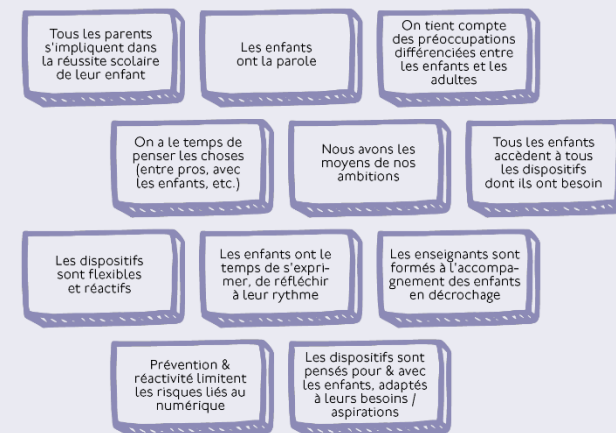
Rôle

Lance la coopération en créant une vision de changement partagée, socle des travaux à venir
Préfigure l'ensemble des documents constitutifs de la coopération
Permet à des acteurs aux logiques différentes de se retrouver sur un cap commun, avant même de s'accorder sur les moyens
Constitue le premier geste collectif de la coopération : formuler ensemble ce à quoi on aspire

Intérêt pour la coopération

Point d'ancrage stratégique pour mobiliser les acteurs à s'engager
Permet de dépasser les logiques de structure pour construire une vision commune centrée sur les besoins du public et du territoire
Offre un récit collectif

1. Décrire le futur souhaitable



Rôle du diagnostic et d'une lecture commune des besoins

la Mutualité sociale agricole (MSA) Midi-Pyrénées Sud agit pour le développement local, en appuyant les collectivités dans la constitution de leur projet social de territoire. Elle réalise dans ce cadre des diagnostics des besoins du territoire.

La veille, menée en lien avec les habitants et acteurs locaux, a fait émerger le besoin d'une maison des saisonniers, pour répondre à la question du recrutement, de l'habitat et de la sécurisation du travail des saisonniers agricoles.

Des solutions ont été développées en lien avec les entreprises, les services déconcentrés et le Département pour y répondre, en saisissant de l'opportunité de financement d'une AMI.

C'est bien le travail de diagnostic initial qui a permis de partager une vision commune des besoins avant de déployer les solutions collectivement.





COMMUNAUTÉ D'ACTION COOPÉRATIONS TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES

QUI SOMMES NOUS ?

Nous sommes un **collectif d'acteurs** (personnes engagées, associations, collectifs, entreprises, personnels et élus de collectivité...) du **Pays de Morlaix**. Nous souhaitons agir pour la **transition écologique** de notre territoire. Nous avons initié une démarche visant à **renforcer la coopération**, pour relier nos connaissances, nos visions, nos espérances, nos projets et nos actions.



QUELS SONT LES ENJEUX QUE NOUS ABORDONS EN COMMUN ?

Comment allons-nous, ensemble, à l'échelle du Pays de Morlaix, nous diriger vers plus d'autonomie alimentaire en encourageant un modèle respectueux du vivant ?



Qu'entendons-nous par autonomie alimentaire ? Production / distribution / consommation

Par autonomie alimentaire, il faut entendre ici une volonté d'entrer dans une démarche de transition alimentaire, désignant un **renouvellement des modèles de production et de consommation**, accordant une part plus importante aux **circuits courts et aux pratiques durables**.

L'autonomie alimentaire ne désigne donc pas une volonté d'autosuffisance (produire pour les besoins du territoire à l'échelle du territoire) mais un souhait de transformation du modèle agro-alimentaire dominant, en favorisant des comportements **plus respectueux de l'environnement et de la santé des personnes**.

Cette intention se décline en trois axes, à travers, la défense d'une alimentation de qualité, respectueuse de l'environnement et **accessible financièrement**.

QUELLES SONT LES VALEURS AUXQUELLES NOUS SOMMES ATTACHÉES DANS LA RÉPONSE QUE NOUS Y APPORTONS ?



- Prendre appui sur les ressources de chacun
- Dialogue
- Éducation populaire
- Solidarités
- Création de valeur locale
- Redistribution équitable de la valeur
- Inclusion
- Convivialité

Impulser

Structurer

Animer

Contenu

Une rapide présentation du collectif d'acteurs locaux engagés

La question essentielle partagée

Les valeurs communes qui fondent l'engagement collectif

Les grands principes d'action qui guident la coopération

Rôle

Clotûre la phase d'impulsion en donnant une identité collective et un socle commun à l'ensemble des acteurs

Préfigure la charte en posant les éléments structurants : valeurs, vision, modes d'action
Favoriser l'interconnaissance et le sentiment d'appartenance à une dynamique collective

Permet de présenter la communauté à des acteurs extérieurs ou à de nouveaux partenaires

Intérêt pour la coopération

Permet aux pilotes de se positionner clairement au sein d'un collectif plus large

Donne une lisibilité immédiate aux acteurs institutionnels et aux financeurs sur ce que le collectif local incarne

Pose les fondations d'une dynamique

Impulser

Structurer

Animer

Contenu

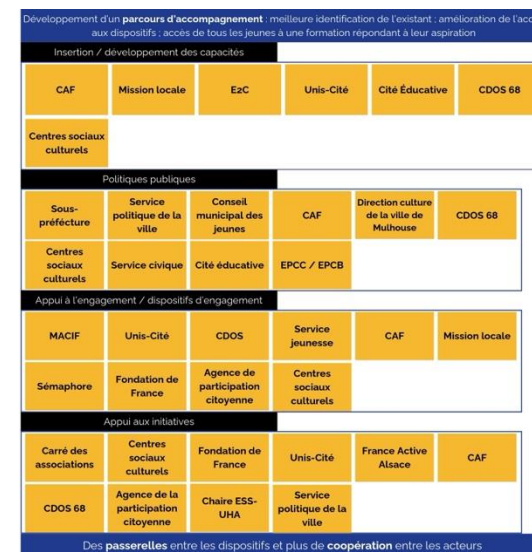
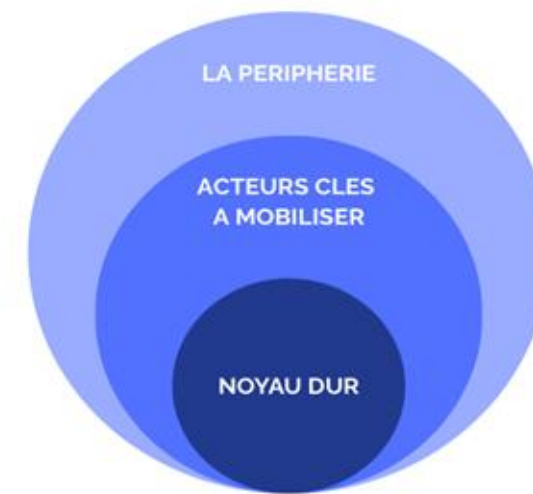
Identification des acteurs structurants
Positionnement de chaque acteur selon des critères partagées
Visualisation de la contribution des acteurs à l'atteinte de nos objectifs
Identification des parties prenantes manquantes

Rôle

Organise et rend lisible la contribution de chaque membre
Met en lumière les complémentarités entre les acteurs et les doublons dans une logique de renforcer la cohérence des interventions
Identifie les angles morts du territoire
Prépare la modélisation d'action ou de projet
Permet de mieux rediriger les publics

Intérêt pour la coopération

Aider chacun à situer sa valeur ajoutée spécifique dans l'écosystème local et à la faire reconnaître par les autres acteurs
Identifie les moments du parcours où chaque acteur intervient
Prépare la modélisation d'un parcours d'accompagnement
Facilite la construction d'actions conjointes nouvelles pour combler les manques



Développement d'un **parcours d'accompagnement** : meilleure identification de l'existant ; amélioration de l'accès aux dispositifs ; accès de tous les jeunes à une formation répondant à leur aspiration

Insertion / développement des capacités

CAF	Mission locale	E2C	Unis-Cité	Cité Éducative	CDOS 68
-----	----------------	-----	-----------	----------------	---------

Politiques publiques

Sous-préfecture	Service politique de la ville	Conseil municipal des jeunes	CAF	Direction culture de la ville de Mulhouse	CDOS 68
Centres sociaux culturels	Service civique	Cité éducative	EPCC / EPCB		

Appui à l'engagement / dispositifs d'engagement

MACIF	Unis-Cité	CDOS	Service jeunesse	CAF	Mission locale
Sémaphore	Fondation de France	Agence de participation citoyenne			

Appui aux initiatives

Carré des associations	Centres sociaux culturels	Fondation de France	Unis-Cité	France Active Alsace	CAF
CDOS 68	Agence de la participation citoyenne	Chaire ESS-UHA	Service politique de la ville		

Des **passerelles** entre les dispositifs et plus de **coopération** entre les acteurs

Implication accrue des jeunes dans les instances participatives et les espaces de gestion de dispositifs

Co-construction des réponses avec les jeunes : faire vivre et adapter les dispositifs ; intégration des jeunes dans orientations politiques ; des jeunes ayant confiance et se sentant investis

Intégration des jeunes au sein de la communauté d'action

- Rappel de l'**ambition de la coopération territoriale**, ce qu'elle doit transformer et des **objectifs** qui y sont associés

- Principales **dynamiques d'actions** concourant à l'atteinte de cette ambition et leur rôle dans la vision d'ensemble

- Exemples** d'actions

- Listes détaillées dans une partie complémentaire

Politiques publiques

Sous-préfecture :
animation de la politique
de la ville

Service politique de la ville : animation des
contrats de ville

- Démocratie participative (instances, concertations...)

Conseil municipal des jeunes :

- Représentation des jeunes
- Montage de projet par les jeunes

Financement de l'animation de rue pour les CSC

CAF : Animation de la CTG

- Familles
- Enfance / jeunesse
- Parents alités
- Précarité
- Logement
- Accès aux droits
- Structuration / pérennisation + identification des enjeux et accompagnement au déploiement des politiques publiques

CDOS 68 :

- Label ville sportive pour les communes de moins de 20 000 habitants
- Développement du sport transfrontalier

Direction Culture de la ville de Mulhouse :

Mise en place d'un Contrat Territorial à l'Éducation Artistique et Culturelle pour les jeunes de 0 à 25 ans sur tous les temps de vie

Subvention de fonctionnement aux CSC (axe jeunesse)

Développement et soutien à l'AVS

Centre sociaux culturels

Partenaire dans le déploiement de certaines politiques publiques

Service civique

Cité Éducative

EPCC / EPCB

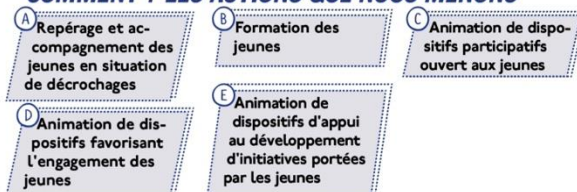
Dispositif DEMOS

Impulser

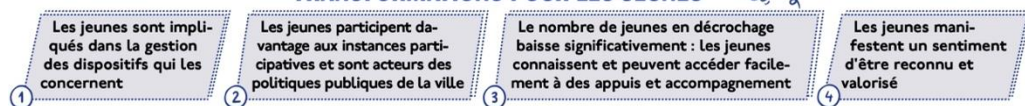
Structurer

Animer

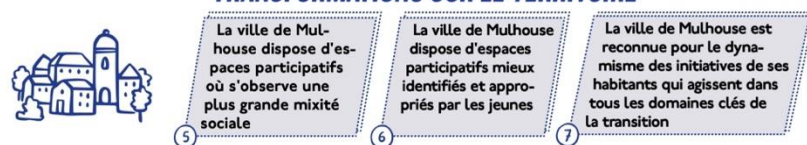
COMMENT ? LES ACTIONS QUE NOUS MENONS



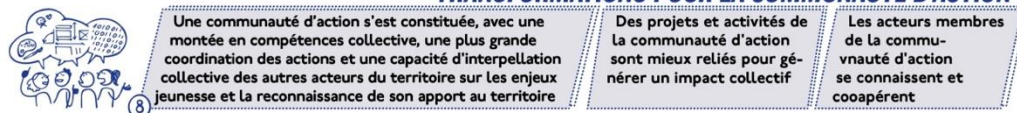
TRANSFORMATIONS POUR LES JEUNES



TRANSFORMATIONS SUR LE TERRITOIRE



TRANSFORMATIONS POUR LA COMMUNAUTÉ D'ACTION



Contenu

Représentation de la valeur créée par la communauté d'action
Les transformations souhaitées pour le public, le territoire, la coopération et ses acteurs

Les principales activités déployées et ressources pour produire ces transformations

Rôle

Relier les ambitions de la coopération à ses modes d'action
Crée un langage commun entre acteurs ayant des logiques différentes, mais des objectifs similaires

Constitue la base de l'évaluation partagée : avant de formuler des indicateurs, s'accorder sur ce que l'on cherche à produire ensemble

Permet de piloter la coopération dans la durée

Intérêt pour la coopération

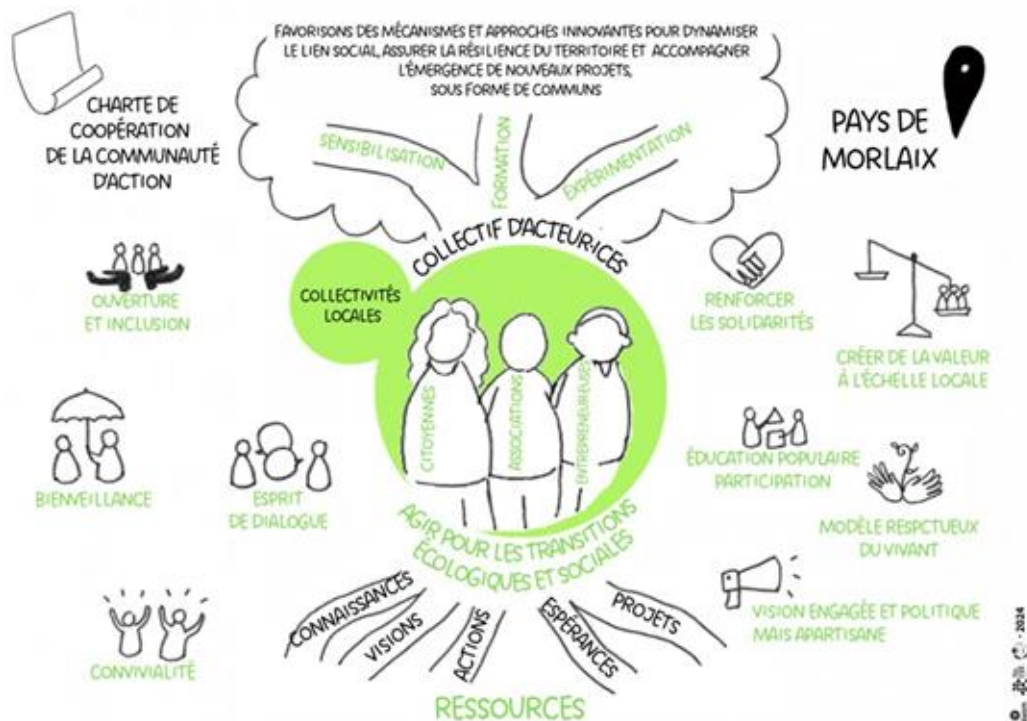
Offre un cadre pour démontrer l'impact de l'action collective au-delà des chiffres, en mettant en lumière les transformations durables visées.

Contribue à décrire ce que l'on veut réaliser prioritairement ensemble, et ce qui est important pour notre collectif et renforce la capacité des acteurs à porter un plaidoyer collectif

Impulser

Structurer

Animer



Contenu

Les membres du collectif et leurs engagements

Énoncés stratégiques : objectifs de la coopération, ce autour de quoi se noue la volonté de faire ensemble.

Énoncés éthiques : valeurs de la coopération

Énoncés normatifs : principales règles de fonctionnement de la coopération

Rôle

Un outil pour fixer, sans figer, la coopération et son fonctionnement en validant collectivement les grands principes de gouvernance

Ancre la coopération dans des règles stables et acceptées par tous, garantes de la confiance dans la durée

Protège la dynamique des aléas : turn-over, évolutions des financements... Ouvre la coopération à de nouveaux partenaires en formalisant un cadre lisible et partageable

Intérêt pour la coopération

Sécurise l'engagement et la méthode de travail collective avec les partenaires

Constitue un levier pour mobiliser de nouveaux partenaires ou pour ancrer la coopération avec d'autres acteurs dans les politiques locales

Impulser

Structurer

Animer

Contenu

La question essentielle rappelée en fronton, comme cap permanent de l'action collective
Les objectifs stratégiques de la coopération et les transformations visées
Les actions associées à chaque objectif
Les acteurs responsables et co-responsables de chaque action
Les ressources nécessaires
Les indicateurs de suivi et les temps dédiés à l'évaluation collective
Un calendrier de la gouvernance et des actions

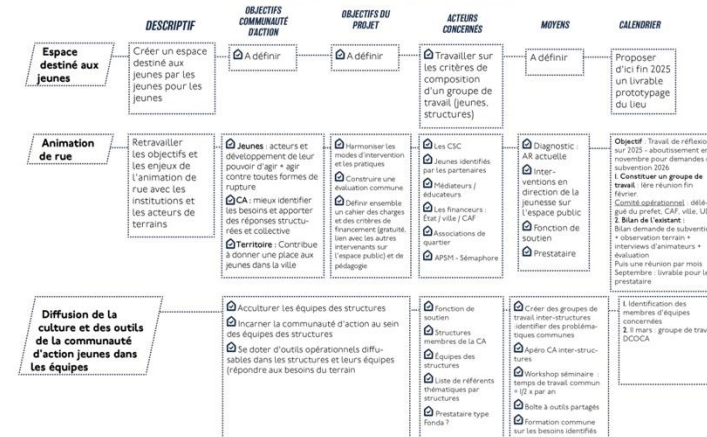
Rôle

Traduit la vision commune en engagements concrets et opérationnels, partagés par l'ensemble des membres
Organise la complémentarité entre acteurs : qui fait quoi, avec qui, etc.
Inscrit la coopération dans la durée en fixant des étapes et jalons vers l'atteinte des objectifs
Lie la feuille de route à la démarche d'évaluation, pour piloter collectivement et ajuster si nécessaire

Intérêt pour la coopération

Permet de modéliser un projet avec ses étapes, ses actions, son évaluation, sa gouvernance
Constitue un document de référence mobilisable
Donne à la coopération une lisibilité dans le temps qui dépasse le cycle d'ateliers et installe la dynamique dans la durée

FEUILLE DE ROUTE 2025



Conclusion



VOS CONTACTS

Bastien Engelbach | bastien.engelbach@fonda.asso.fr

Quentin Vaissaire | quentin.vaissaire@fonda.asso.fr

06 38 84 22 69

www.fonda.asso.fr

Avec le soutien de

