

Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique : la voie de la diplomatie territoriale ?

Comment lever les freins à la
coopération entre collectivités et ESS ?

Synthèse

La recherche action présentée ici s'inscrit dans la continuité des travaux de la Fabrique des transitions, en particulier en matière d'accompagnement des transitions dans les territoires à travers l'appropriation, par les acteurs, de quatre principes d'action clés :

1. **Créer et renforcer les conditions d'engagement, ici et maintenant.**
2. **Agir en coopération, tenir le cap et la durée collectivement.**
3. **Agir de façon systémique, impliquer les acteurs et élargir le périmètre progressivement.**
4. **Évaluer la valeur créée, s'intéresser aux effets de l'action sur le temps long.**

Les acteurs des territoires en transitions, auprès de qui la Fabrique des transitions entend agir, sont dénommés les « 4 Fantastiques » :

- **les élus ;**
- **les agents des collectivités territoriales ;**
- **les acteurs socio-économiques ;**
- **les agents de l'état.**

Cette recherche-action a pris corps dans le cadre du parcours d'accompagnement en cohorte « Territoires pilotes » mené par la Fabrique des transitions en 2021 et 2022. La méthodologie a ainsi suivi les grandes étapes du parcours : diagnostic systémique sensible, processus d'inspiration et de formation collective, processus de qualification des postures et attentes des quatre catégories d'acteurs entre pairs puis en agora. et enfin, appui au positionnement d'un projet pilote. S'y est ajoutée l'initiation d'un dialogue territorialisé entre acteurs de l'ESS et collectivités dans les territoires volontaires, pour nourrir les réflexions dont cette étude restitue les contours.

À quelles interrogations cette recherche-action répond-elle ?

La recherche-action est partie du postulat que l'ESS avait un rôle stratégique à jouer dans la transition juste et que les acteurs de l'ESS sont de véritables

alliés (voir par exemple les travaux du Labo de l'ESS en 2023).

Nous n'avons pas ici cherché à justifier ce postulat, déjà fortement documenté. Les questionnements sont donc davantage sur le « comment ? » que sur le « pourquoi » :

- **Comment articuler ESS et politiques publiques de transitions ?**
- **Comment lever les freins et obstacles à la coopération ?**
- **Quels leviers actionner pour la renforcer ?**

Des premiers éléments d'analyse

Une collectivité n'est pas un monobloc car il s'agit d'élus et d'agents qui n'ont pas nécessairement les mêmes intérêts, les mêmes codes et les mêmes objectifs. Les acteurs de l'ESS doivent donc appréhender les collectifs dans leur complexité.

En parallèle, l'ESS est, elle aussi, complexe et diverse. Elle peut être associative, coopérative, société commerciale, professionnelle et/ou citoyenne, etc. Les structures associatives sont elles-mêmes bicéphales entre une présidence bénévole et une direction salariée. Les élus et agents des collectivités doivent donc également considérer l'ESS dans sa diversité.

Les relations à l'œuvre entre ESS et collectivités sont donc plurielles et complexes. Elles peuvent être distantes ou partenariales et de confiance (coopération), en passant par des relations inégalitaires (mise en concurrence) ou déléguées (mises en œuvre de politiques publiques contrôlées).

Or, pour structurer un agencement coopératif du territoire, il faut :

- **Sortir d'une logique purement concurrentielle : prendre conscience des règles du jeu économique qui viennent perturber le dialogue.**
- **Sortir d'une logique de monopole de l'intérêt général revendiqué par les acteurs publics et**

d'un monopole de la coopération revendiqué par les acteurs de l'ESS : pacifier les enjeux de pouvoir.

- Cela passe par l'appropriation et la mise en oeuvre des principes directeurs de la conduite du changement systémique, y compris dans les enjeux de travail de part et d'autre.

Des apprentissages qui vont plus loin

La coopération est la capacité à prendre en charge les contraintes de l'autre, à faire œuvre commune en mettant les désaccords au travail, à travailler les conflits avant que n'advienne la violence.

Or, l'intention coopérative est bien là dans les territoires en transitions mais la coopération en elle-même fait défaut. Pour quelles raisons ?

- un manque d'interconnaissance ;
- une posture de franchise pour pouvoir partager ses contraintes trop peu revendiquée ;
- un manque d'espace de dialogue « en vérité » pour se dire les choses, avec bienveillance mais sans complaisance ;
- un manque de méthode, par exemple la mise en place d'espace de travail entre pairs ;
- un manque de figure de confiance, de tiers facilitateurs.

C'est quoi la diplomatie de la transition ?

Elle pourrait se définir comme la conduite de négociations et dispositifs de reconnaissance en vue de s'accorder sur un processus à conduire pour développer et mener un projet de transition. Cette diplomatie est ce qui caractérise la capacité collective à agencer des écosystèmes d'acteurs coopératifs. Comme pour tout corps diplomatique, il y a des codes, des savoirs être et savoir-faire à installer. La diplomatie induit que chacun représente des intérêts propres mais a une posture qui permet le dialogue pour trouver la meilleure solution commune permettant à chaque intérêt d'être entendu. On ne nie pas les désaccords mais on les met au travail !

L'apport des « 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique » dans les relations entre ESS et collectivités territoriales

Les fondamentaux de la conduite du changement définis par la Fabrique des transitions sont les suivants.

1) Créer et renforcer les conditions d'engagement

Ce premier principe directeur vient reconnaître des éléments communs aux collectivités et à l'ESS :

- le territoire, un commun pour enclencher le dialogue ;
- la mise en récits pour être dans une relation de partage / portage partagé.

Il permet aussi d'identifier les méthodes et outils qui viennent créer ces conditions d'engagement :

- faire le pas de côté pour une meilleure compréhension (la méthode pairs à pairs) ;
- utiliser le projet comme support de l'engagement.

2) Soutenir des postures et des espaces de coopération en interne des organisations et entre les organisations à l'échelle des territoires d'intervention.

Ce deuxième principe questionne notamment le temps de la relation. Les transitions nécessitent de créer des relations de confiance (il faut préciser les intentions de chacun), donc de créer les conditions d'une interconnaissance entre parties prenantes qui doit s'inscrire dans la durée.

3) Agir de façon systémique : la posture d'intégration et d'élargissement

L'élargissement des partenaires et des projets est une phase délicate car elle ouvre sur de nouveaux désaccords potentiels, mais aussi sur de nouvelles ressources. D'où le besoin accru d'une diplomatie de transitions dans ces étapes qui conditionnent un passage à l'échelle de la transition.

4) Révéler la valeur créée

Il s'agit bien ici d'évaluer les effets de l'action mais selon quels critères ? Ce principe nécessite de repenser la question de la valeur (créée ou détruite) par ces projets. La mise en récit vient ici renforcer ce travail sur la valeur et permet de célébrer les avancées ensemble.

Quelles suites donner à cette recherche-action ?

Une fois la mise en lumière de cette nécessaire diplomatie de la transition, il semble aujourd'hui important d'outiller les acteurs publics comme privés pour accélérer ce mouvement et de répondre à certains questionnements :

- **Qui sont les animateurs de cette diplomatie ? Quelles sont les compétences, postures nécessaires ?**
- **Quel rôle peuvent jouer les structures de représentation dans cette diplomatie territoriale ?**
- **Quelles méthodes employer ? Quelle boîte à outils développer ? Le processus des pairs à pairs et de l'agora ? Le codéveloppement ? Un fifty-fifty revisité autour de projets ESS/collectivité ?**
- **Comment renforcer/appuyer le geste coopératif de l'ensemble des acteurs du territoire ?**
- **Quelle formation des acteurs mettre en place ?**