



Restitution de la 2^e édition
sur le thème
**« Les coopérations au service du
développement humain »**



PROGRAMME DE LA JOURNÉE

« Les Coopérations au service du développement humain »

9h00 > 17h00



8h30-9h00 : Accueil des participants

9h00-9h30 : Ouverture

- **Accueil par Pierre Bellon**, président de la Fondation Pierre Bellon
- **Introduction par Julien Chavanne**, directeur de la Fondation Pierre Bellon
- **Présentation du programme de la journée par Mélusine Harlé**, consultante au sein du cabinet Habile, experte de la Fabrique Spinoza et animatrice de la journée

9h30-10h45 : « Coopérer, un atout pour le développement humain »

Quatre experts partagent leurs regards sur les enjeux et les bénéfices de la coopération de manière originale et interactive.

Vidéo d'introduction de Bernard Werber, écrivain et auteur de la trilogie « Les Fourmis ».

- **Table ronde avec :**
 - **Nicola Crosta**, vice-président de la Fondation Epic
 - **Juliette Tournand**, coach et consultante spécialisée en coopération
 - **Michel Venne**, fondateur de l'Institut du Nouveau Monde au Canada

• Questions/réponses

10h45-11h15 : Pause

11h15-12h30 : « Les facteurs clés de réussite des coopérations »

Quatre praticiens témoignent sur les manières les plus efficaces de mettre les coopérations au cœur des organisations et des projets.

- **Table ronde avec :**
 - **Valérie Meunier**, responsable du programme international de la Fondation CHANEL

- **Simon Nacoulma**, fondateur de l'association ICCV Nazemse au Burkina Faso (Initiative Communautaire Changer la Vie)
- **Yvan Savy**, directeur de la Fondation Plan International
- **Boris Walbaum**, coprésident et cofondateur de l'association Article 1

• Questions/réponses

12h30-14h30 : Déjeuner sur le paquebot

Déjeuner coopératif surprise imaginé et animé par des jeunes en service civique d'Unis-Cité

14h30-15h30 : Forum Café

Temps de partage autour d'un café, avec la possibilité de participer à trois ateliers coopératifs :

- Le world café
- Les jeux coopératifs
- Le parcours sensoriel

15h30-16h30 « Partageons nos expériences »

Trois porteurs de projets présentent des actions de coopération exemplaires, en partageant leurs réussites et difficultés de mise en œuvre :

- **Domitille de Larouillère**, déléguée générale de l'association Ecole de la Philanthropie
- **Philippe Oddou**, directeur général de l'association Sport dans la Ville
- **Christian Vanizette**, cofondateur de Make Sense et **Alizée Lozac'hmeur**, cofondatrice du SenseCube et administratrice de la communauté MakeSense

16h30 : Synthèse de la journée et remerciements

La Fondation Pierre Bellon remercie chaleureusement :

L'ensemble des intervenants

Les animateurs des Rencontres :



Les jeunes bénéficiaires de :



Les Yachts de Paris



Sommaire

Ice breaking game	4
Mélusine HARLÉ Consultante au sein du cabinet Habile et experte de la Fabrique Spinoza	
Mot d'accueil	4
Pierre BELLON Président de la Fondation Pierre Bellon	
Présentation du programme de la journée	5
Julien CHAVANNE Directeur de la Fondation Pierre Bellon	
Coopérer, un atout pour le développement humain	7
Table ronde animée par Mélusine HARLÉ	
Les facteurs clés de réussite des coopérations	17
Table ronde animée par Mélusine HARLÉ	
Animation	23
Ateliers	24
Partages d'expériences	25
Table ronde animée par Mélusine HARLÉ	

Ice breaking game

Mélusine HARLÉ

Consultante au sein du cabinet Habile et experte de la Fabrique Spinoza

Mélusine HARLÉ souhaite la bienvenue à tous les participants. Elle leur propose de commencer la journée par un *ice breaking game* : l'idée consiste à « briser la glace » d'entrée de jeu entre les participants de manière à instaurer une ambiance conviviale.

Le jeu choisi est centré sur le thème de la manifestation du jour : les coopérations. Il a pour but de permettre à chacun de communiquer avec des personnes qu'il ne connaît pas. De fait, sur le principe des chaises musicales, chacun devra se présenter à trois personnes qui lui sont inconnues.

Mélusine HARLÉ fait diffuser de la musique. Quand la musique s'arrête, chaque participant se présente à la personne qui se trouve en face de lui : il lui précise son nom, son prénom et son activité professionnelle..



Mot d'accueil

Pierre BELLON

Président de la Fondation Pierre Bellon



Pierre BELLON salue les participants. Il se réjouit de pouvoir accueillir chacun dans le cadre de cette seconde édition des rencontres « Agir pour le développement humain » selon les trois axes qui avaient été définis lors de la création de la Fondation.

Ces trois axes portent sur la réalisation du potentiel, la vie au travail et l'alphabétisation. Pierre BELLON précise que la question de la vie au travail ne se résume pas à la vie au sein d'une entreprise mais qu'elle concerne aussi les communautés et les associations. Pierre BELLON estime que lorsque les salariés sont heureux au travail, la raison tient le plus souvent à celui qui les dirige.

La Fondation, reconnue d'utilité publique, soutient plus de 20 associations partenaires qui interviennent en France et dans seize autres pays auprès de 250 000 jeunes bénéficiaires. Ces chiffres qui démontrent un accroissement constant depuis les débuts de la Fondation en 2011.

Pierre BELLON remercie tous les personnes qui sont venues participer à cette journée ainsi que les différents intervenants qui se succéderont. Il remercie particulièrement

Madame Mélusine HARLÉ, qui s'est chargée de l'organisation complète du programme en coopération avec les équipes de la Fondation. Il souhaite à chacun de belles rencontres.

Présentation du programme de la journée

Julien CHAVANNE

Directeur de la Fondation Pierre Bellon

Julien CHAVANNE remercie Monsieur Pierre BELLON. Il souhaite à son tour la bienvenue à chaque participant pour cette deuxième rencontre « Agir sur le développement humain », organisée tous les deux ans. Les participants proviennent d'horizons très différents : des associations, des fondations, des entreprises, des acteurs publics, etc. Des bénéficiaires de l'association Unis-Cité sont également présents dans la salle.

L'objectif de cette journée est que chacun puisse rencontrer de potentiels partenaires, apprendre à les connaître et partager des expériences dans le but de mieux agir pour le développement humain.

Lors de la précédente rencontre il avait été demandé aux participants de définir un thème pour la prochaine édition : le sujet de la coopération avait alors été choisi. Les membres de la Fondation n'avaient pas été surpris par ce choix car ils constatent au quotidien qu'une coopération croissante se développe entre les partenaires de la Fondation.

Julien CHAVANNE cite l'exemple en France de l'AFEV et d'Unis-Cité, deux associations qui se sont unies pour créer des formations d'accueil au service civique en collaboration avec l'Education nationale.

Julien CHAVANNE mentionne également Asmae – Association Sœur Emmanuelle, qui agit en collaboration avec de nombreuses associations locales pour mettre en place des projets là où elle est implantée. Julien CHAVANNE signale la présence dans la salle d'un représentant d'une association partenaire d'Asmae au Burkina Faso.

Julien CHAVANNE souligne enfin que le thème de la coopération ne concerne pas seulement les différentes associations mais aussi les bénéficiaires. Il est primordial que les bénéficiaires participent eux-mêmes à la réussite des projets. Il évoque l'exemple des mini-entreprises de l'association « Entreprendre pour apprendre » : dans ce cadre, les jeunes collaborent entre eux ainsi qu'avec leurs enseignants et avec des salariés bénévoles pour créer des mini-entreprises.

Mélusine HARLÉ présente ensuite le programme de la journée. Celui-ci a été préparé en collaboration avec les jeunes membres de l'association Unis-Cité présents dans l'assistance : Naïma, Rémi, Mehdi, Rachel, Anouar, Khadija, Amira, Mohammed et Saïla. Mélusine HARLÉ explique que les jeunes ont préparé une activité pour l'après-midi.

Mélusine HARLÉ explique ensuite que des iPad ont été disposés sur les tables pour que chacun puisse poser des questions, participer à des jeux et s'inscrire aux ateliers qui seront organisés durant l'après-midi.

Le programme de la journée prévoit deux tables rondes le matin : la première permettra de dresser les contours du thème de la coopération ; la seconde aidera à identifier les outils et les techniques nécessaires à la coopération.



Le déjeuner se déroulera ensuite dans le cadre d'une croisière en bateau sur la Seine. Le bateau accostera à 14 heures. Un forum café sera alors animé par trois animateurs : Iris, Franck et Guillaume. Mélusine HARLÉ demande à chacun de ces animateurs de présenter leur atelier en une phrase.

Iris PANISSIER explique qu'elle animera un atelier appelé « world café ». Il s'agit d'un atelier d'intelligence collective qui se veut décontracté et convivial. Ce format d'atelier peut être reproduit dans d'autres contextes professionnels. Les échanges seront guidés autour de trois problématiques prédéfinies.

Mélusine HARLÉ confirme que l'objectif des ateliers est de permettre à chacun de repartir avec des outils et des techniques nouvelles liés à la coopération. Elle invite chacun à s'inscrire pour participer aux ateliers.

Franck PRUVOST propose à tous de le retrouver « dans son monde » à travers un atelier intitulé « Coopérer les yeux fermés ». Il s'agit d'une aventure à vivre en binôme. Cet atelier est de type sensoriel : il permettra à la fois d'expérimenter la découverte du monde d'une manière différente et de réfléchir à ce que signifie coopérer quand on a les yeux fermés.

Guillaume LENOBLE explique qu'il animera un atelier portant sur des jeux coopératifs. Ces jeux n'impliquent pas un vainqueur et des vaincus car tous les joueurs appartiennent à la même équipe. Les participants se retrouveront autour d'un tapis magique. Guillaume LENOBLE ne dévoile pas en quoi consiste ce tapis magique de manière à ce que tous soient incités à venir le découvrir après le déjeuner.

Coopérer, un atout pour le développement humain

Table ronde animée par Mélusine HARLÉ, consultante au sein du cabinet Habile et experte de la Fabrique Spinoza

Mélusine HARLÉ propose de commencer par créer un nuage de mots via l'iPad. Chacun est invité à proposer le premier mot auquel il pense, de manière spontanée, quand on lui parle de coopération.

Mélusine HARLÉ rapporte que le mot qui revient le plus souvent est le mot « ensemble ». Viennent ensuite les mots « écoute », « échange », « plaisir » et « collectif ». Elle constate que le sens du mot coopération commence déjà à évoluer au sein de l'atelier.

Mélusine HARLÉ livre alors une explication étymologique du mot « coopération ». Elle explique que « coopération » vient d'un terme chrétien. Il s'agit au départ d'un terme religieux qui implique l'action d'être en prière et de faire avec Dieu. *A contrario*, la collaboration sous-entend un labeur c'est-à-dire un travail pénible qui génère de l'effort et de la douleur. Mélusine HARLÉ explique que chacun ici présent, qu'il soit opérateur, financeur ou institutionnel se situe à mi-chemin entre l'idée de coopération ou de communion d'une part et entre l'idée de travail ou d'effort d'autre part. Ce double aspect constituera le fil rouge de la journée.

Introduction vidéo



Bernard WERBER, écrivain, auteur des ouvrages Les fourmis et L'encyclopédie du savoir relatif et absolu

Mélusine HARLÉ propose de visionner une interview exclusive de Bernard WERBER, qui a accepté de répondre à quelques questions et de livrer son regard sur le sujet de la coopération.

Bernard WERBER explique que sa vision de la coopération lui vient de l'observation de la nature. Lorsqu'il a commencé à observer les fourmis, Bernard WERBER s'est aperçu que l'ensemble de la fourmilière fonctionne en totale coopération : chacune des fourmis contribue à ce que le groupe réussisse dans son ensemble. Chacune est prête à se sacrifier pour que le groupe réussisse. Selon Bernard WERBER ce constat est d'autant plus intéressant que les fourmis existent depuis 120 millions d'années alors que l'humanité est apparue il y a trois millions d'années tout au plus. De fait, il apparaît que la meilleure manière de fonctionner en groupe repose sur la cité dans l'idée que chacun se préoccupe du bonheur général.

Bernard WERBER explique que la coopération a induit chez les fourmis une véritable transformation physiologique. Avec le temps, elles se sont équipées d'un jabot social, un

deuxième estomac, qui sert à nourrir non la fourmi elle-même mais d'autres fourmis du groupe qui auraient faim : la fourmi peut régurgiter ce que contient ce deuxième estomac pour nourrir une autre fourmi.

Bernard WERBER a observé que la clé de la coopération chez les fourmis tient à leur mode de communication. Il estime que le mode de communication « audio » de l'humain n'est pas le plus efficace car il peut trahir la pensée : il existe souvent une déformation entre le message émis et le message reçu. Chez les fourmis des phéromones, des odeurs émises par les antennes, correspondent à des réactions chimiques automatiques. Chez l'humain, il faudrait inventer une nouvelle manière de communiquer qui consisterait non seulement à changer de vocabulaire mais surtout à implanter un projet social global.

Selon Bernard WERBER, le projet social global permettrait de réagir devant les abus du monde du travail : un système d'attraction et de répulsion permettrait d'aboutir à une forme de consensus où employeurs et employés coopéreraient dans la joie et l'enthousiasme. Ce mode de communication viserait à ce que chacun comprenne instinctivement que son intérêt tient au fait que l'entreprise ou la vie de la nation fonctionne dans son ensemble et que cela génère automatiquement un enrichissement individuel. Ce mode de communication ne relève pas de la politique mais d'une philosophie qui remet en question la manière de penser le rapport aux autres. Elle consiste à considérer que si l'autre se porte bien, l'on se porte bien également. La formule idéale serait constituée de huit milliards d'humains heureux : de fait, l'ensemble du système fonctionnerait mieux.

Bernard WERBER pense que ce qui nuit à la coopération et à la communication chez l'humain est son « instinct de singe » : les primates se battent pour leur territoire et considèrent l'étranger comme une menace. Ce mode de fonctionnement basé sur la peur va à l'encontre d'un esprit de coopération.

Aujourd'hui, les humains possèdent des outils qui leur permettent de mieux connaître leurs semblables (internet, la télévision, etc.) Il reste à mieux utiliser ces outils pour changer d'état d'esprit. Le but consiste à reconnaître que « ensemble, on est plus forts » et, pour chaque être humain, que son intérêt personnel est que tous ses semblables autour de lui aillent bien. Il existe déjà dans l'organisme une organisation permanente, chimique ou organique, qui contribue au fonctionnement coopératif : les cellules des doigts ne sont pas jalouses de celles des oreilles. La société idéale serait une société qui fonctionne comme le corps humain : celui-ci possède une police et un système de défense contre des éléments étrangers nuisibles mais il possède également un système d'intégration qui lui permet de collaborer avec l'extérieur.

Bernard WERBER estime qu'une société idéale doit permettre de se réaliser au travers des autres : l'esprit s'élargit pour ne pas être prisonnier du corps. La capacité d'amour devrait s'élargir non seulement à la famille ou à la nation mais à l'ensemble de l'humanité et du monde des vivants. Il faudrait non seulement créer une coopération entre tous les humains mais une coopération entre toutes les formes de vie - qu'elles soient animales ou végétales – et même, à un stade supérieur, avec la planète. La planète est vivante. Elle respire. Il s'agit dès lors de dialoguer, discuter et coopérer avec elle et non de l'exploiter.

Selon Bernard WERBER, l'humanité qui se visualise dans le bonheur général et non plus dans le bonheur individuel envisage une coopération avec la planète en homéostasie, c'est-à-dire un équilibre qui ne se base plus sur la croissance. Il considère qu'il faudrait stopper voire ralentir la croissance pour établir un équilibre où il n'existerait pas de perdant mais seulement des gagnants qui avanceraient ensemble sans volonté d'écraser l'autre.

Table ronde animée par Mélusine HARLÉ, consultante au sein du cabinet Habile et experte de la Fabrique Spinoza

Participent à la table ronde :



*Nicola CROSTA, Vice-président de la
Fondation Epic*



*Michel VENNE, fondateur de l'Institut
du nouveau monde au Québec*



*Juliette TOURNAND, coach spécialiste
des techniques de bienveillance en
matière de dynamique managériale,
auteur de l'ouvrage La stratégie de la
bienveillance*

Cf. biographies des intervenants en annexe.

Mélusine HARLÉ invite Nicola CROSTA à commenter les propos de Bernard WERBER.

Nicolas CROSTA remercie tout d'abord les membres de la Fondation d'avoir choisi ce thème de la coopération comme sujet central de discussion. Il entend non seulement partager son point de vue sur le sujet mais surtout présenter les résultats d'une étude qui a été menée sur trois ans auprès de 3 600 organismes à but non lucratif. Environ 500 des plus gros donateurs du monde ont partagé leur opinion dans le cadre de cette étude.

Nicola CROSTA se déclare inquiet car il constate une déconnexion entre l'offre philanthropique et la demande. Tout comme Bernard WERBER, Nicola CROSTA pense qu'il faut s'attarder sur la nécessité d'un changement d'état d'esprit et d'outils : il considère que l'état d'esprit actuel n'est pas idéal du tout mais surtout que la déconnexion entre l'offre de capital philanthropique et la demande trouve son origine dans un manque d'information.

Nicola CROSTA prend l'exemple, cité par un économiste américain dans les années 70, des immenses centres de revente de voitures d'occasion qu'on retrouve parfois aux Etats-Unis : l'acheteur arrive et, devant ces milliers de voiture d'occasion qui se ressemblent toutes, ne sait plus laquelle choisir. Il en vient même à se demander où se cache la mauvaise affaire. Dans cet ordre d'idées, Nicola CROSTA pense que le monde de la philanthropie se confronte à la même difficulté : des sommes d'argent sont disponibles mais leurs détenteurs ne savent pas quelle ONG soutenir.

Selon Nicola CROSTA, la philanthropie d'aujourd'hui souffre d'un manque d'information et de confiance. En conséquence, même lorsque le choix d'une ONG est fait et que l'argent est déboursé, l'asymétrie de l'information instaure une relation de contrôle. Or le contrôle n'est pas une bonne base de collaboration. Nicola CROSTA est convaincu que le monde de la philanthropie fonctionne malheureusement sur cette base aujourd'hui. Pour lui, il n'existe pas d'état d'esprit de définition d'objectifs communs. Le paradigme courant est plutôt la définition d'objectifs par une partie et l'attente de réalisation de l'objectif par l'autre partie.

Mélusine HARLÉ rappelle que les participants sont invités à poser leurs questions aux intervenants tout au long des échanges. Elle invite ensuite Nicola CROSTA à préciser comment il lui semble possible d'éviter que celui qui donne attende plus de celui qui reçoit.

Pour situer le contexte de son propos, Nicola CROSTA explique qu'il a travaillé huit ans avec les Nations Unies, qui investissent chaque année des centaines de millions d'euros dans des projets de développement. Les Nations Unies ont l'illusion de savoir ce qui est fait de cet argent. Or les outils de « monitoring d'évaluation » censés l'informer sur l'utilisation de l'argent ne constituent rien d'autre que l'imposition d'objectifs et d'indicateurs qui n'ont rien à voir avec une relation de coopération. Les financeurs imposent des objectifs et ne souhaitent recevoir que des bonnes nouvelles.

Pour Nicola CROSTA, les outils de monitoring ne constituent qu'une « machine à bonnes nouvelles ». Il considère que peu de fondations s'assurent vraiment de ce que devient leur argent, de peur de recevoir de mauvaises nouvelles ou d'apprendre qu'il n'a servi à rien. Le système lui paraît donc basé sur une illusion.

Nicola CROSTA pense néanmoins qu'il est possible aujourd'hui de renouveler la relation entre ceux qui possèdent le capital philanthropique et les acteurs de terrain. Pour ce faire, il faut mettre en place des outils qui créent une véritable coopération. La question du monitoring lui paraît la clé du sujet. Il a d'ailleurs écrit un article que ses collègues des Nations Unies ont détesté : « *Goodbye monitoring... Hello monitoring collaboration* ».



Nicola CROSTA propose que les objectifs et les moyens de les atteindre soient fixés par les deux parties. La confiance doit permettre le partage d'information et mettre fin à la relation de contrôle.

Mélusine HARLÉ transmet deux questions des participants.

- En quoi le monitoring et le suivi de l'impact des organisations peuvent-ils être des outils de coopération ?
- Si le contrôle tue la collaboration, l'évaluation reste malgré tout nécessaire. Que faire ?

Nicola CROSTA pense que, de manière pragmatique, trois mesures doivent être mises en place :

- un processus de sélection très rigoureux, car la confiance n'est possible que si l'on a pris le temps de choisir son partenaire ;

- une relation basée sur l'acceptation que les choses ne se passent pas toujours aussi bien que prévu ;
- une forme de don d'argent qui ne soit pas « fléchée » c'est-à-dire dans laquelle le donateur n'impose ni objectifs ni indicateurs.

Dans un tel cadre, le monitoring ne manque pas de rigueur : des données qualitatives sont échangées régulièrement mais dans un climat d'évaluation basé sur la confiance.

Nicola CROSTA insiste sur le fait que le monitoring doit être constant et doit nourrir la relation. Le monitoring et l'évaluation se complètent mais l'évaluation requiert davantage de temps. Il souligne que les temps d'évaluation ne sont pas toujours compatibles avec les cycles de financement, ce qui complique la tâche. Par ailleurs, il convient de distinguer évaluation interne et évaluation externe.

Un participant demande où les données de cette enquête peuvent être consultées, Nicola CROSTA précise qu'elles sont disponibles sur le site de la Fondation Epic.

Mélusine HARLÉ présente ensuite Michel VENNE, fondateur de l'Institut du Nouveau Monde. Cet institut a la particularité de travailler sur la base de la participation citoyenne.

Michel VENNE considère que l'interview de Bernard WERBER met en lumière l'élément central d'une coopération réussie : l'égalité. Il explique que le fonctionnement hiérarchique n'incite pas à la coopération car il y est question soit de commander soit d'obéir.

Pour Michel VENNE, chacun prend heureusement conscience aujourd'hui que la coopération, la collaboration et la concertation sont davantage productives. Il remarque que cette nouvelle tendance est souvent promue par les plus jeunes, qui ont l'habitude de travailler en réseau, dans le cadre de relations horizontales et égalitaires. Le fait de devoir accéder au pouvoir en gravissant les échelons ne constitue plus le mode de fonctionnement de la jeune génération.

Michel VENNE explique que cette manière de travailler implique de partager l'information et donc de se rendre vulnérable : chacun dévoile ce qu'il sait, car les intérêts qu'il défend sont communs. Il importe également d'accepter qu'à la fin d'une conversation – un échange égalitaire –, on pourrait éventuellement changer d'avis et abandonner les idées préconçues que l'on avait avant la conversation. Pour coopérer, il faut créer les conditions qui contraignent à la transparence.

Michel VENNE cite le livre *Pouvoir et amour* d'Adam KAHANE. Ce dernier était en charge d'explorer le potentiel pétrolifère de certaines régions pour Shell. Dans le cadre de ses activités, il s'est rendu compte que le meilleur moyen de connaître un environnement consistait à discuter avec les acteurs locaux. Il a donc mis en place des processus de collaboration. En Afrique du Sud par exemple, où des communautés se méfiaient naturellement les unes des autres, il a réussi à faire en sorte que les membres de ces communautés discutent ensemble, réfléchissent ensemble puis prennent ensemble des décisions dans l'objectif de changer l'avenir de leur pays.

Dans son livre, Adam KAHANE tire une leçon de cette expérience précise. Il constate que l'amour ne suffit pas car, dans la réalité, il n'est pas seulement question d'amour mais aussi de pouvoir. Or feindre de croire qu'il n'est pas question de pouvoir conduit à l'échec. D'après Adam KAHANE, dans une conversation, l'individu cherche de manière instinctive à persuader l'autre pour l'amener à adopter son point de vue. L'idée consisterait plutôt, avec l'amour – c'est-à-dire en intégrant les notions d'ouverture à l'autre, de confiance et d'empathie – à vouloir convaincre, autrement dit à vaincre ensemble. Il ne s'agit plus ici d'assener des arguments pour amener l'autre à changer d'avis et à adopter son point de vue mais de l'amener à considérer d'autres raisonnements pour qu'à la fin du processus d'échange, un troisième point de vue émerge. Dans cette démarche, les deux individus auront trouvé une idée ensemble. Ils auront vaincu ensemble.

Michel VENNE en conclut que pour communiquer efficacement il est indispensable d'adopter des modalités égalitaires. Il ne suffit pas de se proposer de coopérer dans l'amour. Il faut intégrer l'existence des rapports de force.

Mélusine HARLÉ demande à Michel VENNE s'il considère que l'échange d'informations, la discussion, la délibération et la concertation constituent des formes de coopération.

Michel VENNE explique que l'Institut du nouveau monde s'est donné pour mission d'accroître la participation des citoyens à la vie démocratique. De nombreuses personnes sont déjà impliquées dans ce que la littérature scientifique appelle « la participation sociale » : il est question ici de l'entraide, du bénévolat, de l'activisme, du militantisme pour différentes causes, etc. Au-delà de ce type d'activités, il existe une influence globale supérieure : tous ceux qui participent à ce genre de mouvements souhaitent améliorer le monde.

L'objectif de l'Institut du Nouveau Monde est d'aider toute personne à réussir à développer son potentiel au-delà des actions qui se jouent localement ou dans des secteurs très définis. Par-dessus ces actions ciblées et circonscrites, Michel VENNE juge indispensable que le citoyen ordinaire puisse avoir une influence sur les décisions politiques prises car ces décisions viennent souvent contrecarrer tous les efforts qui ont été fournis par ailleurs. Quelquefois, une décision politique ou une nouvelle loi fiscale change, à elle seule, toutes les règles du jeu et creuse drastiquement des inégalités combattues au long cours par des milliers d'associations.

L'Institut du Nouveau Monde a essayé d'instituer une méthodologie pour favoriser la participation des citoyens à la vie démocratique.

Le premier élément de la participation à la vie démocratique tient au bulletin de vote. Dans certains pays où la démocratie vient seulement de s'imposer, cet acte est majeur. Ce geste est tout aussi important ailleurs. Pour autant, voter revient à mettre un bulletin dans une urne : le geste a des conséquences mais il n'implique guère de coopération. De fait, ce sont des milliers de gestes isolés qui, additionnés, permettront d'identifier les personnes qui gouverneront pendant les prochaines années. Cela ne signifie pas que le votant est d'accord avec tout ce que cet élu a pu déclarer pendant sa campagne électorale.

Michel VENNE regrette le fait que le processus démocratique crée quelquefois l'illusion que la représentation suffit : on délègue à 400 parlementaires le soin de tout décider. Selon Michel VENNE, la démocratie ne doit pas se résumer à l'élection de décideurs : il faut que les citoyens soient appelés à participer à la conversation qui mène aux décisions. Pour cela, différents mécanismes doivent être mis en place.

Michel VENNE estime qu'en général, les gouvernements se contentent des mécanismes de participation qui se trouvent au bas de l'échelle de la participation. Cette échelle de la participation a été inventée dans les années 60 par une urbaniste américaine pour expliquer que si l'on veut amener les citoyens à se prononcer sur la ville dans laquelle ils veulent vivre, il faut leur donner la parole. Il faut leur donner du pouvoir dans le processus d'urbanisme. L'échelle que cette urbaniste a conçue commence par l'information. Plus on monte dans l'échelle, plus le pouvoir octroyé au citoyen est important. En haut de l'échelle, on parle de partenariat, voire de délégation de pouvoir vers le citoyen.

Cette échelle a été adoptée au sein de l'Institut du Nouveau Monde. Elle a surtout été adaptée car elle a été couchée : le déplacement ne se fait pas verticalement mais horizontalement.

Dans le processus de participation la première étape est l'étape essentielle de l'information. L'information est l'ingrédient qui doit être partagé pour créer de l'égalité.

Ensuite, pour aller plus loin, les personnes en charge des décisions doivent consulter la population : elles demandent leur avis aux citoyens. Elles acceptent d'écouter les citoyens.

Arrive par la suite le niveau de délibération. Dans ce cadre, l'ensemble des participants formule une recommandation de l'orientation qui devrait être retenue.

L'échelon suivant consiste à former des comités et des instances qui auront la capacité de prendre les décisions et de les mettre en œuvre.

Malheureusement, les processus participatifs politiques ne concernent aujourd'hui souvent que les échelons les plus bas de l'échelle. Le tabou de la participation citoyenne est le pouvoir. Les décideurs organisent quelquefois des journées d'information. Ils acceptent d'écouter et recourent même parfois à des sondages sur des supports numériques. Mais ils ont du mal à aller jusqu'à l'étape de la délibération. Pourtant, il s'agit d'une étape cruciale car elle est très riche : délibérer ensemble permet de clarifier les valeurs en cause, de s'approprier le sujet, de mieux comprendre les enjeux et l'environnement en question. Cela permet également d'entendre les objections des uns et des autres ; et un arbitrage se fait. Au bout du compte, il est possible de tirer des conclusions.

Michel VENNE souligne qu'il est nécessaire de se donner du temps pour prendre des décisions. En général, dans les processus de décisions, toutes sortes d'urgences sont invoquées pour imposer des calendriers très serrés. *De facto*, cette urgence limite les temps de dialogue. Or ce temps est essentiel car c'est grâce à lui qu'il est possible de s'approprier les sujets et les enjeux. Le dialogue nécessite du temps : il est souvent long à établir. Au fur et à mesure du dialogue, il se crée une mémoire commune. Ce n'est qu'ainsi qu'une certaine sagesse collective peut émerger.

Mélusine HARLÉ demande à Michel VENNE de présenter un exemple de réussite de la forme de coopération qu'il décrit. Elle souligne que la mise en partage du pouvoir telle qu'elle est évoquée engendre beaucoup de vulnérabilité, ce qui constitue un frein majeur à son application concrète.

Michel VENNE affirme que le fait d'élire quelqu'un ne revient pas à lui donner du pouvoir mais à lui déléguer une responsabilité. La démocratie se conçoit aujourd'hui comme un processus de déresponsabilisation des citoyens. Il est demandé à ceux-ci d'élever leurs enfants, de payer leurs impôts, de consommer, mais de laisser les élus gérer leurs affaires en leur nom. La seule possibilité laissée aux citoyens sera de renverser les responsables lors des prochaines élections. S'il s'agit certes d'un progrès par rapport à l'Ancien Régime, ce n'est pas satisfaisant : le système fonctionne avec des monarques élus.

Michel VENNE fait part de son respect pour les personnes qui s'engagent dans la politique et qui ont le courage de se présenter à des élections alors qu'elles seront potentiellement victimes de nombreuses critiques. La majorité de ces personnes prennent part à la politique pour de bonnes raisons et dans le but de servir le citoyen. Mais pour aller plus loin, Michel VENNE aimerait que ces personnes profitent de l'intelligence et des compétences de leurs concitoyens.

Mélusine HARLÉ réitère la demande de la salle d'entendre l'exposé d'un cas concret de cette coopération participative.

Michel VENNE rapporte que cette procédure participative est appliquée par plus d'une centaine de municipalités actuellement au Québec. Il cite le cas d'une municipalité d'environ 25 000 habitants située au sud de Montréal. La municipalité s'est débarrassée d'un maire très autoritaire qui ne tenait aucun compte des consultations publiques : il en avait le droit car il détenait légalement et constitutionnellement le pouvoir. En l'occurrence, il voulait construire des logements de luxe dans un parc alors que les habitants souhaitaient la conservation de celui-ci. Un nouveau maire a ensuite été élu qui, lui, a sollicité une consultation pour que chacun puisse proposer sa vision de la ville sur les vingt prochaines années. Le processus de délibération s'est déroulé sur une année. Il a fallu d'abord définir des questions précises en collaboration avec les fonctionnaires des services d'urbanisme : la réponse à ces questions a permis l'élaboration d'un plan

d'urbanisme et d'aménagement. Toutes sortes de méthodologies participatives ont été utilisées au cours de l'année.

Cet aspect d'un éventail de méthodes participatives est important car si, par exemple, on demande la rédaction d'un mémoire, certaines personnes ne se sentiront pas capables de le rédiger : il faut offrir à ces personnes une autre manière de s'exprimer. Dans ce cas, elles pourraient être invitées à une journée familiale en compagnie de leurs enfants durant laquelle un service de garde d'enfants serait organisé. L'un des freins de la participation étant le temps, il est indispensable de créer des circonstances qui soient pratiques pour les concitoyens. Michel VENNE précise que les enfants eux-mêmes peuvent participer. Il peut leur être proposé de dessiner le parc où ils rêvent de jouer autour de chez eux.

Dans le cas précité, le processus de délibération a débouché sur un plan d'urbanisme respectant les principes d'aménagement de la ville, son développement économique, l'égalité entre les hommes et les femmes, l'intégration des personnes issues de l'immigration, etc.

Quelques mois plus tard, l'Institut du nouveau monde a été sollicité pour participer à une réunion de la même municipalité portant sur l'implantation d'un carrefour giratoire. La proposition des services d'urbanisme du maire allait manifestement à l'encontre des conclusions des délibérations menées par les concitoyens. Ceux-ci ont alors mis le maire face à la contradiction de son projet au regard des conclusions participatives présentées et il a été obligé de retirer son projet. Michel VENNE témoigne de l'adhésion suscitée par des processus tels que celui-ci : le responsable politique n'est plus celui qui tranche. La population, par un processus continu de concertation, s'est convaincue elle-même du bien-fondé d'une proposition commune. Elle la soutient et peut ensuite la mettre en œuvre.

Mélusine HARLÉ demande également à Nicola CROSTA de présenter un exemple illustrant les bénéfices des méthodes de coopération qu'il préconise.

Nicola CROSTA affirme qu'il pourrait citer 35 exemples de réussite sur les 36 expériences qu'Epic a menées. Il reconnaît avoir lui-même pris un risque lorsqu'il a insisté pour qu'Epic instaure dans ses statuts cet aspect de « dons non fléchés ». Avec trois ans de recul, Nicola CROSTA estime que la démarche est un succès. Le seul cas où ce type de coopération n'a pas fonctionné est venu, de l'aveu même de l'association concernée, d'un manque de confiance.

Mélusine HARLÉ souhaite savoir si ce mode de fonctionnement ne génère pas une surcharge de travail pour les équipes de terrain.

Nicola CROSTA considère que quand l'état d'esprit est bon, les choses prennent place naturellement. Il indique que les études faites pour comprendre pourquoi certains domaines industriels enregistrent de meilleurs résultats que d'autres font souvent état de la confiance qui réduit énormément les coûts de transaction.

Le choix d'outils intelligents est prépondérant. Recourir à d'anciennes méthodes de monitoring pour partager l'information reviendrait à envoyer un document Word de 45 pages alors qu'il est possible d'insérer un lien qui donne accès à tout le fichier.

La coopération, sujet très positif et qui bénéficie d'une excellente presse, souffre néanmoins d'une grande limite : elle ne doit pas constituer un but en soi. La coopération doit rester basée sur des objectifs clairs et suivis, sans quoi elle générera des coûts de transaction importants. Dans les grandes organisations qui ont longtemps vanté la coopération et qui ont mis en place des processus collaboratifs importants, les résultats n'ont pas toujours été concluants car la mise en œuvre était tellement lourde qu'on finissait par en oublier le but premier.

Nicola CROSTA cite un proverbe africain, souvent repris dans les revues anglo-saxonnes : « Si vous souhaitez aller vite, allez-y seul. Si vous souhaitez aller loin, faites-le à plusieurs ». Or aujourd'hui il faut souvent aller vite et loin. Certaines missions sociales doivent être menées dans l'urgence car il n'y a pas de temps à perdre. La collaboration

doit donc être mise en œuvre mais elle ne doit pas empêcher de mener les actions dans des délais raisonnables.



Nicola CROSTA conseille donc d'adopter une approche toujours très pragmatique dans la mise en œuvre d'une coopération.

Juliette TOURNAND évoque la pratique quotidienne de la collaboration au sein des organisations et des associations.

Mélusine HARLÉ lui demande de proposer sa définition de la coopération dans les relations humaines de la vie quotidienne.

Juliette TOURNAND rappelle qu'à l'origine, « co-opérer » décrit l'action de travailler ensemble. De son point de vue, la coopération ne veut correspond pas nécessairement à deux personnes faisant exactement la même chose.

Juliette TOURNAND considère que toute organisation est un organisme vivant : elle est donc « en respiration » avec son entourage. Un individu a besoin de la collaboration de ses pairs, c'est-à-dire de ceux qui font la même chose que lui, mais aussi de son management. Le service d'une entreprise peut avoir besoin d'un autre service de son entreprise. L'entreprise elle-même peut avoir besoin des services d'une autre entreprise qui peut aussi bien être un fournisseur qu'un concurrent.

Juliette TOURNAND illustre son propos en évoquant la Coupe Davis de 1996. Arnaud BOETSCH sert dans le cinquième set du cinquième match. Il a contre lui trois balles de match. Son adversaire bénéficie de tout le soutien du public car il joue dans son propre pays : il s'agit du Suédois Nicklas KULTI et le match a lieu à Malmö, en Suède. Pour ne rien arranger, Arnaud BOETSCH est perclus de crampes. Pourtant, après avoir échangé un long regard avec le capitaine de l'équipe de France de l'époque, Yannick NOAH, Arnaud BOETSCH sauve trois balles de match. Il remporte finalement la victoire devant un public médusé.

Juliette TOURNAND cite alors la formule de la *Théorie de la grande guerre* sur l'art de construire une victoire : « Pour réussir, il faut ajouter aux forces régulières les forces extraordinaires ». Les forces extraordinaires ne se voient pas. Elles sont mystérieuses. Lors du match précédemment évoqué, le capitaine Yannick NOAH lui-même pensait que le match était perdu. Mais Juliette TOURNAND considère que Yannick NOAH a lu une question dans les yeux de son joueur : comment se tenir quand on s'apprête à faire perdre son équipe ? Yannick NOAH y a répondu par un sourire qui signifiait à Arnaud BOETSCH qu'il s'était bien battu et que son équipe le soutenait. Cette réponse l'a encouragé et lui a permis de retrouver de l'énergie, car il ne jouait plus seulement pour lui mais surtout pour toute son équipe et pour ses proches.

Juliette TOURNAND estime que ce match de coupe Davis démontre que les forces extraordinaires sont les forces de la coopération. A la fin du match, Yannick NOAH a pris Stefan EDBERG sur ses épaules pour fêter la victoire, alors qu'il était naturellement considéré comme le concurrent. Par ce geste, Yannick NOAH a également fait grandir l'amour de son sport dans le cœur de tous les spectateurs.

Mélusine HARLÉ souhaite ensuite que Juliette TOURNAND développe son propos sur les cadres conceptuels et les pratiques de mise en œuvre de la coopération au quotidien évoqués dans son ouvrage *La stratégie de la bienveillance*.

Juliette TOURNAND explique qu'il commençait à être reconnu au début des années 2000 que la performance passait par la coopération. Il importait en revanche de modéliser cette notion. Tandis que certains considéraient que la coopération renvoyait à l'écoute, d'autres estimaient qu'il s'agissait de participer. La notion restait floue.

Juliette TOURNAND explique qu'elle est partie de l'histoire pour elle « désolante » du dilemme du prisonnier. Dans ce jeu, deux détenus sont emprisonnés dans des cellules séparées. La police propose à chacun des deux le même marché : dénoncer ou non son complice. Si le premier prisonnier dénonce son complice et que celui-ci fait de même, tous deux bénéficieront d'une remise de peine d'un an. S'il dénonce son complice mais que celui-ci le couvre, il bénéficiera d'une remise de peine de cinq ans tandis que son complice purgera la peine maximum. Si les deux prisonniers se couvrent mutuellement, ils bénéficieront d'une remise de peine de trois ans tous les deux. Dans cette situation, il est clair que si les deux s'entendent, ils s'en tireront globalement mieux que si l'un des deux dénonce l'autre. Mais l'un des deux prisonniers peut être tenté de s'en tirer encore mieux en dénonçant son complice. Craignant cela, l'autre risque aussi de dénoncer son complice. La conclusion induit l'idée que l'individu qui choisit de coopérer prend un risque.

Juliette TOURNAND estime que cette conclusion est très négative car elle rejoint la théorie du « donnant/donnant », qui n'est pas juste. Elle a donc recherché un système de valeur permettant de sauver cette stratégie. Juliette TOURNAND a considéré que la bienveillance doit être au centre de la stratégie : bienveillance pour l'autre et bienveillance pour soi-même. Cette bienveillance réciproque doit s'accompagner de clarté pour ne pas être mièvre. Or la clarté est souvent sacrifiée, ce qui peut laisser place aux malentendus.

Juliette TOURNAND explique que dans les situations difficiles, il s'avère généralement que l'une des trois composantes évoquées a été mise de côté.

Juliette TOURNAND rapporte l'histoire d'un couple qui vivait aux Pays-Bas au XIX^{ème} siècle. Le mari est protestant ; la femme est catholique. Les époux réalisent qu'ils ne pourront pas être enterrés ensemble car protestants et catholiques ont des cimetières différents. Plutôt que de partir en guerre contre le pasteur et le curé et de mettre dos-à-dos leurs communautés, les deux époux vont faire en sorte d'être enterrés de part et d'autre du mur mitoyen des deux cimetières et d'ériger une stèle au-dessus du mur avec deux mains qui se rejoignent pour illustrer leur amour. Ces époux ont fait preuve de bienveillance envers eux-mêmes et envers leurs communautés respectives. Leur initiative a porté un message clair. En plus de tout cela, ils ont fait preuve d'une quatrième force : la liberté d'innover.

Une situation semble insoluble est l'occasion de faire preuve d'innovation et d'inventer une solution qui n'existe pas encore. Le même principe s'applique dans le monde de l'entreprise. Quand un problème d'organisation se pose dans une entreprise, le fait de chercher une solution bienveillante pour tous et d'ouvrir la porte à la liberté d'innover permettra de trouver une solution encore meilleure qui si le problème ne s'était pas posé. De sorte que les problèmes deviennent des tremplins. Même si la situation provoque au départ des crispations, l'envie de passer en force ou au contraire d'ignorer le problème, recourir à la liberté d'innover s'avère utile.

Juliette TOURNAND estime que la meilleure liberté d'innover consiste à laisser la possibilité à l'autre d'innover : cette attitude constitue l'art du grand manager. Le grand manager ne va jamais aussi loin que quand il crée les conditions pour que ses collaborateurs innovent eux-mêmes.

Mélusine HARLÉ conclut la table ronde en transmettant l'une des réactions reçues via l'iPad : « En Chine, l'idéogramme pour le mot crise est le même que pour le mot opportunité ».

Elle transmet deux questions posées via l'iPad :

- **Comment construire des citoyens participatifs ?**
- **Comment les fondations distributrices peuvent-elles construire une réelle coopération bienveillante et efficace avec les associations soutenues ?**

Les facteurs clés de réussite des coopérations

Table ronde animée par Mélusine HARLÉ, consultante au sein du cabinet Habile et experte de la Fabrique Spinoza

Participant à la table ronde :



Simon NACOULMA, fondateur de l'association ICCV Nazemsé



Boris WALBAUM, cofondateur de l'association Article 1



Yvan SAVY, directeur de la Fondation Plan international France



Valérie MEUNIER, directrice du programme international de la Fondation Chanel

Cf. biographies des intervenants en annexe.

Pour introduire la deuxième table ronde, Mélusine HARLÉ invite les participants à répondre à la question suivante via l'iPad : Qu'est-ce qui contribue pour vous à une coopération réussie ? Il s'agit de choisir entre les mots :

- la communication positive ;
- la co-construction ;
- le partage de l'information.

Mélusine HARLÉ révèle que 47 % des participants ont choisi le mot « co-construction ».

Pierre BELLON affirme ne trouver sa réponse dans aucune des propositions. Il regrette que les réponses soient imposées. Il explique que, pour lui, la coopération signifie « faire ensemble ».

Mélusine HARLÉ accueille Valérie MEUNIER et Yvan SAVY, qui ont mené ensemble un projet de coopération réussi. Boris WALBAUM évoquera quant à lui une fusion réussie entre deux entités.

Mélusine HARLÉ laisse tout d'abord la parole à Simon NACOULMA.

Simon NACOULMA rappelle que le Burkina Faso est un pays d'Afrique de l'Ouest qui a comme voisins le Mali, le Niger, la Côte d'Ivoire et le Bénin. Le nom Burkina Faso signifie littéralement « pays des hommes intègres ». Simon NACOULMA est le fondateur de l'association d'initiative communautaire « Changer la Vie », partenaire de l'association Asmae.

Simon NACOULMA considère que le but de ces associations doit être de donner du sens à la vie. Il ne veut pas se contenter de citer des chiffres illustrant combien d'enfants sont bénéficiaires du travail des associations : il souhaite plutôt savoir en quoi la vie de ces enfants a pu changer. Simon NACOULMA entend « donner de l'humain » aux personnes qui sont dans le besoin.

Simon NACOULMA explique qu'aucune école n'existait dans son quartier en 2002. Il n'existait pas non plus de bibliothèque ni de centre de santé. Mais il y avait évidemment des femmes et des enfants, dont il faisait partie. Pour ne rien arranger, Simon était orphelin de père, situation particulièrement difficile à vivre en Afrique où les aides n'existent pas comme en France. Sa mère a dû se battre pour qu'il aille à l'école dont il était quelquefois exclu car elle ne parvenait pas à payer les frais de scolarité. Simon NACOULMA a possédé son premier livre à l'âge de 16 ans. De cette situation sont nées sa motivation, sa ferveur, sa passion et son désir d'aider les orphelins et les veuves en difficulté.

Simon NACOULMA a défini ses objectifs : il a souhaité commencer par créer une bibliothèque et une école, puis il a travaillé à plusieurs actions dans le domaine de la sécurité alimentaire. Enfin, un restaurant associatif a été ouvert.

Pour aboutir dans ses différents projets Simon NACOULMA a eu besoin d'une aide de dimension internationale. Il est très reconnaissant à l'association Asmae de l'avoir soutenu. Grâce à cette collaboration, non seulement des enfants ont été aidés mais surtout des adultes, principalement des enseignants, ont été formés. Cet aspect de l'apprentissage et du partage de compétences lui paraît déterminant pour que les bénéfices soient pérennes. Les capacités acquises rejaillissent ensuite sur les plus pauvres. Les dimensions d'acquis et de transmission sont complémentaires.

Simon NACOULMA estime que chacun, même pauvre, peut donner. Il est d'ores et déjà enseigné aux enfants de l'école qu'ils devront transmettre ce qu'ils reçoivent. Ils pourront ainsi passer de la situation de celui qui reçoit à celui qui donne.

Mélusine HARLÉ demande si, au-delà de la création de nouvelles structures, un impact dans la capacité d'agir a pu être constaté dans la communauté concernée.

Simon NACOULMA considère que l'impact est plus que visible : l'action a donné du sens à la vie. Il évoque la création de la bibliothèque qui compte aujourd'hui 11 000 inscrits. Cette bibliothèque ne se définit pas comme en Occident comme un « lieu de livres » mais surtout comme un lieu de vie. La bibliothèque accueille des manifestations de danse, des cours de cuisine, des séances de cinéma : les habitants y vont pour rencontrer les autres et pour partager.

En outre, l'association a travaillé en 15 ans avec des bénévoles venus de nombreux pays : de France, de Chine, de Belgique, etc. Lorsque les enfants voyaient des Blancs pour la première fois, ils fuyaient. Par ailleurs, le Blanc était perçu comme le colonisateur qui détient toutes les richesses : au début, les enfants venaient sans cesse leur demander de l'argent, réclamer différents objets. Les enfants ont fini par comprendre que tous les Blancs ne sont pas riches et qu'ils ne viennent pas pour distribuer de l'argent mais pour partager des connaissances et des compétences. Les mentalités ont évolué.

Simon NACOULMA estime que la coopération est réussie lorsqu'on ne se contente pas de donner à celui qui est dans le besoin mais que l'on lui parle. Par là-même, il est possible de faire tomber des préjugés.

Simon NACOULMA résume la coopération par deux mots : pousser et glisser. D'une part il faut pousser et repousser les raisonnements antérieurs qui bloquent et déstabilisent. D'autre part, il faut glisser et surfer autour de l'autre pour mieux le cerner et mieux le comprendre.

Simon NACOULMA cite le Président du Burkina Faso, selon lequel « l'air doit aider à se passer de l'air ». Ainsi, la coopération est réussie quand il y a transfert de compétences, de moyens et d'argent de manière à ce que l'autre soit autonome. La coopération est sécurisée quand on arrive à « faire faire ».

Mélusine HARLÉ rappelle également l'idée selon laquelle il vaut mieux apprendre à quelqu'un à pêcher plutôt que de lui donner simplement un poisson.

Simon NACOULMA regrette que l'institutionnel prenne quelquefois le pas sur l'humain. Il alerte sur le fait que les outils de collaboration entre les fondations et les associations – qu'il s'agisse du monitoring mentionné antérieurement ou d'autres – peuvent parfois instaurer un fossé s'il existe une différence de culture.

Boris WALBAUM présente ensuite la manière dont deux associations ont choisi de fusionner il y a quelques mois. Les deux associations étaient sensiblement identiques. Elles coexistaient depuis un certain temps. Leurs équipes respectives s'observaient de loin, avec circonspection. Trois options se présentaient à elles : rester en position de concurrence mais les partenaires finiraient par en faire le reproche, se « repartager le monde » mais il était déjà trop tard, ou fusionner.

Boris WALBAUM ne croit pas aux coopérations lorsque les activités de deux associations sont quasiment identiques et que la concurrence est trop évidente.

Pour fusionner, le premier blocage est souvent lié aux questions de pouvoir. Le sujet est relativement tabou, mais les notions d'ego et de reconnaissance symbolique prennent une place particulière dans l'entrepreneuriat social. En l'occurrence, la décision a rapidement été prise de diriger à deux. Boris WALBAUM et son alter ego n'avaient jamais vécu cette expérience.

Une fois la question du pouvoir réglée, il faut établir un projet. Ce projet se définit souvent assez simplement car les raisons mêmes de fusionner sont positives : elles tiennent aux synergies de réseau. La richesse liée au fait que les pairs et les mentors vont être plus nombreux sera un atout pour les bénéficiaires : leurs opportunités seront multipliées. En outre, les effets de marge seront augmentés. Les coûts seront diminués, voire divisés par deux.

Boris WALBAUM considère que la troisième dimension à gérer en cas de fusion est celle des personnes. Cela implique d'abandonner l'idée que la personne en face est un concurrent et de changer de regard. Les deux dirigeants ont dû montrer l'exemple à leurs équipes dans ce domaine particulier. Les équipes devaient pouvoir observer qu'ils se faisaient confiance pour elles-mêmes se faire confiance.

En outre, il a fallu trouver un modèle d'organisation adéquat. Les activités des deux associations étaient relativement complémentaires : elles se sont emboîtées assez naturellement et les phénomènes de doublons ont été rares. Boris WALBAUM observe que si les cadres d'action ne sont pas définis clairement, ils génèrent des angoisses et des malentendus.

Il a par ailleurs fallu analyser les comportements propres à chaque association car ceux-ci peuvent quelquefois prendre la forme de rites et constituer une véritable culture. On ne doit pas faire comme s'ils n'existaient pas.

Enfin, les membres de l'association nouvellement formée ont souhaité instaurer une démarche « apprenante ». Les équipes aussi, même si les individus devaient avoir l'opportunité de se développer et de progresser.

Mélusine HARLÉ remercie Boris WALBAUM d'avoir pu procéder à une analyse aussi poussée afin de dégager les grands principes qui ont permis à cette fusion d'être une réussite. Ces éléments précis pourront probablement être utiles à d'autres.

Mélusine HARLÉ laisse ensuite la parole à Valérie MEUNIER et Yvan SAVY pour témoigner d'une coopération réussie entre la Fondation Chanel et Plan international.

Yvan SAVY explique que Plan international s'est fixé pour mission de faire avancer les droits des enfants les plus vulnérables dans une logique participative : lutter pour les enfants et par les enfants. Des actions de parrainage entre enfants sont mises en œuvre de manière à ce que l'enfant soit au centre du projet et qu'il reprenne confiance en lui : il n'est pas cantonné à la position de celui qui reçoit.

La priorité d'action de Plan international est l'éducation. Certains enfants – en raison de leur sexe, d'une situation de handicap ou de l'appartenance à une minorité – sont écartés des systèmes d'éducation. La situation des petites filles est particulièrement préoccupante aujourd'hui.

Dans la mesure où les enfants sont accompagnés jusqu'à l'âge adulte, la formation et l'insertion professionnelle sont également très développées.

Yvan SAVY considère que la coopération fructueuse qui existe depuis plusieurs années entre Plan international et la Fondation Chanel tient au fait qu'un objectif commun que les deux entités voulaient atteindre a d'abord été défini. En l'occurrence, toutes deux étaient absolument attachées au fait que les enfants soient acteurs de leur propre destinée.

En ce moment, Plan international et la Fondation Chanel collaborent en Chine pour favoriser l'insertion de jeunes migrantes dans la ville de Pékin.

Valérie MEUNIER poursuit la présentation en précisant que la Fondation Chanel concentre son action sur l'amélioration des conditions de vie économiques et sociales des filles et des femmes en France et à l'international. Ses missions principales portent sur la santé, la protection sociale, l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle, l'accès à la culture et au sport, etc.

La Fondation Chanel soutient actuellement une quarantaine de projets dans plus de 30 pays grâce à des ONG locales ou internationales. Les relations de collaboration sont systématiquement établies sur le long terme (entre trois et cinq ans). Elles sont basées sur une co-construction du cadre de suivi projets : la fondation n'impose pas ses règles. Des rencontres mensuelles de type plutôt informel permettent d'entretenir une relation très directe avec les partenaires. L'offre d'accompagnement – qu'il soit financier ou technique –

est adaptée en fonction des besoins du projet et des réalités locales. Il peut comporter la mise à disposition d'experts de l'entreprise.

Valérie MEUNIER précise que la fondation Chanel collabore avec Plan international depuis 2014. Une première collaboration avait alors été mise en place avec succès en Colombie.

La collaboration actuelle en Chine porte sur la formation professionnelle de jeunes femmes âgées de 16 à 40 ans qui arrivent dans la ville de Pékin après avoir quitté leur région natale. Ces jeunes femmes sont généralement très vulnérables. Pour les aider, une analyse du marché du travail a été menée sur place : compte tenu du contexte démographique actuel de la Chine, il s'est avéré que le secteur de l'aide aux personnes âgées offrait de nombreux débouchés.

Valérie MEUNIER insiste sur le fait que la collaboration avec Plan international se base sur des échanges continus. En outre, l'association Plan international est présente depuis longtemps en Chine : ses expertises locales sont pointues et la Fondation Chanel leur fait confiance. De manière concrète, dans le cadre de ce projet en Chine, la Fondation Chanel a fait en sorte que les équipes de Chanel en Chine participent à une opération de coaching RH auprès de 40 bénéficiaires.

Valérie MEUNIER estime que le succès d'une collaboration aussi réussie tient à une bonne communication et à une relation basée sur la confiance et une bienveillance mutuelle.

Mélusine HARLÉ note que ce témoignage corrobore l'idée que les facteurs humains sont déterminants dans la réussite des projets.

Pierre BELLON remercie Simon NACOULMA de son intervention, qu'il a jugée remarquable parce que très concrète. Il souligne la solide formation universitaire et la carrière impressionnante de Boris WALBAUM, et souhaite l'interroger sur la gouvernance à deux mise en place dans son association. Il souhaite savoir qui, au final, détient le pouvoir.

Boris WALBAUM indique tout d'abord qu'il n'a jamais vraiment apprécié d'évoluer dans des organisations hiérarchiques. Il est le dirigeant unique d'un cabinet de conseil. Dans le cadre de l'association dont il est cofondateur, la double gouvernance n'était désirée par aucun des deux fondateurs. La position est donc innovante pour les deux partenaires qui sont en cours d'apprentissage de cette position particulière. Il s'agit d'un pari. Les deux fondateurs se sont réparti l'organisation sous forme de « majeures et de mineures » suivant les projets : l'un prend les décisions majeures sur un projet et l'autre les mineures, et inversement sur un autre projet.

Pour les sujets qui touchent à l'organisation globale, les deux partenaires n'ont pas encore rencontré de difficulté. En cas de désaccord, ils ont convenu de solliciter l'avis de tiers : leurs directeurs délégués les rejoindraient pour former une instance de décision.

Boris WALBAUM se dit optimiste et ne croit pas à la fatalité du pouvoir unique. Il se dit satisfait de cette expérience qui lui a permis de beaucoup apprendre en un an. Il assure à Pierre BELLON qu'il sera ravi d'aborder le sujet à nouveau avec lui dans un an.

Pierre BELLON considère que les deux partenaires ont établi des règles claires et juge ce fonctionnement très intéressant.

Mélusine HARLÉ note que l'intervention répond à deux des questions posées par les participants.

- **Une fusion ne peut-elle réussir que lorsque les dirigeants sont suffisamment matures dans le domaine de la coopération ?**
- **Une telle fusion est-elle possible si ceux qui la décident ne sont pas les dirigeants ?**

Mélusine HARLÉ voit dans cette intervention une nouvelle preuve qu'une bonne coopération fonctionne avec des messages clairs : plus les règles de base sont claires, plus les chances de réussir sont grandes.

Le message d'un participant invite ensuite Simon NACOULMA à revenir préciser son opinion sur l'interculturalité dans le cadre de la coopération.

Simon NACOULMA considère que l'interculturalité ne tient pas seulement à l'origine ethnique. Il attire l'attention sur le fait que l'appartenance religieuse entre en ligne de compte et il constate sur ce sujet que l'Occident a toujours tendance à opposer les religions.

S'agissant de l'Afrique, il est nécessaire de tenir compte de l'histoire et notamment du passé colonial. Ceci explique encore davantage de préciser les règles, de présenter le pays, la communauté locale, etc. Simon NACOULMA établit une distinction entre France politique et France sociale. Il regrette que la France ait honte de son histoire et, de ce fait, qu'elle en cache une partie à ses enfants dans les écoles. Il précise par exemple que son oncle burkinabé a participé à la Seconde Guerre mondiale et à la Libération de la France.

Par ailleurs, Simon NACOULMA explique que les différences linguistiques peuvent elles aussi avoir des incidences. Par exemple, dans sa langue, le moré, le mot « s'il vous plaît » n'existe pas. De fait, ses échanges avec un Français peuvent paraître très directifs. Expliciter de tels détails peut éviter des frustrations inutiles.

En matière de communication, Simon NACOULMA rappelle que l'usage des nouvelles technologies peut être différent. En Afrique, il est d'ailleurs quelquefois limité par des problèmes de débit ou de coupure de courant. L'absence de réponse d'un interlocuteur ne signifie pas nécessairement qu'il ne souhaite pas répondre.

Yvan SAVY complète les remarques de Simon NACOULMA en précisant qu'il revient aux organisations internationales de s'assurer, dans les différents pays où elles exercent leurs activités, que chaque acteur comprend son rôle et sait avec quels outils l'exercer. Elles doivent aussi détecter les freins culturels qui peuvent exister et travailler à les lever : par exemple, dans le cas des jeunes femmes migrant à Pékin, il a été nécessaire de valoriser les activités auprès des personnes âgées car les jeunes femmes n'étaient *a priori* pas attirées par ce type d'activité.

Valérie MEUNIER insiste sur la nécessité pour les fondations d'entreprise extérieures au pays, comme c'est le cas de Chanel en Chine, de bien communiquer avec les équipes locales afin de tirer bénéfice de leur connaissance du terrain.

Boris WALBAUM estime qu'il ne faut pas essayer d'éviter les difficultés que rencontrent les collaborateurs lors de la mise en place d'un projet, notamment en termes de facteurs humains. Dans le cas précis d'une fusion, il admet que l'évolution peut être source d'angoisse pour les collaborateurs des deux parties. Le changement de nom de l'entité comporte un aspect affectif important. L'idée de collaborer avec un nouveau manager génère des craintes. L'expérience peut être traumatisante pour certains. Les dirigeants doivent admettre ces craintes et en parler avec leurs collaborateurs pour les rassurer, même s'ils n'ont pas réponse à tout.

Pour conclure la table ronde, Mélusine HARLÉ sollicite un conseil plus personnel de chacun des intervenants.

Valérie MEUNIER conseille de faire preuve d'humilité dans la conduite des projets car personne ne sait tout. Accepter la complexité locale est déterminant.

Yvan SAVY invite chacun à la clarté, dès le début d'une collaboration, afin d'éviter de basculer dans des rapports de pouvoir. Il invite à communiquer régulièrement.

Boris WALBAUM recommande de rationaliser les stratégies, d'impliquer les sentiments et de susciter l'envie.

Simon NACOULMA estime que la coopération nécessite de reconnaître que chacun est différent et que ces différences sont sources de complémentarité. Chacun doit tenter d'adapter sa vision à son interlocuteur.

Animation

Pendant le déjeuner, les jeunes en service civique de l'association Unis-Cité jouent une pièce de théâtre mettant en scène leur difficulté à travailler ensemble, et concluent en donnant leur vision de la coopération. Leur coordinatrice Saïla MDJASSIRI présente ensuite le contenu des services civiques proposés par l'association Unis-Cité.



Ateliers

Les trois ateliers portent sur les thèmes suivants :

- « *World café* », animé par Iris PANISSIER ;

Le *world café* est un processus de dialogue qui mobilise les participants autour de questions qui font sens, sur le thème de la coopération. Il favorise les échanges, le partage de bonnes pratiques et la rencontre dans un format décontracté à la suite du déjeuner.

Le *world café* propose d'expérimenter l'intérêt et l'efficacité de la coopération pour aborder un sujet et répondre à une problématique grâce à une méthode d'intelligence collective répliquable dans un contexte professionnel.



- « *Coopérer les yeux fermés* », animé par Franck PRUVOST ;



Une expérience sensorielle à vivre à deux, pour expérimenter autrement les clés d'une coopération réussie, s'accompagner mutuellement, exploiter ses complémentarités et créer une relation faite d'écoute et d'échange, indispensable pour avancer dans un environnement complexe et inconnu.

- « *Les jeux coopératifs* », animés par Guillaume LENOBLE.

Les jeux coopératifs sont des jeux de groupe dans lesquels tous les participants sont dans la même équipe pour atteindre un objectif commun.

Ces jeux développent de façon ludique des qualités essentielles pour évoluer en groupe comme l'écoute, l'affirmation de soi, le respect ou la solidarité.



Partages d'expériences

Présentations animées par Mélusine HARLÉ, consultante au sein du cabinet Habile et experte de la Fabrique Spinoza

Présentent leurs réalisations :



Domitie de LAROUILLIERE, directrice générale de l'École de la philanthropie



Philippe ODDOU, fondateur et directeur général de Sport dans la ville



Alizée LOZAC'HMEUR, directrice du développement de MakeSense

L'École de la Philanthropie

Domitie de LAROUILLIERE présente l'École de la philanthropie et la coopération qui est pratiquée en son sein. Elle explique que l'École de la philanthropie a été créée en 2011 par les Fondations Edmond de Rothschild dans le but d'enseigner la philanthropie aux enfants de CM1 et CM2. Les enfants apprennent à monter des projets d'intérêt général avec des associations pendant une année scolaire. Environ 2 500 enfants sont sensibilisés chaque année.

Domitie de LAROUILLIERE estime que la coopération constitue pour l'École à la fois une spécialité et un défi. Il s'agit d'une spécialité car l'École de la philanthropie est constituée d'une gouvernance double. Depuis un an, la Fondation de France a rejoint les Fondations Edmond de Rothschild pour étendre l'activité à l'ensemble du territoire national.

En dehors de cette gouvernance, un comité d'orientation composé de six membres – deux membres de l'Education nationale, trois spécialistes de la philanthropie et un scientifique – apporte ses expériences variées dans le but de développer les projets de l'École.

Un comité opérationnel gère les activités de terrain qui sont menées en collaboration avec la Ligue de l'enseignement pendant les temps d'enseignement et avec le Réseau Montmartre pendant les temps périscolaires. Le comité se réunit deux fois par an.

Les partenaires qui travaillent avec l'École de la philanthropie constituent une communauté philanthrope : ce sont aussi bien des associations que des mécènes, des enseignants et des familles.

Domitie de LAROUILLIERE rapporte que la coopération qui se développe au sein de l'École de la philanthropie se révèle un appui solide pour ce qui est d'essaimer les projets

sur l'ensemble du territoire. Par exemple, quand les Fondations Edmond de Rothschild ont voulu ouvrir des antennes dans différentes régions, elles ont sollicité le concours de la Fondation de France.

En outre, les fondations ont chacune développé des expertises différentes qui constituent un bénéfice pour l'ensemble. Par exemple, en ce qui concerne l'évaluation de l'impact, Sylvie CHOKRON, neuroscientifique et directrice de recherches au CNRS, apporte son regard pointu sur les notions d'empathie et assoit les projets par la solidité de ses compétences scientifiques.

Domitie de LAROULLIERE ajoute que les fondations sont sources de diversité et de complémentarité. La Ligue de l'enseignement qui existe depuis 120 ans et le Réseau Montmartre qui n'a que dix ans échangent et apportent des points de vue très complémentaires en matière de pédagogie.

Enfin, Domitie de LAROULLIERE souligne que la réunion de deux fondations n'ayant pas le même objet social pour travailler sur des projets communs est inhabituelle. Chacune apporte sa spécificité. A titre d'exemple, les Fondations Edmond de Rothschild jouissent d'une grande expérience en termes de bonnes pratiques scolaires et la pédagogie scolaire. La Fondation de France a quant à elle toujours promu la philanthropie. L'association de leurs expertises respectives procure à l'ensemble de leur action une véritable valeur ajoutée.

Domitie de LAROULLIERE admet que les difficultés propres à toute démarche de coopération se manifestent parfois sur la mise en place des projets.

La première difficulté est souvent d'adopter une vision commune. Alors que le but est identique, les priorités qui permettent d'atteindre ce but ne sont pas toujours les mêmes. Chaque partenaire doit pouvoir s'accorder avec l'autre sur les priorités.

Logiquement, plus il existe de partenaires, plus il est difficile de valider un projet. Obtenir l'accord de toutes les parties requiert alors davantage de temps.

En termes de communication, le risque est qu'une personne ou une association ne prenne le dessus sur les autres. Dans ce cas, l'un des partenaires pourrait se décourager et renoncer à participer à un projet.

Enfin, le fait de recourir à une multiplicité de partenaires peut générer des coûts de fonctionnement supplémentaires.

Domitie de LAROULLIERE considère qu'il est malgré tout utile de développer la coopération entre les associations et entre les fondations. L'Ecole de la philanthropie constitue l'exemple type qui prouve qu'une fondation privée et une fondation familiale peuvent atteindre des buts communs de manière plus efficace. L'Ecole de la philanthropie souhaite continuer à développer son collège de mécènes.

Domitie de LAROULLIERE considère qu'il est utile d'intégrer des fondations d'entreprises, des fondations familiales et des fondations privées pour profiter d'une diversité d'expériences. Elle conseille toutefois de veiller à ce que le rôle de chacune des associations ou des fondations soit clairement défini, aussi bien dans les statuts que dans les activités du quotidien. Chacun doit pouvoir trouver sa place pour ne pas se sentir frustré.

Enfin, il est indispensable de toujours laisser du temps aussi bien aux partenaires qu'aux bénévoles afin qu'ils puissent bien comprendre les besoins et y répondre plus efficacement.

Mélusine HARLÉ propose aux participants de poser leurs questions à Domitie de LAROULLIERE.

Un participant souhaite savoir comment les fondations en viennent à travailler ensemble : la rencontre est-elle due à des axes communs d'intervention ou plutôt à la

rencontre de personnes ? De manière précise, il aimerait connaître l'origine de la rencontre entre la Fondation de France et les Fondations Edmond de Rothschild.

Domitie de LAROULLIERE explique qu'à l'origine, les Fondations Edmond de Rothschild avaient lancé un appel d'offres pour inviter d'autres fondations à collaborer dans le cadre de l'Ecole de la philanthropie. Naturellement, il est toujours aussi question de rencontres entre personnes qui facilitent les relations entre les fondations.

En l'occurrence, le fait que la Fondation de France soit très orientée sur le développement de la philanthropie et que les Fondations Edmond de Rothschild se concentrent sur l'éducation et les bonnes pratiques les a amenées à se retrouver dans la mission de l'Ecole de la philanthropie. Ce but commun est l'élément déterminant qui explique leur coopération.

Il a fallu quelques mois pour que le rôle de chacune des fondations soit stabilisé. Domitie de LAROULLIERE a pris ses fonctions au sein de l'école à cette époque-là. De fait, elle s'est réservé du temps chaque semaine pour mieux connaître chacune des deux fondations.

Mélusine HARLÉ interroge Domitie de LAROULLIERE sur les méthodes qui sont utilisées pour faciliter le partage de l'information. L'Ecole a-t-elle mis en place des outils spécifiques pour s'assurer que chacun possède le même niveau d'information ?

Domitie de LAROULLIERE rapporte que les processus se sont mis en place progressivement. Au départ, chaque fondation ne disposait pas du même temps à consacrer au projet. Un représentant de chaque fondation est présent dans le conseil d'administration de l'école. Domitie de LAROULLIERE rencontre ces personnes référentes chaque semaine : de cette manière, chacune d'elle peut retransmettre à la fondation à laquelle elle appartient les informations fournies par Domitie de LAROULLIERE.

Julien CHAVANNE souhaite savoir comment l'Ecole de la philanthropie compte se positionner dans le cadre du développement des thèmes liés à l'éducation, au développement, à la citoyenneté et à la solidarité au sein de l'Education nationale. Il considère que les professeurs ne sont pas toujours bien formés sur ces sujets et que certaines pratiques ne sont pas nécessairement partagées par tous.

Domitie de LAROULLIERE assure que l'Ecole de la philanthropie souhaite s'intégrer dans le système scolaire. Elle ne souhaite pas jouer un rôle parallèle à celui-ci. Le but est que les enfants apprennent la philanthropie à l'école. Par conséquent, l'Ecole de la philanthropie travaille à ce que ses outils correspondent aux besoins des enseignants. Par exemple, toutes les ressources pédagogiques de l'Ecole de la philanthropie correspondent au socle de compétences, de connaissances et de culture du cycle 3 (qui correspond aux classes de CM1, CM2 et 6^{ème}).



Un MOOC destiné aux enseignants est en cours de conception dans le cadre du parcours Magistère (parcours qui concerne l'école primaire). Il permettra aux enseignants de trouver les éléments liés à l'enseignement de la philanthropie dans leurs outils naturels. Cette formation d'environ 19 heures par an sera intégrée à leur formation professionnelle continue.

L'Ecole de la philanthropie souhaite que les enseignants eux-mêmes prennent en main le programme. Même si des bénévoles ou des volontaires du service civique apportent leur

concours, les enseignants ont et gardent la maîtrise du sujet. Ils bénéficient de toutes les ressources nécessaires pour enseigner la philanthropie aux enfants.

Sport dans la Ville

Philippe ODDOU présente ensuite l'association Sport dans la ville, association d'intérêt général qui existe depuis bientôt vingt ans. Sa mission consiste à venir en aide aux jeunes qui vivent dans des quartiers dits « difficiles ». L'association construit et anime des terrains de sport : jusqu'à présent, 36 centres sportifs ont été construits dans une vingtaine de municipalités en région Auvergne-Rhône-Alpes, en Ile-de-France et plus récemment dans les Hauts-de-France, autour de Lille.

5 500 jeunes sont inscrits dans les centres sportifs de l'association cette année. L'association met en place des programmes d'accompagnement qui aident les jeunes à grandir dans leur comportement, leur savoir-être et leur vie personnelle afin de les préparer à une insertion professionnelle en entreprise. L'association s'installe le plus souvent dans des quartiers où le taux de chômage des jeunes est particulièrement élevé.

A l'heure actuelle, plus de 1 000 jeunes qui étaient inscrits à Sport dans la ville sont en phase de formation ou d'insertion professionnelle.



Philippe ODDOU considère que Sport dans la ville constitue un exemple de coopération réussie. Elle résulte de la coopération entre trois acteurs différents et très complémentaires : les collectivités locales, les entreprises et l'association elle-même. A l'époque de sa création, l'association s'est vite rendu compte que les collectivités locales et les entreprises travaillaient très peu ensemble. Elles s'ignoraient et parfois même se craignaient. Sport dans la ville a réussi à les rassembler et à créer des dynamiques territoriales importantes.

Cette coopération tripartite génère de nombreux bénéfices. Tout d'abord, elle motive les différents acteurs. Les collectivités locales qui accueillent les centres sportifs de Sport dans la ville sur leur territoire sont extrêmement intéressées par le fait que la création d'un centre permette de mobiliser des entreprises qui vont venir s'investir sur le territoire. Les entreprises elles-mêmes sont motivées lorsqu'elles peuvent être utiles sur ces territoires où les besoins sont importants. L'association bénéficie évidemment elle aussi de l'énergie et du soutien de ces partenaires privés ou publics.

Cette collaboration à trois rassure les collectivités locales, car de nombreux partenaires publics sont aujourd'hui en retrait faute de budgets alors que les problèmes demeurent. Par ailleurs, les entreprises sont rassurées que des partenaires publics soutiennent l'association. Cela les met en confiance dans la mise en place d'actions durables.

Le trio partenaires publics/partenaires privés/associations génère également des effets leviers importants. A Lyon, lieu de naissance de l'association, un campus a pu être créé. Il constitue un réel lieu de vie pour les jeunes du quartier car il réunit de nombreux terrains de sport ainsi que des locaux et des infrastructures d'insertion professionnelle. Ce campus constitue l'aboutissement d'un projet considérable pour l'association, qui a investi 10 millions d'euros sur un vieux terrain que la ville de Lyon avait mis à sa disposition. Ce projet a été possible parce que, d'un côté, des partenaires publics se sont fortement engagés et, de l'autre, des partenaires privés se sont également investis. Sans ce

partenariat public/privé autour des actions de l'association, le campus n'aurait jamais vu le jour.

Philippe ODDOU identifie deux difficultés principales dans la mise en place de ce type de coopération.

La première difficulté tient au fait que le « temps public » n'équivaut pas au « temps privé ». Il est arrivé à plusieurs reprises que l'association ne parvienne pas à faire aboutir un projet parce que, tandis que le partenaire privé prêt s'est positionné relativement vite, la collectivité locale a mis beaucoup trop de temps à se décider. Pour qu'un partenaire public se mobilise, il lui faut davantage de concertation donc davantage de temps. Il peut même parfois arriver que l'association n'obtienne pas de réponse à sa sollicitation. Dans certains cas, des projets n'ont donc pas vu le jour alors que des partenaires privés avaient donné leur accord. Le « temps public » n'a pas permis de concrétiser les projets dans les délais requis.

La seconde difficulté à laquelle l'association est confrontée se résume par la tendance de plus en plus courante du secteur public à se reposer sur le secteur privé. Certains projets d'ouvertures de centres ou deancements de programmes ont vu le jour principalement, voire exclusivement, grâce au soutien des partenaires privés. Certains partenaires publics estiment parfois que le soutien de partenaires privés est suffisant. Pourtant, l'association est attachée aux soutiens mixtes public/privé car ils produisent généralement des résultats enthousiasmants et de plus grande ampleur.

Philippe ODDOU conseille de recourir à ces partenariats. Il se dit convaincu qu'ils sont dans l'air du temps et qu'ils correspondent à des attentes fortes des territoires. Ils répondent également aux attentes des mécènes privés qui ont besoin de garantie de pérennité des projets. De fait, les partenariats à trois se révèlent puissants.

Philippe ODDOU recommande également de ne pas renoncer trop vite dans les tractations avec les partenaires publics. Si le manque de réactivité des pouvoirs publics peut parfois être déprimant, mais l'expérience de Philippe ODDOU lui a appris que les partenaires publics apprécient beaucoup plus l'innovation et les initiatives privées qu'on ne pourrait le penser. L'essentiel est de persévérer. En ce qui concerne Sport dans la ville, Philippe ODDOU est convaincu que ses partenaires privés ont largement contribué à motiver les pouvoirs publics pour de nombreux projets.

L'ensemble de ces partenariats permet à l'association Sport dans la ville de faire la preuve de l'impact des actions qu'elle mène. Les résultats concrets des actions menées sur le terrain auprès des jeunes sont la démonstration d'une belle réussite. De plus, l'ensemble des résultats déjà obtenus renforcera assurément le pouvoir de conviction de l'association pour mener de nouveaux projets.

Mélusine HARLÉ donne la parole aux participants.

Un participant confirme les propos de Philippe ODDOU concernant un certain désengagement des pouvoirs publics. Il lui a déjà été objecté, alors qu'il s'adressait à eux, qu'il n'avait pas besoin de leur soutien dans la mesure où il disposait déjà de celui d'acteurs privés. Cette attitude constitue une excuse pour ne pas s'engager. Il aimerait savoir ce que Philippe ODDOU répond à ce genre de propos.

Philippe ODDOU explique que l'association Sport dans la ville s'est fixé un principe de base : étant donné les coûts importants qui doivent être engagés dans un nouveau projet, elle décide de ne plus ouvrir un seul centre sans un soutien important de la part de la collectivité, de la région ou de l'Etat. Concrètement, certains projets ont dû être abandonnés parce que des partenaires publics n'ont pas voulu s'engager, ou l'ont fait de manière insuffisante.

Philippe ODDOU est conscient du fait que les marges de manœuvre du service public ne sont plus aussi importantes qu'elles pouvaient l'être par le passé. Pour autant, lorsqu'un projet est soutenu à 70 ou 80 % par le secteur privé, il est naturel que le secteur public y

participe également. Dans ce cas de figure, 90 % des projets se réalisent. Si le secteur public refuse de s'engager, l'association ne fait pas d'exception : elle abandonne le projet.

Une participante, qui représente un réseau d'investisseurs en social business, demande à Philippe ODDOU si, face à la diminution des aides publiques, l'association Sport dans la ville serait disposée à mobiliser économiquement une partie de son activité pour attirer des investisseurs qui chercheraient un certain rendement. Cela pourrait permettre à l'association, selon elle, de diversifier ses sources de financement.

Philippe ODDOU demande si la question porte sur le développement de ressources marchandes.

La participante envisage cette possibilité mais elle aimerait surtout savoir si l'association serait prête à modifier son *business model* de manière à modéliser économiquement une partie de son activité. Elle imagine par exemple que les enfants pourraient s'investir dans des ateliers.

Philippe ODDOU juge que le développement d'activités marchandes pour une association peut avoir des conséquences négatives. Il ne s'agit pas de sa vocation première car les activités marchandes font entrer des logiques économiques de *business*, qui lui sont étrangères. Par ailleurs, le législateur régule et encadre strictement ce type d'activités : en matière de mécénat d'entreprise, l'administration fiscale examine attentivement les activités menées. Au final, les activités marchandes – Sport dans la ville en mène quelques-unes – ne peuvent être que marginales et accessoires.

Philippe ODDOU estime que l'association fournit une prestation de type service public. Elle se substitue même quelquefois aux pouvoirs publics. Tous les programmes qui sont proposés aux jeunes qui viennent à l'association sont gratuits. L'association souhaite continuer à fonctionner grâce au mécénat et tient à rester dans la logique de gratuité qui constitue son ADN.

Par ailleurs, le campus de Lyon mentionné précédemment n'étant pas utilisé 24 heures sur 24 par les jeunes de Sport dans la ville, il a été ouvert à des entreprises mécènes qui louent certains terrains de sport ou des salles de réunion pour des formations, mais cette pratique ne représente que 6 ou 7 % des ressources globales de l'association. Elle reste donc marginale.

Philippe ODDOU estime que si le développement de ressources marchandes peut constituer un relais de financement, il convient de se montrer très vigilant sur ce sujet. Le risque de peser sur la philosophie générale de l'association existe.

Un participant demande à Philippe ODDOU pourquoi Sport dans la ville a choisi de travailler en collaboration avec d'autres associations – notamment le réseau Etincelle – et comment se déroule ce type de collaboration.

Philippe ODDOU considère que les collaborations avec les autres associations sur le terrain sont très riches. Sport dans la ville travaille avec des structures qui lui apportent des dimensions qu'elle-même ne possède pas. Il cite le cas du partenariat entre Sport dans la ville et l'association Entreprendre pour apprendre, qui vise à stimuler les compétences entrepreneuriales des jeunes. Lors de sa création, Sport dans la ville développait également un partenariat très fort avec Unis-Cité.

Actuellement, l'association réfléchit au développement de passerelles avec l'AFEV en termes de soutien scolaire car de nombreux jeunes, avant même de pouvoir rejoindre des dispositifs de formation du monde de l'entreprise, ont besoin de réussir à l'école. Dans ce domaine, l'AFEV apporte des compétences que Sport dans la ville ne possède pas et ne souhaite pas développer.

D'une manière générale, en fonction des territoires et en fonction des acteurs qui peuvent exister sur ceux-ci, Sport dans la ville essaie de mettre en place des partenariats avec des associations qui développent des compétences qu'elle-même ne souhaite pas

développer alors que ces domaines constituent des valeurs ajoutées pour les jeunes. Cette coopération permet d'être plus efficace.

Mélusine HARLÉ remercie Philippe ODDOU pour son retour d'expérience.

MakeSense

Alizée LOZAC'HMEUR explique que MakeSense s'est fixé pour mission d'impulser le développement de solutions qui soient pertinentes et innovantes pour résoudre les grands enjeux de développement humain de manière inclusive et durable.

MakeSense développe des communautés de citoyens, de bénévoles et d'entrepreneurs qui souhaitent s'engager ensemble pour identifier, faire émerger et tester des solutions pour régler les difficultés qu'ils rencontrent. Ces difficultés peuvent concerner l'inclusion de personnes réfugiées, l'intégration des personnes en situation de handicap, la lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité énergétique, etc. Dans tous les cas, ces problématiques sont résumées par les objectifs du développement durable. MakeSense a pour but de réunir toutes ces communautés de citoyens qui souhaitent agir mais qui ne savent pas forcément comment s'y prendre. MakeSense leur délivre des outils pour identifier des projets, soutenir ces projets au moyen d'ateliers et de rencontres, voire monter leurs propres projets.

MakeSense travaille essentiellement sur la base de la coopération entre citoyens du monde entier. Ce mode de fonctionnement lui offre un terreau d'innovation. MakeSense repère les projets les plus prometteurs, leur permet « d'incuber » et d'accélérer afin d'avoir un impact et de se développer à plus grande échelle.

La majorité des projets émanent d'entrepreneurs sociaux de terrain. MakeSense leur permet ensuite de travailler en collaboration avec des acteurs publics ou privés. Le but consiste à permettre que des solutions imaginées sur un plan local puissent être adaptées pour être utilisées de manière plus globale.

La collaboration et la co-construction se retrouvent tout au long des activités de MakeSense. L'objectif est de donner à tous les moyens d'agir sur les enjeux de développement humain : chaque individu doit disposer des outils qui lui permettront d'agir à son échelle tout en se connectant aux autres dans sa ville ou dans son environnement de manière à participer à une activité collective. Chacun doit pouvoir apporter sa pierre à l'édifice. La notion d'engagement citoyen ou de mouvement citoyen est donc présente au cœur du modèle.



A un second niveau, MakeSense s'attache à ce que chaque projet change d'échelle grâce à des acteurs publics ou privés.

Pour illustrer son propos, Alizée LOZAC'HMEUR cite un exemple concernant la thématique de l'intégration des réfugiés. Il y a deux ans, à Berlin, un groupe de bénévoles a commencé à se réunir pour identifier des projets liés à l'enjeu de l'accueil des réfugiés. Les projets pouvaient concerner les solutions d'accueil liées à l'hébergement, l'intégration par l'emploi ou d'autres dispositifs concrets. Ces bénévoles ont organisé des conférences, des événements et des ateliers pour soutenir les projets, leur donner de la visibilité et les aider à se renforcer. Grâce à la puissance des réseaux sociaux, des groupes de bénévoles situés dans d'autres villes (Londres, Paris, etc.) ont réalisé qu'ils faisaient face aux mêmes difficultés et aux mêmes besoins : ils se sont donc associés à l'élan initié à Berlin. De fil en

aiguille, le mouvement a pris de l'ampleur et s'est étendu à plus d'une quinzaine de villes d'Europe.

Ce mouvement a offert une force et une légitimité à MakeSense pour s'adresser partenaires potentiels et solliciter leur collaboration. Concrètement, l'ampleur du mouvement a donné lieu à deux types de coopération.

D'une part, MakeSense a commencé à travailler avec la Commission européenne sur l'accompagnement des personnes migrantes dans des projets d'entrepreneuriat dans cinq pays d'Europe, et notamment en France. Cette impulsion permettra à ces personnes de créer leur propre emploi. Dans certains cas, elles pourront même créer des entreprises qui généreront elles-mêmes de l'emploi, de la richesse et de la valeur pour leur pays d'accueil. Un double but est ainsi atteint : les personnes migrantes trouvent un moyen de s'intégrer à leur nouveau cadre de vie et les pays qui les reçoivent bénéficient de leur savoir-faire.

D'autre part, un entrepreneur privé membre de la communauté MakeSense, en collaboration avec le Haut commissariat aux réfugiés des Nations Unies, a pu lancer un programme de formation au développement informatique dans des camps de réfugiés. Un pilote a été conçu par MakeSense pour que cet entrepreneur, en collaboration avec la société SAP, puisse former des personnes à l'intérieur du camp de réfugiés. Des personnes ont donc pu être formées au code et trouver rapidement un emploi. MakeSense réfléchit actuellement à la façon dont cette expérience pourrait être dupliquée dans d'autres camps de réfugiés.

Ces exemples illustrent comment des acteurs très différents les uns des autres ont pu allier leurs forces et soutenir des porteurs de projets. La plateforme MakeSense a pu collaborer aussi bien avec des entreprises privées qu'avec des institutions de niveau international.

MakeSense travaille en outre sur la précarité énergétique en collaboration avec une mutuelle de santé française. MakeSense identifie actuellement des projets qui apportent des solutions locales pertinentes à caractère énergétique : l'idée consiste à examiner la manière dont la mutuelle peut aider à consolider ces services et les offrir à ses propres sociétaires et clients.

Alizée LOZAC'HMEUR insiste sur la notion d'action collective. Elle estime que chacun a sa place à jouer face aux grands enjeux qui concernent tous les citoyens. Pour autant, il faut éviter que chacun agisse de son côté. Chaque citoyen, chaque entrepreneur, chaque organisation a besoin de savoir ce que font les autres. Alizée LOZAC'HMEUR juge primordial d'aider des mondes qui s'ignorent à se parler, de manière à ce qu'ils se comprennent davantage.

Alizée LOZAC'HMEUR évoque le travail mené actuellement en matière de sécurité alimentaire en Afrique. MakeSense a permis de réunir le Programme alimentaire mondial, des ONG, des entrepreneurs sociaux et des chaînes de distribution alors que ces acteurs ne s'étaient jamais parlé. Grâce à l'organisation de deux journées d'ateliers, MakeSense leur a donné l'opportunité de se rencontrer et de se connaître.

En termes de collaboration, les acteurs qui travaillent ensemble proposent trop souvent des activités similaires : pour aller plus loin, il faut faire se rencontrer des acteurs qui déploient des activités différentes donc complémentaires.

Alizée LOZAC'HMEUR envisage trois axes d'amélioration en termes de collaboration. Pour travailler avec des entreprises et des acteurs privés, il faut d'abord leur montrer que l'intérêt collectif et les impacts sur la société peuvent être positifs pour leur activité et leur procurer un bénéfice. Il faut présenter une sorte d'alignement des intérêts collectifs et des intérêts particuliers. Cette démarche est progressive.

Après cette première étape atteinte, qui correspond à la mise en phase d'organisations, il est nécessaire de toucher les personnes. Les individus susceptibles de collaborer ensemble sont souvent issus de différentes cultures.

Enfin, il faut essayer de travailler à une échelle toujours plus grande partout dans le monde. Certains outils sont très porteurs : le digital, la collecte de données, le suivi des projets, etc.

Julien CHAVANNE souhaite savoir comment les partenaires de MakeSense utilisent l'outil numérique pour s'approprier les projets.

Alizée LOZAC'HMEUR observe que MakeSense repose sur deux piliers : l'outil numérique pour connecter des citoyens du monde entier et la « vie réelle » qui permet à des personnes qui vivent dans la même ville de se rencontrer. Ces deux piliers complémentaires cumulent les bénéfices et donnent le sentiment d'être impliqué à la fois à un niveau local et à un niveau international. Les outils numériques prennent ensuite des formes diverses pour permettre de passer à l'action : il peut s'agir de formations, de vidéos, de MOOC, etc.

MakeSense favorise également le « pair à pair » car elle ne peut pas suivre l'action de chaque bénévole. En revanche, des bénévoles peuvent se suivre entre eux et s'appuyer mutuellement.

Simon NACOULMA demande à Alizée LOZAC'HMEUR comment MakeSense s'organise en Afrique, où les outils technologiques sont moins courants.

Alizée LOZAC'HMEUR explique que MakeSense est présente principalement au Sénégal et en Côte d'Ivoire. Les conditions de vie de ces pays nécessitent d'aller davantage sur le terrain. Des ateliers de créativité ont par exemple été organisés pour que les femmes se retrouvent au sein de coopératives agricoles. A l'avenir, il est envisagé d'utiliser les écoles et les universités comme plateformes de relais. Par ailleurs, des outils numériques utilisables sur les téléphones portables sont en cours de développement.

Conclusion et mot de la fin

Pour conclure ces échanges Mélusine HARLÉ reprend une citation de Claude DELAVIGNE : « Le courage fait les vainqueurs, la concorde les invincibles ». Les exemples présentés par tous les intervenants qui se sont succédé prouvent que des communautés d'intérêts mais aussi des communautés de cœur se mobilisent aujourd'hui pour changer le cours des choses.



Julien CHAVANNE remercie les participants de leur présence à cette journée sur le thème de la coopération. Il espère que ces échanges ont donné des idées à chacun et qu'ils permettront d'ouvrir de nouvelles perspectives de coopération.

Julien CHAVANNE remercie particulièrement l'équipe de la Fondation et notamment Anh-Mai NGUYEN et Marguerite DUTHEIL qui ont participé à l'organisation de cette journée, fruit d'un réel travail coopératif qui a duré plusieurs mois.

Julien CHAVANNE remercie chaleureusement les jeunes participants d'Unis-Cité, les animateurs des ateliers – Iris PANISSIER, Franck PRUVOST et Guillaume LENOBLE – ainsi que Mélusine HARLÉ pour son animation des Rencontres.

Mélusine HARLÉ introduit une dernière surprise. Elle demande à tous les participants de faire une ronde puis de faire passer un ruban. Une paire de ciseaux va circuler pour que chacun puisse couper un morceau de ce ruban de manière à se faire un bracelet. Ce bracelet restera le souvenir emblématique de ce moment de communion et de cette journée sur la coopération.



Document rédigé par la société Ubiquis – Tél : 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – infofrance@ubiquis.com