



## Projet Mutualisons ! Samen Bouwen

(*AlternativesMut'*)

« La mutualisation comme trajectoire de mise à l'échelle des alternatives bruxelloises : définitions, potentiels, risques et enjeux »

Cahier de synthèse n° 1 - octobre 2018



Réseau transition.be  
ACTEURS DU CHANGEMENT POSITIF



## Table des matières

Introduction .....	3
Méthodologie .....	3
La mise à l'échelle .....	3
Un concept cadre.....	3
L'augmentation d'impact, au cœur du changement d'échelle .....	4
Le changement d'échelle par des processus stratégiques.....	5
Synthèse appliquée : la mise à l'échelle des alternatives bruxelloises par la coopération .....	6
Mutualisation et coopération .....	8
Définitions.....	8
Mutualisation et mutualiser .....	8
S'associer – associationnisme .....	8
Coopérer – coopération.....	8
Opportunités et enjeux de la mutualisation et de la coopération .....	9
Risques et écueils de la mutualisation et de la coopération .....	10
Conclusion .....	12
Références .....	12

## Introduction

Ce premier *Cahier de synthèse* du projet a pour objectif de faire le bilan des éléments de contenu issus des premières activités réalisées. Ces activités concernent principalement la mise en réflexion et en débat de notre hypothèse de travail. Pour rappel, cette dernière consiste à explorer la mutualisation comme trajectoire de mise à l'échelle des alternatives bruxelloises ainsi que comme processus vecteur de réduction de leurs fragilités.

Dans le cadre du programme de travail, il avait été décidé de faire en premier lieu une exploration théorique de cette hypothèse, principalement à partir d'une revue de littérature. Pour autant, le processus de recherche-action étant itératif, le dialogue entre les activités de revue de littérature et les ateliers de terrain ont permis de construire une proposition d'ensemble, alliant mutualisations et mise à l'échelle à travers l'expérimentation de la co-construction d'un cadre de coopération constitué d'un ensemble d'outils et de pratiques.

Ainsi, ce *Cahier de synthèse* développe une approche située, car il propose de discuter l'hypothèse de travail dans le cadre du contexte bruxellois. Concrètement, il s'agit ici de traduire comment, dans le cadre du projet et de ses explorations, nous proposons d'actionner et d'articuler les concepts de mise à l'échelle et de mutualisation. Seront traités de façon essentiellement *a priori* et intuitive, les opportunités, les risques et les enjeux de cette traduction située.

Dans un premier temps, nous résumons brièvement la méthodologie générale utilisée pour construire ce *Cahier de synthèse*. En deuxième lieu, nous développons les concepts de mise à l'échelle et de mutualisation, étendue à celle de coopération. Nous proposons ensuite une articulation de ces notions adaptée au contexte bruxellois et à l'écosystème des alternatives qui œuvrent à la résilience de la ville. Dans ce cadre, nous développons successivement les opportunités, les risques et les enjeux de cette traduction. Une conclusion clôture ce cahier.

## Méthodologie

Différentes activités nourrissent le contenu de ce *Cahier de synthèse*. En premier lieu, les lectures ciblées effectuées dans le cadre d'une revue de littérature. Ensuite, il faut également mentionner les informations ou signaux envoyés par le terrain lors des ateliers de co-création et des rencontres effectuées durant les premiers mois du projet.

Afin de proposer une approche synthétique et didactique du sujet de ce cahier de synthèse, nous proposons ici une sélection de définitions qui permettent de poser des balises. Nous proposons ensuite des lectures de référence pour le lecteur qui voudrait approfondir sa connaissance. Ainsi, la méthodologie ne vise pas ici à l'exhaustivité mais plutôt à la clarification et à la discussion synthétique de l'hypothèse de travail.

## La mise à l'échelle

### Un concept cadre

La mise à l'échelle est généralement associée à l'idée de « grandir ». Il s'agit donc d'un processus et non d'un état. Une réflexion sur le changement d'échelle implique donc l'observation d'une réalité en changement. Dans le cadre de ce projet, l'objet auquel s'applique le changement d'échelle est constitué par l'écosystème des alternatives bruxelloises. Ces dernières peuvent être comprises de façon assez large comme des innovations sociales visant à améliorer la résilience de la ville (voir Note de synthèse n°1 du projet).

Trois sources de littérature alimentent ici les contours de la notion : les théories de la transition, les travaux en économie sociale et les travaux sur l'innovation sociale. Ces trois pans de littérature relient le changement d'échelle à la question de l'impact, au niveau du contenu ; ensuite, abordent des

stratégies, au niveau du processus. Il s'agit donc de deux questions : *qu'est-ce que le changement d'échelle ?* et *Comment cela se met en place ?*

En tant que concept cadre on peut ainsi définir le changement d'échelle des alternatives bruxelloises comme l'augmentation de leur impact sur la résilience de la ville, cette augmentation d'impact pouvant passer par un certain nombre de processus. On pourra ensuite distinguer différents types d'impacts, correspondants à des processus possiblement différents ; on pourra également distinguer différentes stratégies et processus de changement d'échelle en fonction des différentes contraintes contextuelles.

*Tableau 1 - Trois approches complémentaires du changement d'échelle*

<i>Théories de la transition</i>	<b>Le changement d'échelle se conçoit comme la façon dont les expérimentations se structurent pour former une niche.</b> Concrètement, il s'agit de la façon dont ces différentes expérimentations s'agrègent jusqu'à former une niche. Le changement d'échelle concerne aussi la façon dont l'interaction entre la niche d'innovations et le régime dominant permet de rendre les pratiques innovantes dominantes : il s'agit du processus de traduction des nouvelles pratiques par et dans les acteurs et structures du régime dominant (d'après Van den Bosch et Rotmans 2008).
<i>Innovation sociale</i>	"Up-scaling involves the expansion of the niche beyond an activist core, when individual projects, 'recruit more participants and grow in size, activity, or impact'" » (Seyfang et Longhurst 2016, 7) – « Le changement d'échelle désigne l'expansion des niches d'innovation radicales au-delà du cercle des activistes pionniers, lorsqu'un projet recrute davantage de participants, grandit en taille, en nombre d'activités ou augmente son impact » (notre traduction).
<i>Economie sociale</i>	Niveau micro : « Le changement d'échelle d'une entreprise sociale est le processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant ou en s'appuyant sur son écosystème » (AVISE 2014, 11)

Niveau macro : « Le changement d'échelle de l'économie sociale correspond au développement global du secteur. Augmenter le poids de l'économie sociale et solidaire en termes d'emplois, répondre massivement aux besoins sociaux, voilà qui peut matérialiser ce changement d'échelle » (AVISE 2014, 10)

## L'augmentation d'impact, au cœur du changement d'échelle

Lorsqu'on parle d'augmentation d'impact et de changement d'échelle, il est nécessaire de faire ici une distinction avec la « croissance » au sens économique. La croissance renvoie à une dimension quantitative, c'est-à-dire grandir en taille ou grandir en chiffre d'affaires. Dans le cas du changement d'échelle qui nous occupe, nous pourrions davantage parler d'augmentation de l'impact social.

On peut définir cet impact social comme l'ensemble des effets des solutions et des pratiques des alternatives, en considérant leur robustesse et leur crédibilité face aux crises et aux problématiques qu'elles entendent résoudre. Ces effets se matérialisent par des évolutions, des inflexions, des changements, des ruptures ; ils sont provoqués par les activités des alternatives concernées. Ces effets peuvent être observés et mesurés sur les parties prenantes externes directes et indirectes (bénéficiaires, usagers, clients, institutions, régime en place), mais aussi au niveau interne (salariés, bénévoles, volontaires).

Ainsi, l'impact social peut se définir comme la finalité et le guide du changement d'échelle. L'idée sous-jacente est la suivante : le changement d'échelle est guidé par l'objectif de recherche permanente de la meilleure façon de répondre à la finalité sociale que se donne l'alternative. Selon les situations vécues par les alternatives, l'objectif d'impact social peut varier, suivant la vie de l'organisation et le contexte.

Ces différents objectifs d'impact peuvent être (AVISE 2014, 14; Van den Bosch et Rotmans 2008) :

- la consolidation de l'impact social (en cas de menace, de pressions externe) ;
- l'optimisation ou la gestion de l'impact social (manque d'efficience interne) ;

- l'amélioration de la qualité de l'impact social ;
- l'augmentation quantitative de l'impact social (augmenter le nombre de membres) ;
- la démultiplication de l'impact social (reproduction à d'autres endroits).

### Le changement d'échelle par des processus stratégiques

Comme on le voit, les différents objectifs d'impact sont intimement liés au contexte d'action et à la situation de l'alternative qui s'embarque dans un tel processus. Au niveau du contexte, celui-ci peut être menaçant ou à l'inverse, stable et protecteur ; en général, la réalité est faite des deux types de contraintes. Au niveau de la situation interne de l'alternative, elle peut être fragile (au niveau économique par exemple) ou déjà performante. Une combinaison entre ces différents éléments va générer des processus différents de mise à l'échelle, par la combinaison de différentes stratégies.

A nouveau, la littérature nous donne des indications convergentes au niveau des différentes stratégies qui permettent de générer et amorcer un processus de changement d'échelle. Nous proposons dans le tableau suivant une sélection des différentes stratégies les plus couramment citées et qui permettent le changement d'échelle. Précisons que ces stratégies peuvent se renforcer mutuellement et être concomitantes.

*Tableau 2 Stratégies de changement d'échelle*

Stratégies	Définitions	Objectifs d'impact
Réseautage	Le réseautage peut s'observer à deux niveaux différents. D'une part, le réseautage proche de l'innovation, dans le but de créer une communauté, de nouer des relations stratégiques avec les acteurs locaux et des parties prenantes variées au sein du contexte local concerné. D'autre part, le réseautage plus « international », qui permet de renforcer les initiatives locales, lorsqu'elles tentent de faire mouvement de façon plus large.	Amélioration de l'impact, augmentation,
Approfondissement	Au travers de l'innovation, les acteurs approfondissent leurs connaissances à propos de plusieurs types de changements : les changements « culturels » (façons de penser, valeurs, etc.), les changements « de pratiques » (manières de faire, habitudes, routines) et les changements « structurels » (organisations physique, institutionnelles, économiques du contexte).	Consolidation, optimisation, amélioration
Duplication	La duplication consiste à reproduire le modèle d'une alternative qui a fait ses preuves sur un ou plusieurs nouveaux territoires. Dans cette stratégie, les éléments clés qui font le succès du modèle et qui produisent l'impact social sont gardés et articulés de la même manière que dans le projet initial. La duplication est souple (nouvelles structures autonomes), franchisées (la structure mère formalise plusieurs principes, objectifs et outils) ou centralisée (création d'antennes ou filiales).	Augmentation, démultiplication
Elargissement	L'idée sous-jacente à ce concept relève de la conviction suivante : des expérimentations différentes et simultanées peuvent se renforcer mutuellement et graduellement se structurer en « champ émergent » ou communauté. Il est important de signaler que ce concept vise la répétition dans différents contextes des apprentissages acquis lors du processus. D'une part, les apprentissages peuvent être répétés dans différents contextes (domaine d'application, secteurs, régions différents) ; d'autre part, ils peuvent permettre de remplir des fonctions plus larges, notamment en termes d'atteintes de besoins sociétaux.	Consolidation, amélioration, démultiplication
Diversification	La diversification consiste à développer une ou des nouvelles activités au sein de l'alternative et qui sont plus ou moins proches du « cœur de métier » du projet. Les nouvelles activités permettent de produire plus d'impact social, ou servent de support à celui-ci. La diversification verticale désigne une nouvelle activité en amont ou en aval en s'étendant dans sa propre filière d'activités ; la diversification horizontale désigne une nouvelle activité proche de	Consolidation, amélioration

	l'alternative ; la diversification conglomérale désigne une nouvelle activité radicalement différente.	
Fertilisation	La fertilisation consiste à diffuser un savoir-faire vers d'autres acteurs, qu'ils peuvent se l'approprier et reproduire ainsi l'impact social. La fertilisation est formelle (diffusion formelle, transfert de savoirs, formation) ou ouverte (diffusion à grande échelle numérique par exemple)	Augmentation, démultiplication.
Coopération	La coopération consiste au rapprochement des alternatives pour préserver ou maximiser leur impact social. Les structures demeurent autonomes et leurs indépendance juridique propre. On peut distinguer trois grandes modalités de coopération : la coopération simple (mutualisation de ressources), la coopération stratégique (les alternatives continuent leur métier d'origine mais décident de s'organiser ensemble afin de proposer une offre territoriale coordonnée) et la coopération renforcée (co-création : les alternatives créent ensemble une réponse à un besoin sociétal en se basant sur la complémentarité de leurs compétences et ressources).	Optimisation, Amélioration, augmentation.
Apprentissages	Apprendre donne l'opportunité de gagner en connaissances et en expertise sur comment améliorer les innovations. Un processus d'apprentissage est efficace en fonction des caractéristiques de fonctionnement de l'initiative. Le levier essentiel est de pouvoir traiter les informations et les connaissances en open source, dans le cadre de négociations ouvertes (Ornetzeder et Rohracher 2013). En interne, les apprentissages peuvent permettre de développer et clarifier les valeurs communes, tout en développant des compréhensions partagées permettant de créer des coalitions plus larges avec d'autres alternatives (Seyfang et Haxeltine 2012). Les apprentissages sont généralement successifs et liés à un exercice de réflexivité par rapport à l'action et l'engagement se faisant, dans une volonté de cultiver les connaissances accumulées petit à petit, pour améliorer les innovations envisagées à partir d'essais successifs. Il y a donc derrière cette idée d'apprentissage au sein des alternatives et des expérimentations, le constat que les apprentissages sont beaucoup plus efficaces lorsqu'ils sont liés à l'action et/ou l'observation que lorsqu'ils sont assimilés de façon formelle (Bradbury et Middlemiss 2015).	Consolidation, amélioration
Traduction	Il s'agit de la relation entre la niche d'alternatives et le régime dominant. Dans ce cadre, la traduction peut être soit « mince », soit plus « forte ». Dans le cas d'une traduction mince, le régime incorpore une série d'éléments en provenance de la niche d'innovations, mais pas tous. Inversement, une traduction plus forte renvoie à des changements structurels au niveau du régime et qui incorpore les valeurs et les pratiques de la niche d'innovations	Augmentation
Protection	La protection des alternatives permet de préserver leur impact social. On peut identifier trois type de protection : le blindage (en général via des programmes de subsides etc.), l'encouragement et le soutien (accompagnement, articulation des attentes, etc.) et enfin l'empowerment (augmentation des capacités des alternatives à réaliser leurs actions)	Consolidation, amélioration, augmentation

## Synthèse appliquée : la mise à l'échelle des alternatives bruxelloises par la coopération

Au regard des différents processus de mise à l'échelle possible et des différentes cibles qui sont concernées, on peut établir un argumentaire pour l'écosystème de alternatives bruxelloises. En reprenant la distinction micro-macro de la définition portée par les travaux en économie sociale, on remarque que les alternatives ont à la fois besoin de travailler à leur impact singulier (chacune d'elles) mais aussi de travailler à l'impact de l'ensemble de l'écosystème sur la société/ville dans son ensemble.

Compte-tenu du contexte, plusieurs processus de mise à l'échelle apparaissent comme pertinents à inciter et à accompagner :

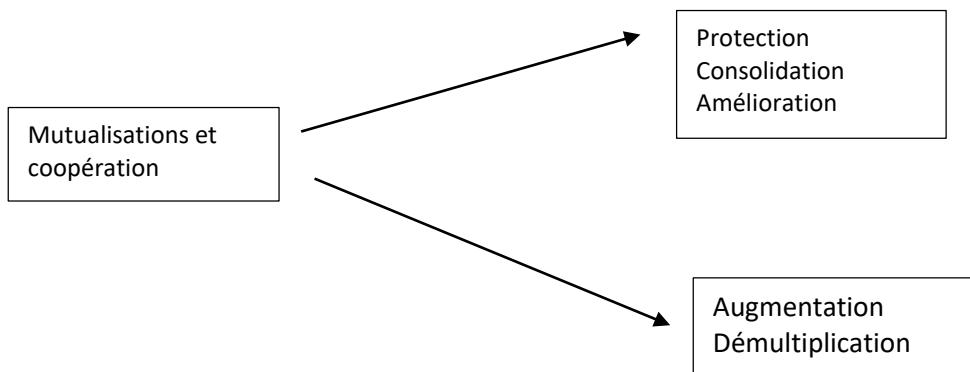
- la protection ;
- la fertilisation ;
- les apprentissages ;
- l'élargissement et
- la coopération.

Ainsi, la mise à l'échelle porte à la fois sur la réduction des fragilités et sur l'augmentation d'impact. De façon intuitive et théorique, nous développons l'hypothèse que ces processus ne sont pas forcément indépendants les uns des autres. Selon nous, la coopération peut constituer un processus permettant plus que les autres d'agir en même temps sur plusieurs objectifs d'impacts cités et être à la source d'autres stratégies. En effet, la coopération simple (mutualisation) est une façon pragmatique et concrète de **protéger**, à certains égards, les **alternatives de potentielles pressions (stratégie de protection)**. En ce sens elle agit sur la consolidation de l'impact social. Mais ce processus peut également inclure des **apprentissages croisés et de l'interconnaissance (stratégie de fertilisation)**, ce qui peut mener à une meilleure gestion et à certaines optimisations, mais surtout à une amélioration de la qualité de l'impact social. Enfin, par la **dynamique de réseau** liée à la coopération, ce processus peut permettre à certains projets de gagner d'autres publics, et donc **d'amorcer des stratégies d'augmentation (stratégie d'élargissement)**.

Ainsi, la coopération apparaît comme une stratégie de mise à l'échelle particulièrement adaptée au contexte d'action des alternatives bruxelloises. La coopération simple (mutualisation), permettrait de gérer les manques de ressources (quelles qu'elles soient) ou d'optimiser certaines pratiques, ce qui implique des conséquences positives sur leur impact social. Ces coopérations « simples » mais formelles peuvent ensuite constituer le socle d'une coopération « stratégique » permettant de développer une offre plus coordonnée, ce qui n'est pas une façon de faire « présente » en région bruxelloise. A priori, nous n'explorerons pas le niveau de coopération le plus avancé (travailler ensemble à proposer une offre commune), si ce n'est évidemment, à l'échelle du projet (qui fait de la co-création mais ne propose pas un service) et à l'échelle des futures mutualisations. La **coopération renforcée (stratégie de coopération)** devrait selon nous être considérée comme un effet indirect des futures expérimentations : travailler ensemble à la co-création de mutualisations pourra servir de terreau **d'apprentissages (stratégie des apprentissages)** pour la création future « d'offres » véritablement communes/coordonnées.

Le schéma suivant résume donc le potentiel de mise à l'échelle des mutualisations et d'une coopération plus formelle entre alternatives bruxelloises.

Figure 1 : Potentiel de mise à l'échelle de la coopération (simple et stratégique)



## Mutualisation et coopération

### Définitions

#### Mutualisation et mutualiser

Mutualiser, selon le Larousse Web, consiste à « *faire passer un risque, une dépense, à la charge d'une mutualité, d'une collectivité* ». La mutualisation, sans surprise « *est le fait de mutualiser* ». On peut la définir comme la mise en œuvre de synergie entre deux ou plusieurs structures permettant la mise en commun de ressources.

La mutualité, elle, se définit comme « *un système de solidarité entre les membres d'un groupe, à base d'entraide mutuelle* ».

Il y a donc une notion de solidarité forte dans l'idée de mutualisation, centrée sur l'entraide mutuelle. Au sein d'une mutualisation, le système de solidarité sert à limiter le risque pour chacune des parties prenantes. Concrètement, ce type de mécanisme est à la fois porté par les mutuelles de santé (mutualités), ou encore les assurances, même si les règles de conduite et de gouvernance ne sont pas les mêmes et répondent à des objectifs et échelles de valeurs différentes. Au même titre et d'un point de vue plus macro, les systèmes de sécurité sociale fondés sur l'impôt pourraient également être classés dans la catégorie des mutualisations, l'impôt servant à mutualiser la prise en charge de certains services ou fonctions, à travers le budget de l'Etat.

Par ailleurs, la mutualisation, quelle que soit l'échelle considérée, introduit une dialectique entre individuel et collectif, le collectif comme somme des individualités donnant plus de force et de résistance à chacun des membres qui le constituent. Cette relation singulier-collectif est certainement à la fois la force et le leitmotiv principal à l'action de mutualiser, mais aussi potentiellement le frein essentiel, puisque posant la question des limites de la mutualisation.

On peut également relier le terme mutualisation à celui de mutualisme, plutôt utilisé en biologie pour caractériser des relations réciproquement bénéfiques entre deux organismes, via la symbiose ; ce qui le distingue de la compétition (où chacun perd), de l'antibiose (l'un perd et l'autre ne gagne ni ne perd), du neutralisme (aucun ne gagne, aucun ne perd), du parasitisme (l'un gagne et l'autre perd) et du commensalisme (l'un gagne et l'autre ne gagne ni ne perd).

#### S'associer – associationnisme

Historiquement, au milieu du XIXe siècle, le mouvement associationniste regroupe les associations ouvrières et les sociétés de secours mutuels. On peut considérer ces formes d'association d'innovation sociales répondant au contexte d'exploitation de l'époque. Il y a donc association des artisans ou des ouvriers pour produire et consommer, et ils cotisent au sein des sociétés mutuelles pour s'offrir un minimum de sécurité sociale (SAW-B 2016). Ce mouvement associationniste est l'embryon du mouvement coopératif qui connaîtra une histoire longue et riche.

#### Coopérer – coopération

La coopération est sans doute ce qui est le plus proche de ce que nous entendons par mutualiser dans le cadre de cette recherche action. C'est en fait davantage par l'histoire de la coopération que l'on peut en apprendre sur la mutualisation. Ce constat devra d'ailleurs être bien pris en compte pour juger si, en soi, ce n'est pas davantage de coopération que de mutualisation dont nous avons l'objectif de traiter.

*Stricto sensu*, coopérer signifie « travailler ensemble » : du latin *co* (avec, ensemble) et *operare* (œuvrer, travailler). Le terme aurait été utilisé pour la première fois par Robert Owen, un des premiers théoriciens de la coopération (Dohet 2018). Globalement, la coopération fait souvent référence au mouvement coopératif et aux différentes formes de coopératives. Ainsi, l'histoire du mouvement coopératif rappelle que « *la coopération, avant d'être un ensemble d'entreprises, est un mouvement social qui lutte pour l'émancipation économique de ses membres* » (SAW-B 2016, 5).

Il conviendrait donc, dans un sens socioéconomique, de concevoir la coopération comme un ensemble de pratiques (au sein et entre les entreprises) et un lien entre ceux qui les portent. L'opposition est faite au fonctionnement des sociétés capitalistes, basé sur la concurrence, et le guide est l'utopie de la construction d'une société fondée sur la coopération. Dans ce cadre, mutualiser peut permettre ou faciliter la coopération.

De manière synthétique, il semble pertinent de distinguer trois niveaux de coopération (Prades 2015):

- l'intra-coopération : comment faire collectif entre des personnes ?
- l'inter-coopération : quels échanges et convergences entre différentes entités qui coopèrent ? Quelles balises et limites se donner dans la coopération entre structures différentes ?
- l'extra-coopération : quel rapport au cadre, à la loi, à l'Etat, etc. ? Quelle influence de celui-ci et sur celui-ci ?

### Opportunités et enjeux de la mutualisation et de la coopération

Comme nous l'avons déjà mentionné, la mutualisation et la coopération sont des opportunités crédibles de mise à l'échelle des alternatives bruxelloises, et validées par le terrain (atelier de lancement, rencontres bilatérale, comité de pilotage). Elles doivent cependant être clairement identifiées, et ces opportunités constituent autant d'enjeux. Le tableau suivant reprend l'essentiel des opportunités, que l'on peut également considérer comme des motivations, ou des opportunités de nécessité. Nous proposons également quelques encarts de cas concrets illustrant ces bénéfices liés à la mutualisation.

*Tableau 3 Opportunités de la mutualisation pour les alternatives bruxelloises*

<b>Opportunités-Motivations</b>	<b>Explications</b>
Pérenniser les activités	La réduction des coûts et l'augmentation des performances (économiques).
Renforcement du réseau	La coopération formelle avec d'autres acteurs renforce les liens entre ces acteurs.
Optimiser la gestion	La mutualisation permet de réduire les coûts, d'éviter d'externaliser ou encore de pouvoir se concentrer sur son cœur de métier.
Montée en compétence	Nouveaux savoirs faire, interconnaissances et transferts d'expertise
Solidarité	Création d'une communauté de solidarité

Les encarts suivants illustrent, à partir d'exemple concrets de terrain (à Bruxelles ou ailleurs), ces différentes opportunités.

#### **Encart 1 – « Le Bota 75, une mutualisation pour optimiser les coûts »**

Au 75 de la rue Botanique, quatre associations (Médecins du Monde, Vluchtelingenwerk Vlaanderen, Solidarité des Alternatives wallonnes et bruxelloises et le Réseau Financité) ont décidé de mutualiser leur lieu de travail. Pour gérer le bâtiment, elles créent la coopérative Bota 75.

Différentes améliorations techniques (système de ventilation, isolation, etc.) afin d'optimiser l'utilisation de l'énergie sont alors mises en place. Les résultats ne tardent pas à venir : la consommation d'énergie a baissé de 20 % en 2016 par rapport à 2015. En 2017, une toiture végétale a également été installée dans ce même but. Ces améliorations techniques s'accompagnent également de conseils comportementaux pour réduire les consommations inutiles (éteindre les lumières des toilettes en sortant, attention aux chargeurs branchés en continu, etc.). Les actions entreprises par Bota 75 permettent de **pérenniser les activités des associations et d'optimiser la gestion du bâtiment**.

#### **Encart 2 – « Mundo B, un lieu mutualisé mais pas seulement »**

Mundo-b fait partie des centres Mundo qui ont pour but de regrouper des entités travaillant sur le développement durable en leur offrant un espace de travail équipé et des communs agréables : cafétéria bio, jardin didactique, bibliothèques, salles de réunion. Mundo-b est le premier de ces types de centre et se trouve à Ixelles. Il y a également Mundo-n à Namur et Mundo-j dans le quartier européen à Bruxelles.

Grâce à ce regroupement dans un même immeuble et aux lieux communs, la **coopération formelle entre les associations** existe. Par exemple, le site internet de Mundo-b et les outils de communication aident à diffuser les informations des activités des associations.

De plus, grâce à la collecte de divers déchets, une **réelle communauté de solidarité est créée**. En effet, les bouchons en plastique collectés sont vendus pour être recyclés et les fonds ainsi récoltés sont reversés à l'asbl « Passe le message à ton voisin » qui défend le droit des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite. De même, le gros matériel électronique, comme les ordinateurs ou les imprimantes, est collecté afin d'être réparé, revalorisé ou recyclé par une entreprise bruxelloise d'économie sociale et d'insertion nommée CF2D.

### ***Encart 3 – « Les Territoires innovants de l'économie sociale, mutualiser les connaissances »***

Les Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) est une organisation au Canada qui « repère, inventorie, éclaire et systématisé les innovations expérimentées par les entreprises et les organisations de l'économie sociale afin d'en favoriser la diffusion et l'appropriation. Il permet de réaliser un transfert de connaissances pratiques et théoriques coproduites par les praticiens et les chercheurs et contribue au développement des territoires du Québec ».

A titre illustratif, le TIESS a recensé différentes formes de soutien dans un document de synthèse ([http://tiess.ca/documents/tiess\\_synthese-web.pdf](http://tiess.ca/documents/tiess_synthese-web.pdf)) que les municipalités peuvent offrir aux entités de l'économie sociale, dont notamment :

- appui financier à partir de fonds locaux ou régionaux ;
- investissement conjoint dans un projet ;
- promotion et adhésion au projet ;
- don ou prêt d'un terrain ou d'un bâtiment ;
- location d'un bâtiment à des conditions avantageuses ;
- prêt de ressources humaines et soutien technique.

Ce document montre également des exemples concrets et analyse les ingrédients nécessaires à la réussite de tels partenariats ce qui permet une **montée en compétence des savoirs faire** à d'autres acteurs intéressés.

## Risques et écueils de la mutualisation et de la coopération

En dépit des opportunités offertes par la coopération, il faut également avoir en tête les risques liés à tout processus de mise en commun et de travail ensemble. A nouveau, quelques encarts développent des exemples concrets d'écueils à éviter.

Tableau 4 Risques de la mutualisation pour les alternatives bruxelloises

<i>Risques-écueils</i>	<i>Explications</i>
<i>Conflits de vision</i>	Il faut prendre en compte les attentes et la vision des différentes parties prenantes
<i>Gouvernance</i>	Comment gouverner les différentes mutualisations, selon quels principes ? Avec quelles relations au pouvoir ?

<i>Le temps de mise en œuvre</i>	Travailler ensemble prend toujours plus de temps que de travailler tout seul
<i>Relations entre les personnes</i>	Parfois les relations entre personnes d'une même mutualisation peuvent se dégrader sous l'effet de certaines décisions ou de comportements négatifs

#### ***Encart 4 – « La coopérative intégrale catalane, s'inspirer sans copier »***

La Coopérative Intégrale Catalane (CIC) est un réseau d'environ 2.000 personnes qui cherche à être une alternative au système capitalisme. Enric Duran, son initiateur, a ainsi dérobé près de 500.000 €, dans le but de créer des services alternatifs au système dominant pour la santé, le transport, le logement, l'éducation... Si environ 50 personnes reçoivent des assignations (en lieu de salaire) pour travailler à cette œuvre, le reste des participants sont des bénévoles. Le budget, d'environ un demi-million d'euros annuel, vient des artisans et autres travailleurs qui sont « auto-employés » et préfèrent payer à différentes coopératives établies par la CIC une redevance (moindre que l'impôt officiel) en échange de savoirs pour échapper à cet impôt.

Cette possibilité, créée dans le but d'émanciper les auto-entrepreneurs et que ceux-ci s'impliquent dans la CIC, a engendré une **sorte de conflit de vision**. En effet, bien trop souvent, les auto-entrepreneurs ne rejoignent la CIC que dans un objectif de survie (payer une redevance moindre à la CIC et avoir une paix d'esprit sur la légalité car celle-ci s'occupe de cet aspect) et n'ont qu'une vision plutôt floue de son fonctionnement. Les assemblées qui prennent des décisions, notamment sur l'allocation du budget, ne comprennent souvent peu ou pas de personnes qui y contribuent (les auto-entrepreneurs). Comme l'explique Emmanuel Daniel dans son livre sur la CIC, « [celle-ci] a certes créé des outils pour que les membres puissent décider de ce qui les concerne, mais faute de participation, ils ont fini par prendre les décisions en leur nom ».

De plus, les personnes qui participent à la CIC opèrent en autogestion. Même les plus fidèles soutiens à la CIC reconnaissent que cela crée une véritable bureaucratie et une lenteur qui peuvent décourager plus d'un militant. Ainsi, parvenir à des décisions en groupes prend un **long, voire très long, temps de mise en œuvre** qui parfois engendre une inertie difficile à secouer.

Comme dans toute organisation ou partenariat, les **relations entre personnes** peuvent devenir un fardeau dans certaines mutualisations. Dans le livre d'Emmanuel Daniel sur la CIC, qui décrit notamment des réunions de celle-ci, on comprend que des tensions importantes existent entre les personnes qui reçoivent des assignations et celles qui donnent leur temps bénévolement, surtout quand il est jugé que ces premières n'effectuent pas le travail demandé. Des changements ont alors été opérés, dans ce cas la réduction des personnes ayant des assignations. Mais cela demande du temps et de l'énergie et parfois peut entraîner des frustrations menant jusqu'à un désengagement de certaines personnes.

#### ***Encart 5 – « Un groupement d'employeur, prendre le temps d'expliquer »***

Un exemple pour illustrer les **potentiels problèmes de gouvernance** est celui d'un groupement d'employeur en France. La professeure Carole Le Rendu Lizée les résume ainsi : « le GE est un élément structurant mais « perturbateur » au sens où il introduit « des règles, en matière de recrutement, de salaires, de planning » et oblige « à poser clairement les rapports employeur/employé » » (Deniau 2014). Ainsi, les structures faisant appel à ce type de mutualisation peuvent voir leurs manières de faire évoluer et des questions décisionnelles ainsi que de gouvernance peuvent émerger à divers niveaux.

## Conclusion

La théorie nous montre qu'il existe une multitude de processus stratégiques pour que des alternatives changent d'échelle. Nous avons retenu cinq d'entre eux qui nous paraissent les plus probables concernant les alternatives bruxelloises :

- la protection ;
- la fertilisation ;
- les apprentissages ;
- l'élargissement et
- la coopération.

Selon nos explorations, nous postulons à partir de cette étude exploratoire, que la coopération formelle (mutualisation de ressources ou utilisation d'outils vecteurs de coopération) peut être un support englobant pour les autres processus. Travailler ensemble à construire une autre ville, plutôt que séparément nous paraît être une piste répondant aux besoins du terrain (voir *Cahier de synthèse n°2* du projet). Les éléments relevés dans ce cahier de synthèse nous poussent à penser que coopérer amène à plus d'avantages et d'opportunités que de risques et d'écueils même si ces derniers existent bien. Le contexte bruxellois des alternatives contient quelques exemples réussis de mutualisation, cités plus haut, notamment sur le partage d'un lieu et de communs.

C'est pourquoi, pour commencer ce travail commun, entre alternatives, à l'échelle régionale bruxelloise, nous proposons de commencer par des expérimentations concrètes, qui permettraient de générer des pratiques de coopération formelles plus répandues au sein de l'écosystème, et par là des apprentissages au travail commun, permettant au mouvement de se renforcer. Ces apprentissages peuvent se situer aux différents niveaux de la coopération : l'intra-coopération, l'inter-coopération et l'extra-coopération.

Le *Cahier de synthèse n°2*, décrit plus avant le diagnostic et les chantiers à explorer pour de nouvelles mutualisations :

- partage de lieu ;
- forces vives ;
- information et communication ;
- système d'échange entre alternatives.

Ainsi, le lieu revient comme une thématique utile à retravailler pour d'autres groupes d'alternatives que ceux illustrés plus haut et les autres thématiques sont plus innovantes. Dans les plans d'action des mutualisations, il sera intéressant de réaliser une analyse des forces, faiblesses, opportunités et risques pour chaque thématique.

## Références

- AVISE. 2014. « Stratégies pour changer d'échelle ». [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412\\_avise\\_strategiepourchangerdechelle.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle.pdf).
- Bradbury, Sarah, et Lucie Middlemiss. 2015. « The role of learning in sustainable communities of practice ». *Local Environment* 20 (7): 796-810. <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.872091>.
- Daniel, Emmanuel. 2016. « Rébellion et désobéissance, la Coopérative intégrale catalane ». Paris. Editions : Le changement est dans l'R.
- Deniau, Marie. 2014. « Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel ».

[http://www.culture.gouv.fr/content/download/98118/878307/version/2/file/Nouvelles%20pratiques%20mutualisation%20coop%C3%A9ration\\_2014\\_1.pdf](http://www.culture.gouv.fr/content/download/98118/878307/version/2/file/Nouvelles%20pratiques%20mutualisation%20coop%C3%A9ration_2014_1.pdf)

- Dohet, Julien. 2018. « Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau ». *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2370-2371 (juin): 5-58. <https://doi.org/10.3917/cris.2370.0005>.
- Morais-Da-Silva, Rodrigo Luiz, Adriana Roseli WüNsch Takahashi, et Andrea Paula Segatto. 2016. « Scaling up Social Innovation: A Meta-Synthesis ». *RAM. Revista de Administração Mackenzie* 17 (6): 134-63. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p134-163>.
- Ornetzeder, Michael, et Harald Rohracher. 2013. « Of solar collectors, wind power, and car sharing: Comparing and understanding successful cases of grassroots innovations ». *Global Environmental Change* 23 (5): 856-67. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2012.12.007>.
- Prades, Jacques. 2015. « Du concept d'« innovation sociale » ». *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 338: 103-12. <https://doi.org/10.7202/1033876ar>.
- SAW-B. 2016. « Et si nous coopérons ? » Montceau-sur-Sambre. [http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/etude\\_sawb\\_2016.pdf](http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/etude_sawb_2016.pdf).
- Seyfang, Gill, et Alex Haxeltine. 2012. « Growing Grassroots Innovations: Exploring the Role of Community-Based Initiatives in Governing Sustainable Energy Transitions ». *Environment and Planning C: Government and Policy* 30 (3): 381-400. <https://doi.org/10.1068/c10222>.
- Seyfang, Gill, et Noel Longhurst. 2016. « What influences the diffusion of grassroots innovations for sustainability? Investigating community currency niches ». *Technology Analysis & Strategic Management* 28 (1): 1-23. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1063603>.
- Van den Bosch, S., et J. Rotmans. 2008. « Deepening, Broadening and Scaling up: A Framework for Steering Transition Experiments ». Knowledge Centre for Sustainable System Innovations and Transitions. <https://transitiepraktijk.nl/files/Broadening,%20deepening,%20scaling%20up.pdf>.