

CONTRIBUTION



Les enjeux actuels nous dépassent ? **Osons la coopération !**

Regards croisés sur la coopération
territoriale à Genève



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX



De la construction des logements en cœur de ville jusqu'à la gestion de la zone agricole au pied du Salève, une diversité d'actrices et d'acteurs doivent coopérer pour faire œuvre commune et favoriser un bien vivre dans le territoire.

©Julia Masson

Introduction 3DD

À Genève comme ailleurs, les projets territoriaux se construisent dans des contextes de plus en plus complexes, où les réponses ne peuvent plus être portées par une seule institution, un seul métier ou un seul niveau d'action. Travailler ensemble ne va pourtant pas de soi. Derrière le terme « coopération territoriale » se cachent des pratiques exigeantes, faites de tâtonnements, de désaccords, de temps long et d'apprentissages partagés.

Mis en forme par Line Roby (alveo.design) et conçu par Nathalie Lauriac (Co-cité), le texte qui suit donne à voir ce qui se joue réellement lorsque l'on cherche à coopérer sur un territoire: non pas une méthode miracle, mais un ensemble de conditions, de postures et de chemins possibles, issus d'expériences concrètes et situées. Cette contribution s'inscrit ainsi dans la vocation du 3DD à faire circuler des ressources qui aident à penser l'action collective autrement, nourrir les pratiques et ouvrir des espaces de discussion entre actrices et acteurs du territoire.

L'équipe du 3DD

Cette contribution de Nathalie Lauriac (Co-cité) est nourrie des réflexions et des analyses des intervenantes et intervenants d'évènements sur la coopération territoriale organisés le 23 mai 2025 au festival Explore Demain. Ces échanges ont associé dans un dialogue très riche :

UN CONFÉRENCIER ET FORMATEUR

- Julian Perdrigeat, directeur général de la Fabrique des transitions*

DES ACTEURS ET DES ACTRICES GENEVOISES

- Antonin Calderon, Responsable du Pôle Développement et Promotion de l'ESS, Après Ge
- Emmanuel Chaze, Attaché de direction, Direction du PAV (projet Praille Acacias Vernets), État de Genève
- Vanessa Dahan, Cheffe de service Cohésion sociale, Ville de Thônex
- Delia Fontaine, Adjointe scientifique, Direction de la durabilité et du climat, État de Genève
- François Fortuna, Secrétaire général adjoint, en charge de l'urbanisme, Ville de Thônex
- Simon Gaberell, Responsable de CITÉ, centre interdisciplinaire de la HES-SO Genève
- Jérôme Grand, Responsable du secteur jeunesse, ainés et action citoyenne, Ville de Carouge

Leurs propos sont cités entre guillemets. Pour préserver la fluidité de la lecture, ils n'ont pas été attribué systématiquement à leurs autrices et auteurs.



*La Fabrique des transitions anime une alliance transpartisane de territoires et de réseaux d'actrices et d'acteurs qui renouvellement la manière de conduire les transitions, à travers une approche systémique. Ensemble, les personnes alliées forment une communauté à la fois de partage d'expériences et d'accompagnement de territoires, pour favoriser le développement de dynamiques territoriales de transition et leur changement d'échelle.

Les enjeux actuels nous dépassent ? Osons la coopération !

Les territoires genevois se transforment. Les dynamiques urbaines, sociales, économique et écologiques s'entremêlent, se heurtent ou font alliance soulevant des questions de plus en plus complexes qui bousculent nos manières de travailler.

Dans un espace fini, les nouveaux quartiers se construisent, des habitantes et des habitants investissent des lieux tandis que d'autres sont attendus. Il s'agit de prévoir des espaces publics et des espaces verts, divers services et transports, des espaces de loisirs ainsi que des attachements à la ville alentour. Il s'agit aussi de faciliter la rencontre entre une diversité sociale et culturelle qui arrive, et celle déjà-là; de ménager une qualité de vie partagée et de soutenir une cohésion sociale parfois malmenée par des inégalités qui marquent certains territoires comme autant de symptômes.

Dans le même temps, le dérèglement du climat et la dégradation du vivant ne bouleversent plus le seul lointain mais s'impriment plus directement dans nos quotidiens. Et il faut donc préserver la nature et ses habitants, soigner les chemins de l'eau, réduire les diverses émissions des activités humaines tout en adaptant la ville aux effets de ces catastrophes écologiques.

Certes, rien de nouveau dans ces interdépendances entre le social, l'urbain et l'écologie mais les effets de ces interactions se font sentir plus durement et interpellent de manière plus pressante nos organisations dont les champs de compétences et de responsabilités sont bien ordonnés et sagement répartis.

Ainsi, souvent, les enjeux actuels nous dépassent...

Si ces différentes dimensions se croisent et interagissent, alors comment les prendre en compte conjointement ? Une simple addition des politiques sectorielles nécessiterait une gestion de projet titanique sans pouvoir traiter les contradictions ou les couplages problématiques de ces différentes

dynamiques ni soutenir leurs synergies bénéfiques. Réunir les représentantes et les représentants des organisations concernées conduit au mieux à une collaboration efficace qui répartit les tâches en fonction des compétences, sans toujours transformer notre compréhension des problématiques et la conception des projets pour y répondre.

Alors osons la coopération !

Il s'agit de construire des liens entre les personnes puis des passerelles entre les organisations pour fonder un collectif pluridisciplinaire qui peut à la fois penser et agir collectivement, «être co-auteur d'une œuvre commune»¹. Pas simple, nous y reviendrons, mais la puissance d'action se révèle bien différente et peut se hisser à la hauteur des enjeux.

Les enjeux actuels nous dépassent... Osons la coopération ! C'est donc sous ce titre qu'une conférence en dialogue avec une table-ronde puis une formation sur la coopération territoriale ont été organisées le 23 mai 2025 à Genève par Echollectif² dans le cadre d'un mandat pour le 3DD-espace concertation, pôle ressources sur la participation citoyenne et... la coopération.

Cette contribution valorise et complète les principaux enseignements de ces échanges soutenus par l'expertise de Julian Perdrigeat, délégué général de la Fabrique des transitions³, et la richesse des réflexions et des expériences d'intervenantes et intervenants⁴ genevois.

Une première partie de ce document revient sur les raisons qui amènent à privilégier la coopération et apporte plusieurs éclairages pour lever le voile sur les spécificités de cette dernière; quelques expériences genevoises nous plongent ensuite dans le concret de projets en cours avant d'explorer dans une troisième partie les difficultés rencontrées et les diverses manières de les prévenir ou de les traverser. Dans une dernière partie, quelques propositions interrogent les conditions qui permettraient de transformer le territoire genevois en un territoire coopératif, un territoire qui promeut et facilite la coopération.



1. Pourquoi coopérer ? Et qu'est-ce que la coopération ?

Pourquoi coopérer ?

Les motivations des actrices et des acteurs sollicités peuvent se résumer ainsi: **pour comprendre et pour agir, dans un monde complexe et incertain.**

Les dérèglements écologiques font «tomber nos certitudes», font émerger de nouvelles problématiques ou complexifient les problèmes existants. Ils obligent à «sortir d'un certain cadre» et que «ce n'est plus possible de travailler chacun de notre côté». Faire le choix de la coopération n'est pas une question morale qui privilégierait des vertus humanistes d'un «travailler ensemble» mais répond à **une recherche de pertinence et d'efficacité.**



© Sigfredo Haro

Les transformations en cours forcent «à faire un pas de côté, à aller vers d'autres domaines de compétences, d'autres acteurs avec qui nous n'avions pas l'habitude de travailler», à «chercher des connaissances en dehors de nos sphères habituelles». Comprendre la complexité nécessite certes d'associer une diversité de savoirs mais ne repose pas sur une simple agrégation de ces connaissances. Appréhender pleinement les problématiques actuelles oblige à «**croiser les regards et à faire dialoguer les disciplines**».

Les mutations sociétales et environnementales en cours pèsent également sur la capacité de la ville à faire société et sur la qualité de vie de la diversité sociale et culturelle des habitantes et des habitants. Aussi, la coopération peut intégrer les acteurs et les actrices de la solidarité et de la cohésion sociale aux côtés de celles et ceux de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme «**pour inclure et répondre de la manière la plus juste aux enjeux qui nous occupent aujourd'hui**».

Les intervenantes et les intervenants s'accordent sur **le besoin de «nouvelles solutions»**, sur la nécessité de faire émerger des projets «d'un nouveau genre». La pluralité des regards et des compétences ainsi réunis construisent ces nouvelles approches. La coopération permet en effet de mettre en discussion des intérêts parfois contradictoires, d'approfondir puis de **s'enrichir des désaccords progressivement identifiés** et enfin de réussir à élaborer «**un projet commun**», porté par «toutes les parties» et «qui dépasse les intérêts et les personnes».

La mise en commun des expertises, des réseaux et des moyens (techniques, financiers, logistiques...) des actrices et acteurs publics et privés permet de concevoir des projets dont l'ambition dépasse ce qui aurait pu être construit séparément.

Et ce «socle commun» fait moteur. La coopération accompagne et facilite en effet «l'engagement des différents publics dans le projet», amène le collectif à «tirer à la même corde». La coopération construit ainsi **une véritable puissance d'action** en combinant «l'engagement émotionnel des personnes» (qui ne sont pas seulement des êtres de raison) avec l'intérêt et les moyens des organisations. Une logique de commun se déploie ainsi en réponse aux nouveaux enjeux et porte des projets dont l'impact peut être transformateur.

Alors, c'est quoi exactement la coopération ?

Revenons tout d'abord à l'étymologie du mot (co = ensemble et opera = œuvre) comme le proposent Anne et Patrick Beauvillard qui définissent la coopération ainsi: «coopérer c'est être co-auteur d'une œuvre commune». En évoquant la qualité «d'auteur ou d'autrice», leur approche souligne le double enjeu de la coopération, à la fois **penser et agir ensemble**. La mobilisation de la notion «d'œuvre» (une production qui contribue à édifier le monde commun) reconnaît la possibilité pour les autrices et les auteurs de **contribuer à une œuvre commune, tout en poursuivant des buts différents**, souvent directement liés aux missions de leur organisation.

Coopérer ne signifie pas construire du consensus, bien au contraire. «**La coopération est l'art de vivre dans le désaccord**» nous dit Richard Sennet⁵; des désaccords qu'on ne laisse pas de côté mais qu'il s'agit au contraire d'identifier et de travailler pour éviter de les laisser insidieusement fragiliser les fondations ou réduire ces dernières à un dénominateur commun appauvri.

Ainsi, pour Julian Perdrigeat, **la coopération c'est «la capacité à mettre les conflits, les contradictions au travail»**. Et il ajoute: «la coopération ce n'est pas être alignés les uns

avec les autres, ce n'est pas être d'accord les uns avec les autres. La coopération, c'est l'**effort additionnel** que l'on doit fournir quand justement on n'est pas d'accord, **quand émergent des contradictions légitimes.** »

La coopération selon lui « c'est à la fois une posture, de la méthode et une finalité. (...) La crise écologique est une crise de la coopération selon les termes de Patrick Viveret⁶ qui dit que le corolaire du réchauffement climatique ou de l'effondrement de la biodiversité (...), c'est la glaciation de nos émotions et le refroidissement de la coopération. On feint de croire qu'on coopère mais on collabore, on est super connectés les uns aux autres mais (...) on est côte à côte et peu ensemble ».

Ainsi, la **coopération diffère de la collaboration** qui vise essentiellement à optimiser le temps qui se compresse grâce à une organisation optimale des tâches et des compétences. À contrario, « la coopération permet de prendre en charge la complexité ». Les analyses d'Eloi Laurent permettent de préciser encore cette distinction entre la collaboration par « calcul pour faire » et la coopération qui engage pleinement les personnes dans des collectifs fondés sur la confiance, même si « entre elles se déploient toute une palette d'attitudes relationnelles ».

Les transformations en cours, les crises sociales et le dépassement des limites planétaires, amènent les sociétés à se confronter à leurs impacts sociaux et écologiques, et conduisent les actrices et les acteurs à faire face à de multiples paradoxes et contradictions. La coopération permet de les travailler, et de « construire des désaccords » selon les mots de Patrick Viveret. Julian Perdrigeat précise encore: « la coopération, c'est une façon de faire dialoguer différents points de vue et surtout les contradictions, les désaccords qui les traversent (...) en assumant que l'équation n'est pas simple à résoudre. » Sur des projets et des territoires complexes, il s'agit de définir des périmètres d'acteurs à agencer, à animer; **des écosystèmes d'acteurs coopératifs à structurer**, qui nécessite aussi d'y passer du temps. C'est là où la coopération devient presque **un projet en soi, au service des projets qu'on développe** ».

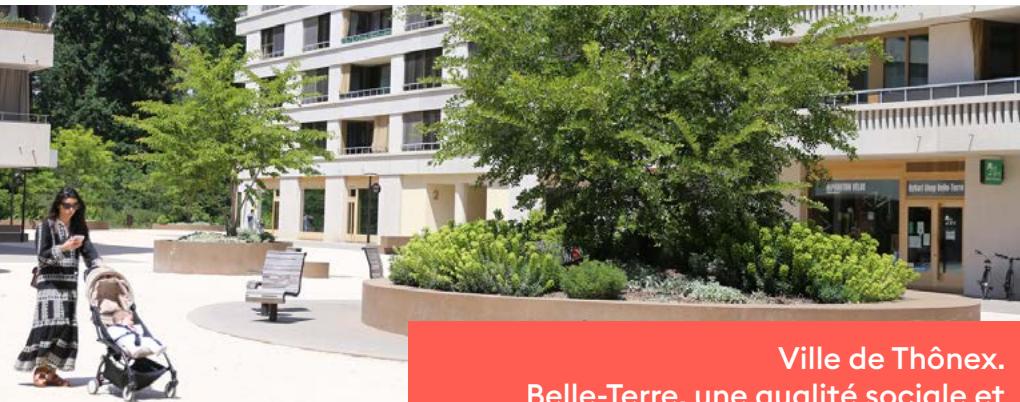


© Sigfredo Haro

2. ZOOMS SUR LA COOPÉRATION EN ACTION

Il y a quelques années, évoquer la coopération renvoyait presque invariablement vos interlocutrices et interlocuteurs à la coopération Nord-Sud ou à la coopération transfrontalière. Aujourd'hui à Genève, le terme prend du sens, la question des modalités de travail - entre des organisations et des professions différentes, mêlant des champs de compétences distincts - préoccupe un nombre grandissant d'actrices et d'acteurs du territoire.

Des expérimentations se développent et suscitent un intérêt croissant pour la coopération à Genève. Dans les présentations qui mettent en avant la coopération, les questions surgissent et l'intérêt est là, encore modeste mais bien présent. La recherche des panélistes pour la table-ronde du 23 mai a suscité de nombreux échanges et la formation organisée sur le sujet a fait le plein. Un signe à retenir des évolutions en cours et du besoin de consolider les approches en coopération des enjeux qui nous occupent.



Ville de Thônex. Belle-Terre, une qualité sociale et urbaine construite dans le dialogue

©Patrick Gillieron Lopreno

Dans les années 2000, le territoire de Belle-Terre est identifié dans le plan directeur cantonal pour faire l'objet d'un grand projet urbain. État, commune, habitantes et habitants campent alors sur des objectifs qui paraissent irréconciliables. Progressivement le dialogue a pris, les différentes parties prenantes se sont mises place autour d'une même table et «les craintes légitimes des uns et des autres se sont assouplies».

«Au bout de 10, 15 ans, il y a eu un seuil», **un point de bascule** qui a permis d'identifier, valoriser et prendre appui sur les apports de ce projet pour le territoire – construction d'un groupe scolaire, développement des transports publics..., pour **avancer collectivement sur «un projet commun»**. «Le dialogue extrêmement fermé au départ a réussi à s'ouvrir». Sur la base des désaccords initiaux, «un changement de paradigme a pu émerger», les barres sont devenues «des îlots en lien avec le grand paysage et des projets d'espaces publics ont pu se faire en amont de toute construction».

Une régie a également pris place à l'intérieur même du quartier, devenant «une gérance de quartier», portée par un acteur privé. «On a beaucoup travaillé, il a fallu **se connaître et se reconnaître**», entre Ville, régie, association d'habitantes et d'habitants, architectes... «On a partagé, on s'est imprégné de l'histoire de ce quartier (...) et contribué à créer un sentiment d'appartenance. Et on partage aussi une responsabilité, **ce n'est plus un seul acteur qui est responsable de la réussite ou de l'échec mais c'est ensemble et collectivement que l'on avance».**



Après Ge. Locali, une coopération économique qui prend en charge les contradictions

«On peut considérer que la mondialisation est une collaboration réussie mais elle n'internalise pas les impacts (sociaux, écologiques) de cette économie. Donc, l'enjeu c'est: comment on arrive à coopérer pour produire des biens et des services dans les limites planétaires (...) Comment on arrive avec des acteurs publics et des acteurs privés à proposer une autre manière de consommer?» Résoudre ces questions est une des ambitions de Locali.

«Le Canton et la Ville de Genève ont financé une étude et la mise en place du projet, dans un partenariat public-privé.». L'analyse s'est portée sur les similitudes entre différents domaines d'activités: production alimentaire (paniers de produits frais, épicerie, restauration), offre de mobilité partagée et douce (auto-partage, vélos-cargos partage), partage d'objets ou réparation... Des activités portées par **«plein d'acteurs qui ne se connaissent pas forcément**, qui proposent pourtant une autre manière de consommer. Il y a là un enjeu de coopération inter-thématiques et montrer qu'un acteur peut renvoyer à un autre dans **une logique de coopération qui dépasse la concurrence**. Et il y a aussi une coopération à organiser entre celles et ceux qui produisent et celles et ceux qui consomment, ainsi «on va faire un contrat, on porte le risque collectivement» avec un engagement réciproque des deux côtés. C'est sur ce modèle de contrat et d'abonnement, issu de l'Agriculture Contractuelle de Proximité (Jardins de Cocagne), que Locali et les activités économiques associées se développent.

Ville de Carouge.
La cellule de participation, une fondation
pour une coopération de long terme

« L'évènement fondateur à Carouge en matière de coopération, c'est la création de la cellule Participation qui est une cellule transversale, entre deux silos de l'administration gérés par des magistrats différents, avec des hiérarchies différentes et qui réunit (depuis 2022) le service de l'urbanisme de la Ville de Carouge et le service des affaires sociales. C'est le plus grand pas de Carouge en matière de coopération. »

« Cette cellule implique de la confiance, de l'interconnaissance (...) et un potentiel de coopération sur le long terme ». « C'est la base de toute forme de coopération, sinon on serait juste en train de collaborer, trop vite, sans préparation, peut-être mal et avec un mauvais timing ».

« C'est sans doute grâce à cette base là aussi que nous avons pu développer un projet qui s'appelle « Faire la ville avec les jeunes » (...) qui prévoit une mobilisation progressive des jeunes, d'abord sous des formes un peu ludiques de socialisation, d'activités et puis en 2027 avec un Forum qui va pouvoir les engager dans le cadre de la programmation du projet du « PAV » (Praille Acacias Vernets), sur un projet d'espace public et d'infrastructure type maison de quartier ».

« Et ce projet démarre aujourd'hui avec le service de l'urbanisme, le service des affaires sociales de la Ville de Carouge avec un financement de la Confédération mais aussi la Direction Praille Acacias Vernets de l'Etat de Genève, la FASe (Fondation pour l'animation socio-culturelle) et le Forum Grosselin. »



État de Genève.
D'un projet d'étude cantonale à une
démarche conjointe canton-communes

La question du climat est une responsabilité partagée entre canton et communes. Des ateliers « Communes & climat » ont été initiés en 2021 dans le cadre du Plan climat cantonal « pour permettre aux délégués climat et durabilité des Communes et du Canton de se rencontrer régulièrement(...). On se forme, on partage des retours d'expériences, plutôt dans un face à face entre des spécialistes et des personnes qui écoutaient. »

« Cette structure a permis un changement de posture des personnes qui participaient, (...) qui petit à petit ont créé une communauté de connaissance, des enjeux mais aussi des personnes, faisant émerger une volonté de participer... ». « La confiance et la connaissance mutuelle sont des ingrédients essentiels à la coopération. »

« Il y a quelques mois, on a identifié le besoin de travailler plus spécifiquement sur les risques climatiques. (...) On aurait pu lancer l'étude au niveau cantonal (...) Grâce à cette communauté on a pu entendre le besoin partagé des communes de traiter ce sujet.... et on a lancé cette étude de manière collaborative. »

« Il a fallu un certain nombre de séances, accepter d'abandonner certains objectifs, trouver un consensus, accepter la frustration ... mais on a assisté à une mutualisation des moyens, des compétences, et puis des réalités qui n'étaient pas les mêmes. Ce n'est plus une étude mais une véritable démarche conjointe... et cette montée en envergure vient de la démarche elle-même et de ses participantes et participants. »



© Sigfredo Haro

HES SO. Hautes écoles et administrations publiques, une coopération au long cours

Coordonnée par le centre interdisciplinaire pour la transition des villes et des territoires de la HES-SO Genève (CITÉ), **le projet Quartier en chantier** réunit les compétences de six hautes écoles spécialisées genevoises (HEPIA, HEG, HEAD, HEM, HEdS et HETS) pour explorer le secteur du projet « Praille Acacias Vernets » (PAV), en lien avec les trois entités cantonales pilotant le projet urbain, la Direction PAV, la Fondation PAV, la Fondation pour les Terrains Industriels (FTI) et la Ville de Carouge.

« L'enjeu est de dessiner des futurs possibles et contribuer à enrichir et à **renouveler les métiers et les savoirs-pratiques** pour la ville en transition. C'est l'expérimentation d'une **démarche de coopération de grande ampleur** qui implique la coordination de 17 enseignements sur une année provenant d'une quinzaine de filières différentes des hautes écoles et la mise en lien de ces enseignements avec les acteurs et les actrices intervenant sur le secteur: administrations communales et cantonales, fondations, entreprises, associations d'habitants, coopératives, institutions sociales et culturelles. » « Il s'agit de pouvoir **être au plus près des enjeux et des besoins du terrain**. Un intense travail de coordination et différents niveaux de gouvernance, opérationnel et stratégique, ont été nécessaires pour assurer son bon fonctionnement. »

« La difficulté a ensuite consisté à traduire cette complexité du programme dans les travaux des hautes écoles et des institutions partenaires. Ceci, afin d'en révéler le sens et de créer une dynamique collective à même de favoriser l'engagement tant de l'enseignement et de la recherche que de l'administration. La temporalité d'un programme de cette ampleur est nécessairement longue pour pouvoir pleinement déployer ses résultats. »

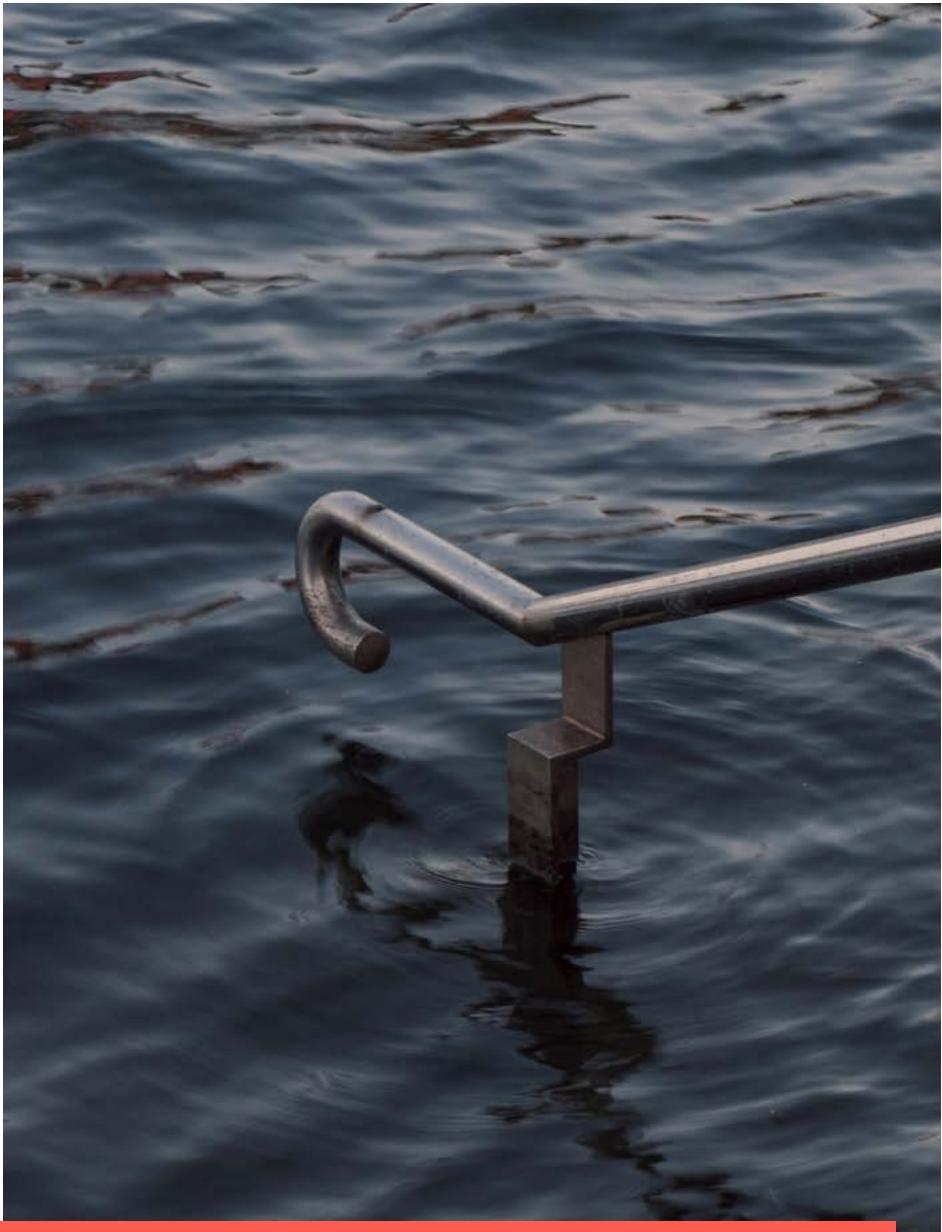
3. Des passages difficiles et des chemins pour les traverser

Julian Perdrigeat le confirme : « **la coopération c'est du sport**, c'est un effort additionnel; parfois ça nous fait suer au sens propre du terme, mais comme le sport ça fait aussi **plein de dopamine, c'est joyeux, c'est sain, c'est bon !** Et quand on y arrive les démarches développent **plein de ressources immatérielles**, et des ressources qui sont au cœur des nouveaux modèles économiques: la confiance, la pertinence, la santé, l'éthique... ».

Qu'est ce qui est difficile dans la coopération ?

« Cela prend **un temps fou pour planter les bases** d'une coopération qui pourra fonctionner ». Or, le temps s'accélère, toujours plus compressé, plus tendu; dans de nombreuses organisations les personnes sont couramment débordées, et on apprend au détour d'un échange que certaines ne répondraient même plus aux emails... Comment **soigner la relation** dans ce contexte ? Prendre le temps de se connaître suffisamment pour entrer en confiance réciproque ? Richard Sennet analyse dans nos sociétés modernes « l'affaiblissement de l'élan qui pousse à coopérer avec ceux qui demeurent irréductiblement Autres (...) Nous perdons les compétences indispensables à la bonne marche d'une société complexe⁷.

À partir des liens noués entre les personnes, il s'agit ensuite de construire les passerelles entre les directions ou les services des institutions puis entre elles. « Pour embarquer les institutions, il faut **embarquer les hiérarchies** (...) il faut remonter les échelons petit à petit, signer des conventions de collaboration, des partenariats qui permettent de mettre en place toute une ingénierie de la coopération ». « Les logiques sectorielles et les logiques institutionnelles sont bien présentes » et freinent.



Les enjeux écologiques interpellent l'ensemble des organisations et rendent la coopération plus impérieuse encore ; elle est un projet en soi qui guide les actrices et les acteurs pour penser et agir ensemble.

Ces démarches peuvent par ailleurs « être remises en question à tout moment, on est dans **des logiques de grande fragilité**. Quand on fait de l'interdisciplinarité, de la transversalité on est toujours très fragile ». Or, les projets qui reposent sur des démarches de coopération sont souvent portés par des professionnelles ou des professionnels à la marge des institutions et pour qui il peut être **difficile de diffuser les nouvelles approches**.

L'existant que la coopération va bousculer est par ailleurs ancré par **des « attachements émotionnels »** qui se fixent dans « des choses, des projets, des mots, des marques » et cela prend du temps à défaire avant de pouvoir recréer des nouvelles attaches.

Enfin, le numérique a envahi nos modes de faire et **la technique peut devenir un frein en soi** qui « amènent des concurrences de codes, de langage informatique » qui peuvent empêcher les projets coopératifs. Il va falloir « agréger différentes plateformes ou les synchroniser », ce qui demande du temps et des moyens techniques et financiers. Julian Perdrigeat souligne que « agréger » (réunir différentes composantes) ou « synchroniser » (harmoniser, mettre en cohérence) sont des modes d'approche que l'on retrouve fréquemment dans les projets coopératifs, bien au-delà de leurs composantes numériques, approches qui peuvent d'ailleurs être mobilisés conjointement.

Alors quels sont les repères pour traverser ces difficultés ?

« Comment peut-on faciliter la coopération ? C'est en considérant que c'est **un investissement stratégique** qui va certainement amener un retour sur investissement, même si cela reste une promesse, rien de sûr » nous dit Julian Perdrigeat qui propose quelques principes pour faciliter les chemins de la coopération, complétés par les intervenantes et intervenants de la table-ronde.

COMPOSER L'ÉCOSYSTÈME DE LA COOPÉRATION

Un des premiers pas consiste à **réunir les différents actrices et acteurs** dont les rôles, les responsabilités et les personnalités pourront se compléter, tant dans les phases de compréhension de la problématique, de conception du projet que de mobilisation des moyens pour assurer sa faisabilité.

La coopération peut être vue selon Julian **en trois dimensions**: sur le plan horizontal, entre des personnes d'un même niveau hiérarchique, entre collectivités locales d'un même échelon; sur un plan vertical, engageant différents niveaux hiérarchiques ou différentes strates de collectivités locales; et enfin sur un plan transversal, entre personnes de différentes organisations.

Dans ce cadre, selon la problématique travaillée et le territoire concerné, il s'agira d'identifier les acteurs et les actrices à associer **sur la base d'entretiens, de rencontres et d'une cartographie des parties-prenantes**. L'enjeu sera d'associer différents types d'acteurs, et notamment les « 4 Fantastiques »⁸ - responsables politiques, personnes employées par l'État et les communes, actrices et acteurs des milieux socio-économiques, personnes issues du monde académique.

À noter que **le système doit rester ouvert** pour accueillir de nouvelles personnes en lien avec l'avancée des réflexions voire les oppositions qui auront émergé et qu'il s'agira d'intégrer.

PERMETTRE AUX PERSONNES DE PRENDRE PLACE ET DE DISCUTER DES DÉSACCORDS

Julian Perdrigeat insiste ensuite sur un des points soulignés à plusieurs reprises par les intervenantes et les intervenants: **l'importance de la dimension personnelle des relations** qui se tissent dans la coopération. Ce sont d'abord des personnes qui nouent des liens, avec leurs singularités, leurs émotions, leurs imaginaires et c'est cette première complexité, cette richesse, que les processus de coopération doivent pouvoir accueillir.

Il faut donc « de la disponibilité à l'autre et **des espaces sécurisés** pour pouvoir dire les choses ». On retrouve là **les principes de la communication non violente**: « accueillir l'altérité, reconnaître la légitimité du propos, laisser place aux ressentis, aux émotions; reformuler pour vérifier qu'on a bien compris, objectiver la situation au-delà des ressentis, aller sur les faits ». **L'écoute, l'interconnaissance, la reconnaissance** créent de la confiance et « les conditions d'engagement des acteurs en faveur d'une prise en charge de la complexité, un cadre propice pour qu'ils puissent

l'appréhender, exprimer qui ils sont, accueillir les récits contradictoires et se sentir co-responsables ».

La mise en place « d'espaces d'arbitrages » peut être également nécessaire pour dépasser certains désaccords « ce qui n'est pas contraire à la coopération si le processus qui a permis de les identifier a permis d'éclairer vraiment le débat et d'assumer qu'un niveau de responsabilité autre doit prendre une décision et orienter les choses ».

FAVORISER LES TEMPS ENTRE PAIRS AVANT L'ORGANISATION DE RENCONTRES ÉLARGIES

Les temps de travail au sein de groupes de pairs sont un véritable levier dans les processus de projets coopératifs. Une plus grande familiarité, le partage de représentations et de pratiques et parfois des rapports de pouvoir moins saillants entre les personnes contribuent à ouvrir des espaces sécurisés, facilitent les échanges et participent à **construire de la confiance**.

Des temps de dialogue sont ensuite organisés avec une plus grande facilité pour **mettre en commun** les travaux des différents groupes de personnes réunissant des niveaux hiérarchiques ou des domaines différents.

CONSTRUIRE DU COMMUN ET FAIRE ÉMERGER DES « AGRÉGATEURS D'ÉNERGIE »

Une des personnes de la table-ronde souligne le besoin de « prendre le temps de **poser des valeurs** de groupes, pas pour faire converger mais pour identifier des différences », une autre revient sur l'importance d'expliquer les langages et les imaginaires qui alimentent le projet de manière à pouvoir les appréhender et les mettre en discussion.

Ces temps de dialogue vont progressivement faire émerger un espace commun pour travailler les projets. Parfois la projection dans le projet futur révèle « un agrégateur d'énergie » comme l'explique un autre intervenant et cela « fédère beaucoup de monde ». « Après on décline énormément de choses, des intérêts, des objectifs particuliers. Le fait d'avoir une **vision commune** permet d'**aligner des politiques publiques** qui sont dans des silos et on arrive à travailler avec des acteurs qui ne sont pas toujours ensemble autour de la table ».



© Sigfredo Haro

«Coopérer c'est apprendre à connaître ensemble, la coopération transforme les humains en pédagogues les uns pour les autres.» (Eloi Laurent)

Créer de nouveaux «attachement émotionnels» à travers un nom, un logo, une réalisation commune comme le préconise un autre intervenant, joue également ce rôle d'«aggrégateur d'énergie». Les êtres humains sont aussi des êtres d'émotions et c'est ainsi que la coopération les aborde, en faisant place aux personnes et pas seulement aux rôles et aux fonctions.

IMPLIQUER LES PERSONNES CONCERNÉES

Impliquer les personnes concernées par les problématiques, nourrir la démarche de leurs points de vue, représente un enjeu essentiel pour la pertinence et l'efficacité des démarches de coopération.

Les expériences mises en avant par Julian Perdrigeat reposent sur **une mobilisation des habitantes et des habitants** à travers leurs liens à l'histoire, à la culture locale, au patrimoine – «matériel, naturel, immatériel»; valorisant **leur sentiment d'appartenance au territoire**. Les premiers pas à Loos-en-Gohelle⁹ se sont ainsi appuyés sur des festivals culturels participatifs, valorisant des récits de vie, des manières plurielles de vivre-ensemble et révélant progressivement «ce qui compte pour les personnes».

«Les conditions d'engagement dans la démarche passe ainsi par des voies détournées et non pas en invitant à répondre à des questions ou en parlant participation ou transition». Dans ces expériences, **les démarches de participation active** sont venues après, à travers une démarche de diagnostic partagé qui n'oubliait pas de prévoir un temps de «vidage de sac» en première partie de rencontres et de prendre soin de préparer en amont avec les services potentiellement concernés, leur capacité à **traiter des questions souvent considérées «hors sujet»**.

Autres points soulignés: le soin apporté aux comptes-rendus systématiques des réunions et à leur diffusion auprès de l'ensemble des personnes concernées (boîtes aux lettres) et l'investissement à prévoir pour «**traduire précisément ce qui remonte de manière sensible**».

Au centre de ces démarches: **une posture** qui rappelle la distinction souvent faite au sujet du pouvoir, valorisant le «pouvoir de» qui reconnaît et consolide les capacités, au détriment du «pouvoir sur» qui contrôle ou écrase.

MOBILISER LES HIÉRARCHIES, NE PAS LAISSER DES COLLABORATRICES OU COLLABORATEURS ISOLÉ·ES

Plusieurs interventions ont pointé la difficulté d'ancrer la coopération dans les organisations et l'enjeu de ne pas laisser reposer les démarches et les projets qu'elles construisent sur les seules personnes mobilisées. Celles-ci relèvent souvent de **la figure du «marginal sécant (...)**, un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer **un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète** entre des logiques d'actions différentes, voire contradictoires.»¹⁰

L'enjeu est d'éviter l'épuisement voire le départ de ces personnes et la fragilisation voire l'échec des démarches de coopération. **Informier et mobiliser la hiérarchie** lorsqu'elle n'est pas initialement partie-prenante de la démarche est ainsi indispensable. «On crée les conditions d'une remontée d'informations synchronisées, donc convergentes, (...) pour faire remonter au niveau n+1 une orientation partagée.»

«Cela peut se faire dans **une forme de co-responsabilité** (entre ces deux niveaux) qui permet non seulement de libérer le temps du niveau n+1 puisqu'une partie du travail se fait au niveau n-1 (temps pris pour travailler les sujets, élaborer des propositions synchronisées, cohérentes) et cela réhausse le niveau de responsabilité du niveau n+1 qui ne peut plus faire semblant que rien ne lui remonte». La coopération peut ainsi faire évoluer des modes de management.

PROCESSUS ITÉRATIF ET «PILOTAGE EN TRAJECTOIRE»

Le processus de coopération n'est pas linéaire comme le constate une intervenante. Il se déploie en effet en fonction de l'élasticité, des freins et des opportunités du réel. Il combine des éléments de planification légère et des éléments plus agiles, dans **une démarche itérative**, d'amélioration en continu, nourrie par les interactions

avec les acteurs et les actrices impliquées. Mais «comment l'intégrer dans nos logiques institutionnelles?»

«Il faut naviguer entre différentes échelles» répond Julian Perdrigeat, «cela suppose de la perméabilité entre les espaces de décision et d'opérationnalisation, c'est-à-dire qu'au niveau politique ou du management il faut poser très clairement que **c'est l'intention stratégique qui prime** et non pas les résultats attendus. Il est alors important que le niveau n+1 ne se brusque pas si le niveau n-1 dit que les conditions ne sont pas réunies pour obtenir le résultat prévu sauf à mettre à mal l'intention stratégique que l'on partage pourtant». «Cela crée **un pilotage en trajectoire**, qui permet d'avancer sur la trajectoire définie, dans le bon sens, même si on ne va pas de A à B mais de A à B'».

MOBILISER UN TIERS EXTÉRIEUR ET RECONNAÎTRE LA COOPÉRATION COMME UN PROJET EN SOI

Faut-il mobiliser un tiers extérieur, spécialiste de la coopération, pour accompagner la démarche? Un débat sur ce point a opposé deux intervenants de la table-ronde. Le premier soulignait l'importance de «**diffuser les savoir-faire parmi les parties-prenantes** du projet, de se former à ces questions de la coopération (...) de la diluer dans l'ensemble», pointant le risque qu'un intervenant externe empêche cette montée en capacités.

A contrario le second insistait sur la nécessité de faire intervenir «un tiers extérieur pour créer les conditions de la rencontre - et ne pas rester dans une collaboration interpersonnelle entre des personnes qui souvent se connaissent, qui sont du même secteur». Pour Julian Perdrigeat, «c'est **le tiers extérieur qui crée la légitimité pour toutes ces parties prenantes** d'être en posture de coopérer et c'est une fonction nécessaire aujourd'hui. (...) Si on veut changer d'échelle, les choses sont installées donc il faut un peu les bousculer.»

Les compétences et les savoir-faire des tiers extérieurs sont «des ressources spécifiques favorables à la coopération, mais en même temps elles doivent effectivement diffuser dans les instances et les organisations, sinon on recommence et on s'épuise».



© Sigfredo Haro

Au-delà de l'ingénierie, l'écoute et le dialogue sont au coeur de la coopération.

L'accompagnement par un ou une prestataire spécialiste de ces approches semble donc indispensable mais doit s'appuyer sur une posture et des modalités de travail qui transfère des compétences vers les personnes et les institutions qui portent les projets.

ÉVALUER ET VALORISER LES RÉSULTATS DE LA COOPÉRATION ET DE SON PROCESSUS

Il est « important d'évaluer les processus de coopération et leurs effets » nous dit Julian Perdrigeat, « parfois la mise en place de la coopération prend du temps », les projets émergent lentement voire sont différés et un sentiment d'échec peut gagner les cœurs. Or « entre-temps, le processus de coopération a **généré plein de compétences**, essentielles pour poursuivre » : la confiance entre des partenaires qui permettra ensuite de faire avancer rapidement d'autres projets, la montée en compétences collectives sur les savoir-faire de la coopération, sur la connaissance des enjeux d'une problématique ou sur les capacités à en appréhender conjointement les contradictions.

Une intervenante explique ainsi que sur une démarche de coopération « le temps s'est étiré mais on a ponctué ce temps plus long par des moments collectifs de célébration et par des entretiens. Cela nous a permis d'infuser ». Ces **temps de respiration, de réflexivité** ou de véritable évaluation sont essentiels pour valoriser les avancées et consolider la coopération. **Les moments de célébration** aussi sont précieux pour apporter de la reconnaissance des engagements de chaque personne comme du plaisir d'être ensemble. Ce sont aussi des moments favorables pour « intégrer d'autres personnes » lorsque la démarche le requiert.

4. Le canton de Genève: vers un territoire coopératif?

Si ces principes peuvent faciliter des processus de coopération à l'échelle des projets et des organisations, comment faire pour que le territoire genevois lui-même puisse promouvoir ce type d'approche et faciliter la coopération entre les actrices et les acteurs du canton? Comment créer un terreau favorable à la coopération à Genève? Plusieurs pistes ont émergé des différents échanges.

Soutenir l'expérimentation et reconnaître le droit à l'erreur est selon Julian Perdrigeat un des premiers enjeux pour faciliter le déploiement de ce type de démarche en sécurisant les actrices et acteurs qui s'y engagent. Faire un pas de côté, prendre le risque de travailler avec l'Autre, le différent, emprunter les chemins pour «faire œuvre commune» reposent sur des processus d'apprentissage qu'il faut reconnaître comme tels en admettant que des erreurs peuvent survenir.

→ *L'erreur doit être reconnue, analysée et ses enseignements partagés.*

« La coopération ça s'apprend. On (les HES) forme des professionnels (...) on essaie d'introduire des outils, de poser des valeurs, de former à la communication non violente, à la mise en récit, à la cartographies des parties prenantes, au développement de scénarios, pour mener de bout en bout des processus. Et puis on forme aussi à l'évaluation et de plus en plus à l'auto-évaluation ».

→ *Développer les formations initiales et les formations en continu sur la coopération.*

Un autre intervenant souligne le besoin de «donner à voir les résultats, les bénéfices pour le territoire et faire connaître les impacts pour ce dernier». En plus d'être un outil de pilotage des projets, l'évaluation contribue à la légitimité des futures démarches et permet de se nourrir des expérimentations précédentes.

→ *Soutenir et financer les évaluations et les capitalisations.*

Une autre façon de répondre à cette question selon Julian Perdrigeat: la mise en récit. Elle est à la fois rétrospective et valorise « ce que fait déjà la coopération qui créée de la valeur en la matière. Il y a déjà plein de choses, il faut les reconnaître, dire aux personnes impliquées que ce qu'elles font compte. Ça donne à d'autres l'envie de faire pareil et c'est une manière de dire: on ne part pas de nulle part (...) et on va aller plus loin ensemble ». « La mise en récit peut être prospective aussi: on veut aller où demain en matière de coopération ? ».

→ *Soutenir la mise en récit des expériences passées ou en cours; explorer les futurs possibles en matière de coopération.*

Si les travaux en matière de coopération reconnaissent que la coopération est un projet en soi qui vient alimenter voire façonner le projet «on doit reconnaître (ce processus) comme un champ, ce n'est pas un truc en plus. On doit donc avoir des ressources et des moyens supplémentaires pour le faire» rappelle une personne du public. Une personne de la table-ronde complètera: «la coopération doit être priorisée, elle doit être portée» dans les institutions, à un niveau hiérarchique suffisamment élevé pour soutenir durablement les personnes qui portent les projets et diffuser dans les organisations.

→ *Reconnaitre la coopération comme un enjeu stratégique, portée par le management et dotée de moyens adéquats.*

Enfin, si la personne et les relations interpersonnelles sont une brique première de la coopération, il est important de «réserver des temps pour les interactions sociales», des temps qui ne soient « pas dédiés à la gestion de projet mais à la réflexivité et à la discussion» précise Julian Perdrigeat. Ces rencontres susciteront nécessairement de l'interconnaissance, des idées, de nouvelles manières de voir et de faire; des capacités augmentées pour répondre aux enjeux actuels.

→ *Organiser des temps d'échanges et de discussions au sein et entre les organisations.*

Ainsi, si la coopération paraît un passage nécessaire pour appréhender la complexité des sujets actuels, si elle repose sur un processus et une ingénierie qui nécessitent des ressources pour faciliter l'émergence d'un collectif de penser et de faire ensemble, **elle reste intimement conditionnée et nourrie par la qualité de «la compréhension humaine»**¹¹. Face à la rugosité des problématiques et à la rigueur des processus, s'ouvre ainsi un champ d'exploration et d'apprentissage à la fois exigeant et vecteur enthousiasmant de transformations profondes.



Notes

¹ Anne et Patrick Beauvillard, Institut des territoires coopératifs, <https://inster-coop.fr/> Pour en savoir plus: Conférence sur la Coopération: le 3DD reçoit l'Instercoop (février 2021) <https://3ddge.ch/html/node/2751>

² Echollectif est le lauréat de l'appel à projets porté par le service de la participation citoyenne de l'office de l'urbanisme pour l'animation du 3DD en 2025. Le groupement est constitué de la Courroie de transmission (Nicolas Croquet), equi.city (Ana Ferer et Meril Sabo), alveo.design (Laura Cavalleri et Line Roby), et Co-cité (Nathalie Lauriac) qui a organisé ces évènements et rédigé cette contribution.

³ La Fabrique des transitions est un dispositif d'animation et d'accompagnement de territoires qui renouvellent la manière de conduire les transitions. Elle réunit plus de 400 organisations publiques et privées, propose des dispositifs, des initiatives et des ressources pour soutenir les transitions. <https://fabriquedestransitions.net/>

⁴ Pour faciliter la lecture, à l'exception des apports de Julian Perdrigeat, les propos des intervenantes et intervenants cités dans cette contribution ne sont pas attribuées à leurs autrices et auteurs. Leurs noms et fonctions sont présentés en introduction du document.

⁵ Richard Sennet, Ensemble. Pour une éthique de la coopération, Albin Michel, 2013

⁶ Eloi Laurent, Coopérer et se faire confiance, Rue de l'échiquer, 2024

⁷ Richard Sennet, Ensemble. Pour une éthique de la coopération, Albin Michel, 2013

⁸ <https://fabriquedestransitions.net/media/les-4-fantastiques-des-territoires-en-transition-planches.pdf>

⁹ <https://fabriquedestransitions.net/recherche/loos-en-gohelle>

¹⁰ Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'acteur et le système, Seuil, 1992.

¹¹ Edgar Morin, Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur, UNESCO, 1999

Pour aller plus loin, vous trouverez toutes les ressources sur le site du 3DD, des articles, des vidéos, l'enregistrement audio de cette conférence/table-ronde:
<https://3ddge.ch/html/cooperation>

des
trans-
ction
ncher notre
ception des

des liens entre les per-
sonnes et les organisations pour
ce qui peut à la fois penser
-auteur d'une œuvre com-

coquer la coopération renvoyait
vos interlocutrices et interlo-
cation Nord-Sud ou à la coopération
aujourd'hui à Genève, le terme prend
une nouvelle signification. La question des modalités de travail - entre des
et des professions différentes, mêlant des
compétences distincts, préoccupe un nombre
d'actrices et d'acteurs du territoire.

Contribution apporte un éclairage sur ces dyna-
miques en prenant appui sur des dires de personnalités
expertes ou praticiennes du territoire genevois.

Le 3DD – espace de concertation est l'espace genevois dédié à la coopération et la participation citoyenne.

Initiative du département du territoire, le 3DD se développe comme un réseau apprenant associant les acteurs du territoire genevois pour partager réflexions, actions et ressources utiles pour agir ensemble au service de la transition écologique des territoires.

3ddge.ch