

# Accompagner la gouvernance des territoires *ou quelle gouvernance pour réussir durablement ?*



**Retours d'expériences**  
**Orientations issues de la 5<sup>e</sup> édition**  
**des Ateliers du Développement Durable et Territoires**



*Démarche portée par  
l'Union Régionale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement des Pays de la Loire  
Avec le partenariat  
de conseils de développements membres  
de l'inter-réseau des conseils de développement des Pays de la Loire*

# Avant propos

Le 23 septembre 2010, s'est déroulée la 5<sup>e</sup> édition des Ateliers Développement Durable et Territoire à Saint-Philbert-de-Grand-Lieu sur le thème « Accompagner la gouvernance des Territoires », organisée par l'Union Régionale des CPIE des Pays de la Loire.

Le présent document est le recueil du partage d'expériences et des échanges collectifs produits par la centaine de personnes présentes et par le groupe de travail régional préparatoire au séminaire.

Les Ateliers Développement Durable et Territoire offrent des témoignages, soulèvent des questionnements et ne donnent pas de leçons. Ils sont eux-mêmes une forme de pratique de la gouvernance, un lieu de construction et de préparation de la décision. Les conseils de développement des Pays de la Loire ont été des partenaires importants pour ce séminaire, dans un souci de coproduction et de cumul, non pas des mandats mais des expériences, des pratiques et des expertises disponibles sur le territoire.

## Comment introduire un sujet comme la gouvernance en évitant les concepts ou idées reçues ?

Laurence Ramolino, *Présidente de l'URCPIE*

Sans doute en évitant le piège de vouloir tout définir et apporter des recettes miracles en matière de pratiques de gouvernance. En tant que Présidente de l'URCPIE, je propose donc d'en parler d'abord avec mes mots, en précisant qu'ils sont à prendre ou à laisser, non pas à prendre avec des pincettes mais en toute liberté ! Ce sont mes mots, des mots non neutres imprégnés de mon vécu, de mes expériences, de ma culture, de ma formation et de mes représentations du monde. C'est une vérité, la mienne, ce n'est pas forcément la vérité, ni la réalité. Et je ne parle pas pour avoir raison : il serait en effet illusoire d'annoncer un processus de gouvernance en voulant d'office avoir raison ou convaincre. La seule chose qui m'importe, c'est de témoigner d'une expérience et d'entrer en relation. Rappeler cela me semble un préalable utile à tout exercice de gouvernance et de réflexion collective.

Le séminaire est donc **une entrée en matière autour de deux priorités** :

### I. Des questionnements partant de la réalité pour éviter les concepts non applicables

- Qu'est-ce que décider ? Faire un choix, renoncer, prendre un risque, assumer une responsabilité. Qui décide ?
- Qu'est-ce que décider collectivement et peut-on décider collectivement ? Est-ce la juste expression ? Ne pas oublier que ceux qui décident sont aussi souvent financeurs, responsables, engagés par leur décision. Peut-on décider sans être responsable des conséquences de la décision ?
- Puisque c'est de circonstance ce 23 septembre 2010, la grève est-elle un outil de gouvernance ? Quelle manière de participer à la décision y compris dans une fonction de contre-pouvoir ou d'opposition ? Faut-il inventer de nouveaux outils de participation ?

Pour réfléchir à tous ces thèmes et ne pas s'égarer dans les concepts, l'objectif est donc de toujours revenir aux rivages inconfortables, mais ô combien essentiels de la réalité, afin d'éviter à tout prix la « gouvernance concept ou tendance ».

### II. Quelques valeurs clés à garder en mémoire, à partir d'une définition :

« *La gouvernance est un processus, une succession d'étapes à travers lesquelles des acteurs nombreux, confrontés à un même problème vont progressivement construire une représentation commune de cette réalité, lui donner un sens, se fixer des objectifs, adopter des solutions sans que rien ne soit déterminé d'avance* »

#### - La notion de cheminement

La gouvernance, c'est participer à un processus, c'est un cheminement qui conduit un ensemble d'acteurs à l'action commune, facilite ou accompagne la décision.

Pas de gouvernance à la va vite, sans temps d'apprentissage et d'appropriation pour les acteurs concernés. Pas de gouvernance sans acceptation du risque et de la responsabilité partagés. Pas de gouvernance si volonté de maîtrise absolue.

### - La notion « Du contre au tout-contre »

Sacha Guitry disait « je suis contre les femmes », avant d'ajouter malicieusement « tout contre les femmes ». La gouvernance passe souvent par une première étape de connaissance et la reconnaissance de différences de pensée, d'analyse, de besoins et de perceptions.

Pas de gouvernance sans changement de croyances et de modes de relation. Cela signifie souvent être capable de se fixer des règles du jeu communes, comprenant le respect mutuel, l'écoute, la capacité à prendre en considération le point de vue de l'autre sans faire semblant.

### - Le « goût des autres »

Pas de gouvernance sans l'envie de faire ensemble, sans une reconnaissance réelle et mutuelle de la légitimité de chacune des parties prenantes à participer. C'est l'idée que chacun a un savoir, une pensée, des valeurs à exprimer, que tout est exprimable, parfois difficile à entendre et qu'aucun point de vue n'aura valeur universelle.

La gouvernance demande de respecter des règles d'éthique, des efforts d'écoute et d'empathie, autant que de la fermeté et la capacité de trancher quand il s'agit d'aboutir à un arbitrage final et à une prise de décision.

Bref la gouvernance, ça ne se décrète pas, ça se vit !



## Sommaire

### 1) Des actions concrètes autour de quatre questions d'actualité en matière de gouvernance :

- Comment mutualiser les moyens et expériences face à des nouveaux besoins? ..... p. 4-5
- Comment créer de nouveaux partenariats et de nouvelles richesses en mobilisant des acteurs publics/privés? ..... p. 6-7
- Comment impliquer et mobiliser des bénévoles pour un projet durable? ..... p. 8-9
- Comment impliquer les parties prenantes de l'entreprise, pérenniser l'activité et transmettre le leadership? ..... p. 10-11

### 2) Quatre leviers à actionner ..... p. 12-14

### 3) Des enseignements à partager ..... p. 15

### Remerciements

L'URCPIE des Pays de la Loire remercie toutes les personnes qui ont participé à l'ensemble de la démarche engagée autour des Ateliers Développement Durable et Territoires 2010 : les membres et salariés du CPIE Logne et Grand Lieu pour l'appui technique et logistique, ainsi que l'équipe du conseil de développement du Pays Grand-Lieu Machecoul Logne, pour leur forte implication dans la conception et l'animation de la démarche • L'ensemble des acteurs associatifs, institutionnels, élus, et entrepreneurs pour leur témoignage et le partage de leur expérience de gouvernance • les membres et personnels des conseils de développement et des CPIE qui ont participé à la préparation du séminaire et à la rédaction du présent document • La commune de Saint-Philbert-de-Grand-Lieu pour son accueil et sa participation aux ateliers • Le cabinet LJ Conseil, pour son accompagnement méthodologique.

Crédits photos : URCPIE; Pays de Grandlieu, Machecoul, Logne; CAP44; ALJ Rocheservière; Scop Le Sillon

# Comment mutualiser des moyens et expérimenter face à de nouveaux besoins

## L'exemple du Conseil en Urbanisme Partagé du Pays Grand-Lieu Machecoul Logne

Collaboration de neuf communes dans la définition de leur projet d'urbanisme, en appui sur un groupe de bureaux d'études

### En résumé

En 2005, lors de la signature de son premier contrat avec l'ADEME, le Pays, s'appuyant sur sa Charte de Développement Durable, décide de mettre à disposition des communes, des outils mutualisés d'aide à la décision en matière d'urbanisme et de maîtrise de l'énergie: le programme « Demain, ma Ville » et le « Conseil en Énergie Partagé ».

Dans le cadre de ce programme, en 2009, le Pays missionne un de ses agents pour l'expérimentation d'un nouveau dispositif intercommunal, « à la carte »: **le Conseil en Urbanisme Partagé**.

Aujourd'hui, 9 communes sont engagées, en la personne de 3 élus chacune, dans une démarche de coopération territoriale, en appui sur un groupement expérimental de bureaux d'études, avec comme finalités: l'appropriation d'enjeux communs relatifs aux modes d'urbanisation, la coconstruction d'une culture commune et la reconnaissance de l'intérêt de dépasser l'échelle de gouvernance communale.

### Objectifs

- Créer un outil de mutualisation nouveau, vecteur de solidarité territoriale.
- Approfondir la formation des élus et agents en matière d'approche environnementale de l'urbanisme.
- Accompagner les communes dans la mise en œuvre des principes de l'urbanisme durable (que promeut la Charte Qualité des nouveaux quartiers sur laquelle les élus ont travaillé pendant deux ans), dans une logique de formation-action.
- Action
- Partager les expériences communales, les différents modes d'application de la Charte en fonction des projets communaux.
- Inscrire l'accompagnement des bureaux d'études dans la démarche dite AEU, Approche Environnementale de l'Urbanisme, qui promeut un accompagnement systémique et pluridisciplinaire donnant toute sa place à la concertation.

### Le territoire

Le Pays de Grandlieu, Machecoul, Logne soit 20 communes, réparties dans 3 intercommunalités

### Acteurs en présence

- 27 élus (maires, adjoints, conseillers)
- Techniciens et agents du Pays
- Partenaires institutionnels (ADEME, AURAN, CAUE 44...)
- Groupement de 5 bureaux d'études (Architecture-Urbanisme/Urbanisme-Paysage/Environnement/Déplacements/Sociologie)

### Contact

Florence Le Coz, présidente  
Hugues Baudry, chargé de mission  
02 40 02 38 40  
[h.baudry@pays-gml.fr](mailto:h.baudry@pays-gml.fr)

### Méthode

- Comité de pilotage « demain, ma ville », au sein du Pays, qui encadre le programme d'action global
- Comité de pilotage du Conseil en Urbanisme Partagé, constitué des communes adhérentes:
  - a) Élaboration du cahier des charges
  - b) Désignation du prestataire
  - c) Si nécessaire, recadrage de la prestation d'accompagnement
  - d) Évaluation du dispositif
- Comité technique restreint, pour le suivi de l'action



## Résultats provisoires

### D'un point de vue « politique » :

- Acceptation des modalités du travail en atelier, chaque commune acceptant que les autres communes aient un regard voire émettent un avis sur son propre projet.
- Bonne mobilisation des élus dans les ateliers.
- Volonté des élus de s'approprier les enjeux de tous les projets via une visite *in situ* de chaque espace de projet.
- Acceptation par les communes de se voir allouer le même nombre de jours d'accompagnement, indépendamment de leur participation financière, proportionnelle à leur population.
- Meilleure connaissance du territoire.

### D'un point de vue technique :

- Prise en compte des enjeux de la Charte Qualité des Nouveaux Quartiers par les bureaux d'études à travers l'accompagnement de projets variés.
- Prise de conscience par les élus, des enjeux globaux et de la complexité liés à un projet d'aménagement de qualité.
- Reconnaissance par les élus de l'intérêt de se confronter à d'autres problématiques d'aménagement et de l'utilité de s'en inspirer dans sa propre commune.

### ➔ Points forts

- Adhésion à la plus value de l'urbanisme durable.
- Reconnaissance de l'intérêt de dépasser l'échelon communal et de recourir à une ingénierie de qualité pour que les pratiques en matière d'urbanisme évoluent mieux et plus vite.
- Levier de financement : moyens que les communes n'auraient pas eu si elles avaient agi seules (75 % du financement est pris en charge par des crédits européens, régionaux et de l'ADEME).
- Le choix a été fait de respecter l'instance de décision municipale ; si le processus de décision avait appartenu au « collectif » des 9 communes, certaines communes se seraient sans doute retirées du Conseil. Le choix d'un compromis dans le mode de gouvernance s'est imposé de lui-même.

### ↘ Points faibles

- La seule mutualisation d'une équipe « conseil » ne suffit pas à favoriser la coopération entre les communes et la construction d'une culture commune.
- Si les ateliers sont essentiels, la multiplication des réunions est néanmoins un frein à la pérennisation de la mobilisation des élus.



### 🔑 Clés de réussite

- Le choix d'un groupement de bureaux d'étude compétents et partageant la philosophie de la démarche.
- La définition et le respect d'un seul et même calendrier rigoureux. Les communes sont accompagnées simultanément et non pas successivement.
- L'institutionnalisation des ateliers comme étapes incontournables dans la démarche.
- La mobilisation en amont des partenaires financiers qui garantit un faible investissement financier de la part des communes (25 %), compte tenu de la qualité de l'accompagnement dont elles bénéficient.
- La culture du partage d'expériences qui s'appuie sur des visites et des journées de formation.
- L'acceptation de la différence pour construire une culture commune au service du projet et pour travailler plus facilement.
- L'acceptation de l'investissement temps à consacrer au projet.
- La mise en place d'une ingénierie territoriale à l'échelle du syndicat mixte du pays pour l'animation, le suivi, le montage des dossiers, etc. (équivalent à 20 % d'un temps plein).

### ! Freins

- Niveaux d'information différents des acteurs en présence.
- Temporalités différentes.

# Comment créer de nouveaux partenariats (de nouvelles richesses) en mobilisant des acteurs publics/privés ?

L'exemple de la démarche engagée entre la Communauté de communes d'Erdre et Gesvres, les exploitants locaux et établissements de restauration collective

## En résumé

En 2009, dans le prolongement de la dynamique engagée par la SARL « de la Terre à l'Assiette », la communauté de communes d'Erdre et Gesvres a souhaité s'appuyer sur une étude action, menée par la SCIC CAP44, afin d'aboutir à terme au renforcement des circuits de proximité, et à l'approvisionnement des établissements accueillant une restauration collective, sur son territoire.

Il s'agit d'une initiative proposée par l'association des agriculteurs d'Erdre et Gesvres, qui souhaitait faire le point sur les pratiques d'approvisionnement de la Restauration Hors Domicile Institutionnelle.

Cette initiative a été reprise par les élus du territoire soucieux de développer une dynamique d'approvisionnement de qualité et de produits de proximité déjà initiée dans des établissements en gestion directe.

## Objectifs

- Fédérer des initiatives collectives d'éleveurs pour développer des circuits courts.
- Accroître durablement l'approvisionnement agricole local des Restauration Hors Domicile Institutionnelle (RHDI).
- Valoriser le territoire dans une dynamique de consommation responsable.
- Mener une démarche globale, partant des besoins locaux, pour agir jusque sur les modalités de l'offre.

## Le territoire

- 12 communes (50 000 hab.)
- Communauté de communes d'Erdre et Gesvres

## Acteurs en présence

- Élus de la communauté de communes d'Erdre et Gesvres et élus communaux
- Association des agriculteurs d'Erdre et Gesvres
- Groupe d'éleveurs à l'origine de la Terre à l'Assiette
- 30 structures de restauration collective dont 60 % en gestion déléguée

## Contact

Thérèse Leparoux, vice-présidente déléguée à l'Aménagement de l'Espace,  
Patrick Morael, CAP44, 02 40 20 85 83  
patrick.morael.cap44@orange.fr

## Méthode

Etude-Action initiée par la Communauté de Communes en 3 étapes :

- 1 - Caractérisation de la situation actuelle :
  - inventaire des démarches collectives de consommation responsable sur le territoire (AMAP...)
  - inventaire et caractérisation des pratiques et intentions des établissements de restauration collective
- 2 - Observation d'initiatives locales
- 3 - Élaboration d'une charte et d'un plan d'action territorial



## Résultats provisoires

- Présence effective et suivi de tous les acteurs concernés.
- L'analyse fine des fonctionnements des différents acteurs économiques (exploitants, établissements...), dans la première partie de l'étude, a permis d'identifier des marges de progrès significatives.
- L'étude-action a atteint le terme de la première phase et a permis de préciser les deux phases suivantes :

### 2<sup>e</sup> étape engagée depuis septembre 2010 :

- Observations de pratiques d'approvisionnement « circuits courts » quantifiées sur 1 an
- Mise en place de 3 groupes de travail : groupe d'élus sur la coopération intercommunale, groupe d'établissements de restauration sur l'engagement d'un audit externe sur les causes de variation du coût matière et les leviers possibles de changement de pratique, groupe pour la réalisation d'un test « repas local » proposé à tous les établissements en 2011.

## Points forts

- La Communauté de Communes inscrit le projet dans une logique de mutualisation entre communes, ce qui favorise la mobilisation des communes, notamment celles qui doivent renouveler leur marché de cantine scolaire, ou qui ont un même besoin d'accompagnement dans la rédaction de leurs cahiers des charges.
- Le positionnement « neutre » de la Communauté de communes (n'est pas le destinataire de l'amélioration des circuits courts), a facilité l'implication de tous les acteurs, malgré les antagonismes économiques et humains.
- Mobilisation de la plupart des établissements de restauration collective du territoire, grâce à l'attractivité et au pragmatisme économique proposé dans l'étude-action.



## Points faibles

- Malgré la tendance générale à promouvoir l'approvisionnement local (Grenelle de l'environnement...), les initiatives d'acteurs se limitent à la restauration scolaire, du fait de la complexité de la problématique.
- Difficulté à mobiliser toutes les communes du territoire, condition de la cohérence et de la durabilité de la démarche.

## Clés de réussite

- La dimension du territoire couvert par la Communauté de communes d'Erdre et Gesvres, « territoire périurbain » où l'agriculture a une place importante, renforcée par la démarche conjointe élus et agriculteurs est facteur de mobilisation.
- Démarrer la démarche par une phase de mobilisation des différents acteurs, et la réalisation d'un diagnostic préalable permet à chacun de trouver sa place. Par ailleurs, les mobilisations autour de la restauration scolaire portées par les élus locaux, les parents, le personnel de la cantine... renforcent la dynamique.
- Analyser finement les seuils d'équilibre économique de chaque acteur (exploitants, établissements...), permet l'exploration d'hypothèses réalistes et soutenables pour chacun.

## Freins

- Complexité d'articulation des politiques institutionnelles (collectivités locales/État...).
- Les pratiques d'approvisionnement des établissements de restauration collective, basées sur une économie à court terme, freinent l'investissement nécessaire à la durabilité de l'approvisionnement local.



# Comment impliquer et mobiliser des bénévoles pour un projet durable ?

## L'exemple de l'association Loisirs Jeunesse de Rocheservière

Association de plus de trois cents adhérents avec un fonctionnement en 12 sections de loisirs distinctes, qui a fait le choix d'une gestion strictement bénévole

### En résumé

Initiée en 1976, l'association Loisirs Jeunesse (ALJ) dépose ses premiers statuts le 4 juillet 1978.

Constituée à sa création d'un collectif de parents souhaitant mettre en place des animations à destination des enfants et des jeunes de la commune, l'ALJ s'est peu à peu agrandie pour accueillir, aujourd'hui, 13 sections distinctes à destination de tous les habitants de Rocheservière.

Jusqu'au milieu des années 90, seul le président ou quelques membres assuraient le suivi et la gestion de l'association. Une rencontre avec un psychologue (issu du réseau des adhérents) a permis aux administrateurs de se repositionner quant aux objectifs, à la manière de gouverner et d'animer l'association.

Aujourd'hui l'association est pilotée par un conseil d'administration (CA), où chaque personne présente détient une voix, quel que soit son âge.

Au sein du CA les membres du bureau se répartissent le suivi des sections. De même, ils préparent collectivement et systématiquement les réunions de CA.

### Objectifs

- Rester une association unique, malgré la multiplicité des sections.
- Avoir une image et un fonctionnement cohérent (demandes globales de financement auprès de la mairie, respect de l'autonomie des sections mais cohérence globale dans l'application des statuts et du règlement intérieur par tous).
- Accompagner la création d'activités sur le territoire.

### Le territoire

Communauté de Communes de Rocheservière et celui délimité par l'ensemble des lieux des actions

### Acteurs en présence

50 bénévoles actifs, 297 adhérents

Tous les postes du CA sont à minima doublés :

- 1 président + 2 vice-présidents
- 1 trésorier + 1 vice-trésorier
- 1 secrétaire + 1 vice-secrétaire
- 2 vice-présidents « jeunes »

Depuis 10 ans environ, le CA est constitué d'une quarantaine de personnes

Renouvellement de 3 à 4 personnes/an

### Contact

Pauline Robin, présidente,  
Dominique Fauchard, administrateur  
02 51 94 92 44,  
dom\_fau@club.fr

### Organisation

- Dédoublage des postes au Conseil d'Administration (CA) pour permettre aux anciens administrateurs d'accompagner les nouveaux, sur une période suffisante à l'apprentissage des fonctions, ainsi que pour l'appréhension des enjeux auxquels se confronte l'association.
- Désignation d'un « responsable » par cooptation des membres de la section. Il la représente au CA. Fonction : coordination de la section, liens avec le CA et les autres sections.
- Mise en place libre d'un règlement intérieur à chaque section. Par défaut, c'est le règlement intérieur général de l'ALJ qui définit leur fonctionnement.
- Dépendance financière de chaque section des décisions du CA. Mais elles restent responsables de leur gestion économique et de la possibilité de décider de dépenses inférieures à un seuil déterminé par le CA.
- Institution du rôle de garant de l'orientation générale de l'association pour le bureau, du au nombre important de personnes membre du CA.



## Résultats

- Plus de 300 adhérents.
- 30 ans de gestion bénévole durable.
- Après la répartition du suivi des sections : moins de conflits humains et d'usages, moins d'incompréhension avec la mairie.

## Points forts

- Vigilance permanente des personnes en responsabilité (responsable de sections, membre du bureau) pour assurer leur renouvellement.
- Appui sur les compétences propres des personnes (ex. trésorier).
- Meilleur financement des sections grâce à l'aide des membres du CA dans le montage de dossier et la mise en cohérence des projets.
- Mutualisation des achats de chacune des sections.

## Points faibles

- Pas de formation des personnes pour assumer des responsabilités autres que celles liées aux compétences déjà acquises.



## Clés de réussite

- La mise en place de statuts qui instituent quelques règles qui fondent l'association.
- La relecture régulière des statuts entre membres du Conseil d'Administration et aux nouveaux adhérents de l'association.
- La mise en place, statutairement, d'un nombre minimum de jeunes dans le Conseil d'Administration.
- Un projet de création d'une section ou la pérennisation de l'activité d'une section ne sont jamais imposées par les dirigeants de la structure.
- La mise en place d'un binôme adulte/jeunes pour tous les postes du Conseil d'Administration.
- L'ouverture aux regards extérieurs : audit via le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) pour structurer le projet associatif.
- La place importante des relations humaines pour transmettre les savoirs, chercher et offrir aux personnes la possibilité de trouver du plaisir à travers les actions conduites.

## Freins

- Société de « zapping » : où l'on ne prend pas le temps d'aller au fond des choses et de s'approprier totalement un sujet (particulièrement le cas chez les jeunes).
- Peur des contraintes réglementaires dans l'investissement personnel et dans la prise de responsabilité au sein de l'association.
- Manque de disponibilité des dirigeants pour gérer correctement et bénévolement de grosses structures associatives.



# Comment impliquer les parties prenantes de l'entreprise, pérenniser l'activité et transmettre le leadership ?

## L'exemple de la SCOP Le Sillon

Gouvernance partagée avec les salariés dans une imprimerie qui a fait le choix du statut SCOP, 2 ans après sa création en 1987

### En résumé

L'origine de ce choix coopératif est enracinée dans l'éducation populaire. Il s'agissait d'être acteur de sa vie, en particulier sur le plan professionnel, mais également économique.

Le projet d'entreprise de départ était basé sur une idéologie fortement teintée d'autogestion... une démarche militante des deux créateurs en 1987, dont l'un d'entre eux est le gérant depuis 2000.

Puis au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise, la rencontre de cultures différentes a précisé le but de l'entreprise : fournir un emploi et un revenu à ses membres, de manière pérenne.

Pour ça, l'entreprise doit en permanence s'adapter, tenir compte des réalités économiques pour avoir les moyens de ses idées, des nécessités et exigences du marché et du droit social, fiscal, juridique...

Au-delà, l'entreprise est amenée à faire transparaître ses valeurs coopératives dans un but à la fois commercial et militant.

Il s'agit d'être reconnu comme des partenaires responsables et durables dans le respect des valeurs fondatrices (respect de l'humain, de l'environnement...).

### Objectifs et moyens

- « Construire et partager une culture de l'équilibre entre plusieurs antagonismes : individuel/collectif, rapport de force/co-construction, culture militante/culture ouvrière... (rapport au temps, à l'argent...) »
- S'associer (double identité salarié/associé), c'est avoir le droit de peser sur les grandes décisions. Cela sous-entend d'apprendre à participer aux débats et à décider ensemble, pour permettre à chacun de trouver sa place.
- Mettre en place une organisation qui permette la prise de décision collective.

Concrètement, les formations proposées aux futurs associés, recourent les objectifs suivants :

- Apprendre à fonctionner dans la co-construction (chacun est porteur de solutions à son niveau) ;
- Comprendre les chiffres ;
- Comprendre le fonctionnement et identifier les moyens d'action aux bons endroits, aux bons moments... ;
- Avoir le recul suffisant sur son métier, son secteur d'activité, son entreprise dans le marché... et peser sur les orientations de manière éclairée.

- Comprendre les enjeux (exemple de la politique salariale située entre le marché du travail, la grille convention collective et les valeurs coopératives).

### Le territoire

Région Nantes/Saint-Nazaire ainsi que l'ouest et le nord 44, très en lien avec de nombreux acteurs locaux (collectivités, associations...)

### Acteurs en présence

13 salariés, dont 11 associés

(2 non associés sont nouveaux dans l'entreprise)

Sur 3 métiers principaux :

- fabrication (bureau d'études)
- création graphique, impression
- finition

### Contact

Marc Delavaud, gérant, 02 40 58 91 24  
[info@sillon.fr](mailto:info@sillon.fr)

### Organisation

- Le capital de l'entreprise appartient aux salariés : 1 pers = 1 voix.
- Les réserves sont indivisibles, aucune plus value à la vente.
- Les résultats sont partagés entre l'entreprise et les salariés (provisions pour investissement/intéressement...).
- Des formations au sociétariat et à la gouvernance coopérative.
- La transmission de l'information : régulièrement ont lieu des échanges d'informations sur le quotidien de la vie de l'entreprise : l'organisation, les événements, les chiffres et aussi sur les grands mouvements liés au marché, à l'actualité de la profession.
- Le pilotage coopératif : l'entreprise est conduite par un comité de direction, de 3 personnes, sous la responsabilité du gérant. Son action est conduite dans la ligne du projet d'entreprise, des grandes décisions prises en AG et préparées collectivement tout au long de l'année.
- Le gérant est élu par les associés, pour un mandat de 4 ans renouvelable.

## Résultats

Économiques : le Sillon a su progresser par la remise à jour technologique, la stabilisation financière de la structure...

La crise récente impacte son résultat, mais l'entreprise résiste bien, au regard des difficultés du secteur de l'imprimerie en général.

Sociaux : de 2 à 13 personnes en 23 ans.

3 départs en retraite, remplacés par de nouveaux salariés qui peu à peu sont entrés dans la démarche coopérative.

Organisation travaillée pour optimiser la production et améliorer les résultats.

Professionalisation des fonctions liées au processus (fabrication) et au commerce, révision de la grille salariale (convention collective/valeurs coopératives).

Environnementaux : l'entreprise est labellisée.

## Points forts

- La culture de l'équilibre en tous points (capital-travail, collectif-individuel...)
- La formation à tous les échelons (de l'entrée comme sociétaire jusqu'à l'exercice managérial)
- La veille permanente à tous les niveaux (technologique, stratégique, sociale)
- La prise de risques, mesurée, pour avancer
- Vigilance particulière sur le partage et « l'acquisition/transmission » des compétences managériales.

## Points faibles

Il n'existe pas de modèle « tout fait » pour transmettre la gouvernance.



## Clés de réussite

- Les échanges d'informations réguliers, sur le quotidien de la vie de l'entreprise, l'organisation, les événements, les chiffres, sur les évolutions de l'entreprise dans le sens des grandes décisions prises ensemble, sur les grands mouvements liés au marché, à l'actualité de la profession.
- L'accès à l'information est un élément capital pour se sentir concerné et pour pouvoir, le moment venu prendre des décisions collectives éclairées.
- la capacité d'adaptation, la faculté d'anticiper et de conduire le changement.
- Le porter à connaissance et la valorisation de la démarche « responsable » de l'entreprise en matière sociale et environnementale. Cela provoque un retour bénéfique pour l'ensemble des salariés, qui ont conscience à travers l'image de leur entreprise de la valeur de leur démarche.
- L'inventivité du management de l'entreprise pour son adaptation aux personnes et évolutions du contexte.
- La présence et l'investissement de personnes « leaders » pour lancer des dynamiques, entraîner avec eux d'autres personnes plus éloignées de la gouvernance participative au départ.

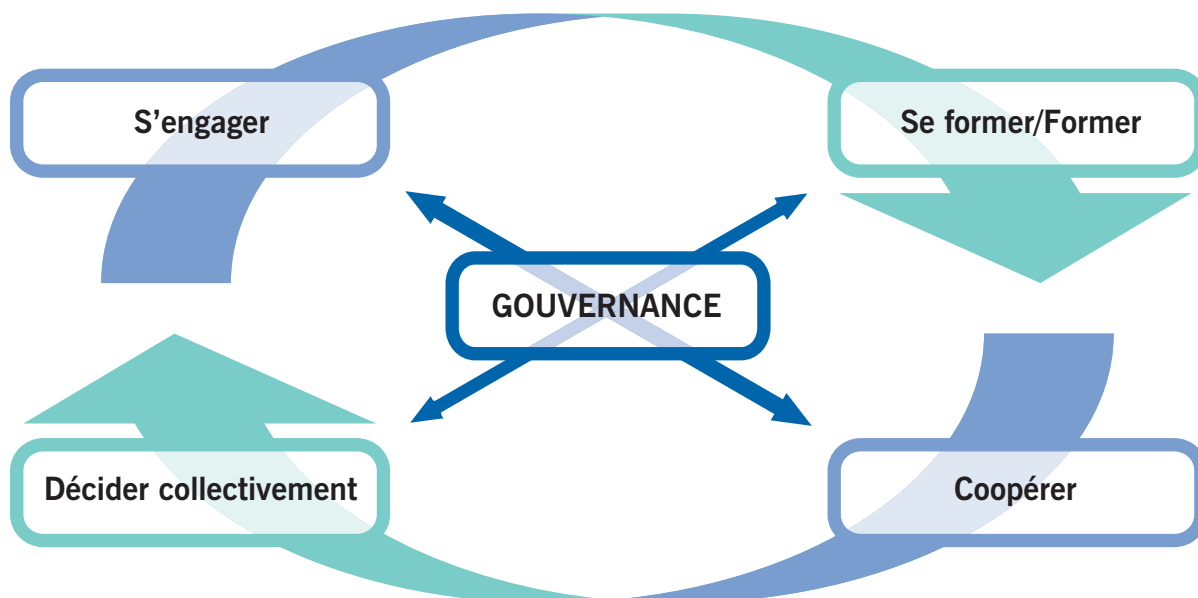
## Écueils à éviter

- L'organisation hiérarchique pyramidale classique.
- L'appauvrissement (voire la négation) des compétences managériales dans la structure.
- La reproduction de recettes qui ont « toujours marché ».
- L'enfermement (professionnel, social, idéologique...).
- L'immobilisme, comme la dispersion des forces.
- Les positions dogmatiques, comme la perte de ses valeurs.



## Quatre leviers à actionner

Les travaux préparatoires, l'analyse des 4 expériences et le travail collectif mené durant les ateliers ont mis en évidence 4 champs d'action majeurs, à prendre en compte pour mettre en place une gouvernance favorisant la réussite durable d'un projet.



### S'engager

L'engagement des personnes est un facteur clé dans la réussite des coopérations territoriales et des gouvernances de structures. **Pourquoi s'engage-t-on? Pour qui? Quels sont les ressorts de l'engagement dans le collectif?**

Les personnes qui s'engagent le font généralement pour le plaisir d'appartenir à un groupe, et/ou comme moyen d'un épanouissement personnel au sein de ce groupe.

De plus, cet engagement s'appuie souvent sur une prise de conscience individuelle des valeurs ajoutées d'un projet collectif.

Dans l'absolu l'engagement d'une personne par elle-même est possible, mais il est souvent dépendant de liens affectifs, ou encore relatif à la personnalisation par un proche de ce que peut être l'engagement.

### Pour favoriser l'engagement

Nous recommandons de :

- rester ouvert à d'autres acteurs, d'autres thématiques...
- accompagner les nouveaux arrivants pour les faire adhérer et ne jamais rien imposer,
- respecter les valeurs et les différentes échelles d'engagement de chacun : valoriser l'individu, savoir reconnaître ses compétences pour l'intérêt collectif,
- garantir la transparence des projets, la clarté des informations à tous les niveaux du groupe,
- développer un projet commun, qui mutualise les ressources (matériel, compétences...),
- s'assurer de la présence d'une personne moteur, comme référent qui aide à fédérer autour du projet.

*« Écouter, s'informer, mais surtout s'éclater ! Un bénévole qui prend son pied dans une association sera plus à même de donner de son temps et de ses compétences... »*

*Extrait des échanges du 23 septembre.*

## Quatre leviers à actionner

### Se former/Former

La formation des acteurs impliqués dans les processus participatifs, ou des responsables de structures, vise à construire une culture commune en lien avec un territoire et des usages locaux. Elle a d'autant plus d'importance qu'elle doit faciliter la prise de parole des citoyens et permet de maîtriser les enjeux auxquels ils se confrontent. **Compétences, culture commune, à quels enjeux de développement durable répond cette nécessité de formation?**

En plus d'une vision globale qui permet de prendre de la hauteur ou du recul, la formation collective tend à décroisser les perceptions, à changer le regard.

Suite à l'engagement, acquérir une formation de base est nécessaire pour comprendre la culture commune existant au sein de l'association, la collectivité, l'entreprise... et pour percevoir les valeurs portées.

### Pour participer

- Dans le cadre de formations, nous recommandons de :
- apporter une information de qualité pour que tous les acteurs puissent participer et « prendre leur place ».
  - Favoriser autant l'accès à l'information que sa compréhension, pour que tous les participants atteignent le même degré d'information.
  - Établir les contenus de formation en réponse à un « diagnostic » des besoins, par exemple, de territoire pour les actions de coopération, ou encore, du pilotage pour la gouvernance des structures...
  - Privilégier des méthodes ad hoc et des pédagogues qui sauront s'adapter à la population à laquelle s'adresse la formation : certains formateurs « n'arrivent pas à gérer les besoins vitaux et primaires des personnes en formation, ne s'adaptent pas toujours à leurs interlocuteurs... ».
  - Prévoir une évaluation des différents aspects de la formation par les participants.

*« À y réfléchir le groupe ne pensait pas qu'il s'agissait véritablement d'un manque de formation mais plutôt d'un manque de temps et de volonté pour assumer une démarche personnelle de formation. »*

*Extrait des échanges du 23 septembre.*



## Quatre leviers à actionner

### Coopérer

La coopération, base éthique de l'action collective, sous-entend une « règle du jeu » officielle et opérationnelle.

**Quels sont les tenants et aboutissants, les modalités d'une « bonne » ou « juste » coopération ?**

L'intérêt des hommes et femmes qui coopèrent dépasse l'addition de leurs intérêts personnels. La coopération trouve son essence dans l'envie de faire ensemble, de partager.

Coopérer est parfois une obligation (imposé lors de la composition des Groupements d'Acteurs Locaux par exemple), souvent une nécessité (il faut partager les savoirs et les points de vue/enrichissement mutuel), mais surtout un besoin (éminemment humain/plaisir à partager).

*« Les clefs de réussite, ce sont d'abord des acteurs locaux qui y croient. Il n'y a pas des hasards mais des hommes derrière chaque projet, qui peuvent donner des coups d'accélérateur au projet. »*

*Extrait des échanges du 23 septembre.*

### Pour réussir vos coopérations

- Coopérer nécessite de la durée, pour respecter le temps d'appropriation des enjeux, de la méthode, des autres... par chacune des parties prenantes, ainsi que pour cultiver les confiances réciproques.
- Produire un diagnostic partagé et une représentation commune, en mutualisant les connaissances et analyses des coopérants.
- Prévoir une animation de l'ensemble de la coopération, qui pourra s'appuyer sur des étapes de contractualisation, de capitalisation et de valorisation des effets de la coopération.

Ce « cheminer ensemble » favorisera l'acceptation individuelle des changements dans l'intérêt collectif.

### Décider collectivement

Décider au sein de la République française est la prérogative des élus. Pour autant, localement, de plus en plus de dispositifs participatifs souhaitent peser dans les décisions, par l'éclairage collectif qu'ils apportent. De même, au sein des structures, la participation de plusieurs personnes met en jeu le partage et l'acceptation de la décision par chacun. **Comment décider ensemble ? Quelles peuvent être les modalités d'une décision collective ?**

Les enjeux de la décision collective se situent dans la construction d'une culture et d'une identité commune, par le partage et l'appropriation de l'objet de la décision.

De même, l'intelligence collective et la connaissance que porte le groupe, ainsi que sa proximité par rapport à l'objet de la décision favorisent la responsabilisation de chacun de ceux qui prennent part à la décision.

### Pour structurer la décision collective : quelques préalables

Décider collectivement, c'est :

- Travailler les sujets pour en connaître les tenants et les aboutissants ;
- Imaginer différentes hypothèses possibles ;
- et choisir, majoritairement et de manière éclairée, la direction à suivre.

Ou encore :

1. Se mettre en accord sur le problème : quels sont les faits ? Quelle est la situation de départ ? Quel diagnostic peut-on faire ?
2. Savoir être : favoriser le goût des autres, accepter la différence ; garantir l'écoute de chacun ; s'engager à respecter la décision collective.
3. Définir une méthode qui intègre différentes phases : définir un cadre clair, validé collectivement ; identifier et prendre en compte toutes les parties prenantes ; intégrer les minorités.

*Note de la rédaction : les éléments constituant ce levier d'action, résultent de la démarche des ADDT, ainsi que des travaux menés dans le cadre du conseil de développement du Pays Grand-Lieu Machecoul Logne.*

# Des enseignements à partager

## *Temps/Prendre son temps*

La gouvernance, vue comme un processus, se met en œuvre dans la durée, c'est pourquoi il est nécessaire d'y consacrer du temps, autant pour la formation que pour l'échange et la confrontation des points de vue.

De même, il faut savoir « prendre son temps », ne serait-ce que pour impliquer l'ensemble des acteurs concernés, mais aussi pour cultiver les confiances réciproques, en s'appuyant sur des moments de convivialité « non productifs ».

## *Valorisation de l'individu*

En plus d'offrir un accompagnement attentif aux « nouveaux arrivants », il est essentiel de s'appuyer sur les connaissances et compétences de chacun des acteurs concernés. La démarche de gouvernance est aussi un moteur pour la mobilisation, dans ce sens, valoriser les individus et leurs savoirs favorisera l'adhésion et le soutien du territoire.

## *Respect et intelligence collective*

La valeur récurrente à tout processus de coopération réside dans le respect que se doivent tous les interlocuteurs. L'enjeu se situe dans l'intelligence collective que va construire le groupe : elle sera d'autant plus efficiente qu'elle s'appuiera sur une qualité d'écoute et d'échange, demandée à chacun des acteurs impliqués.

## *Partage de valeur*

Au sein d'un groupe qui se mobilise, il est important d'en appeler à la curiosité des personnes, d'encourager le partage d'expériences, pour tendre au partage de valeurs.

L'expression et la découverte de différents points de vue sont primordiales pour la création d'une « culture commune », qui renforce la pérennité du groupe, motive l'action et facilite la décision collective.

## *Processus/Définition des règles du jeu*

Du fait du caractère collectif des démarches de coopération territoriale, ou de gouvernance de structure, il est nécessaire de préciser les « règles du jeu » à respecter durant tout le processus. Chacun devant y trouver sa place, il s'agira de définir et de valider collectivement ces règles au plus tôt dans la démarche, comme le premier gage de confiance entre les acteurs.

Clairement énoncées, elles tendent à renforcer l'implication des participants : de la même manière qu'une éthique conforte un professionnel dans son action, le respect des « règles du jeu » renvoie chaque acteur à l'engagement qu'il a pris dans la démarche, ainsi qu'à la qualité de son implication.

## *Expérimentation, exploration.*

### *Respect du droit à l'erreur, de se tromper*

Il faut ajouter que les coopérations territoriales et gouvernances de structure sont par essence des démarches expérimentales et bien souvent des processus d'exploration. De ce point de vue, il est indispensable d'envisager l'erreur, non pas comme un échec, mais bien comme une étape, un passage peut-être obligé, qui permet de progresser vers la réussite.

## *Animation et leadership*

Enfin, au regard des enjeux importants que mettent en œuvre les coopérations territoriales et gouvernances de structure, il est indispensable que la démarche soit soutenue dans le temps par une ou deux personnes.

Dans toutes les expériences rapportées, nous constatons une personnification du portage par un leader (président, référent...) et parfois un animateur (chargé de mission, gérant...). Dans tous les cas, leur rôle consiste principalement à entretenir les relations entre les acteurs et à apporter une « professionnalité », garante de la qualité de la démarche.



UNION RÉGIONALE  
DES PAYS DE LA LOIRE



LOGNE ET GRAND-LIEU

UNION RÉGIONALE DES PAYS DE LA LOIRE - 17 rue Bouillé - 44000 Nantes - 06 99 57 35 95 - [contact@urcpie-paysdelaloire.org](mailto:contact@urcpie-paysdelaloire.org)



*Ce document propose à l'ensemble des acteurs impliqués dans des démarches collectives (élus, institutions, citoyens) une synthèse de la réflexion issue de la 5<sup>e</sup> édition des Ateliers Développement Durable et Territoire organisée par l'Union Régionale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement des Pays de la Loire le 23 septembre 2010. Il s'appuie sur une démarche expérimentale et sur un partenariat construit entre les CPIE et des conseils de développement des Pays de la Loire autour du thème de la gouvernance.*

