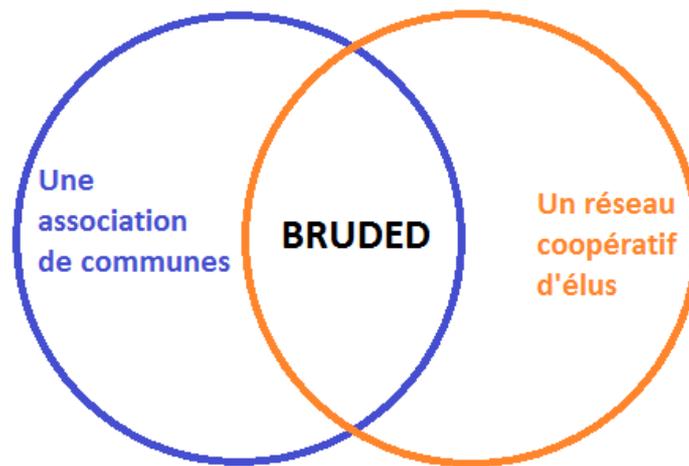


LE CODE SOURCE DE BRUDED



Par l'association

COLPORTERRE

Sauf mention dans le texte, l'ensemble des contenus sont la propriété de l'Association [Collporterre](#), disponibles sous licence Creative Commons CC by SA



Les graphiques ont été dessinés par Nicolas Filloque de [Formes Vives](#)

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	3
Bruded en deux mots.....	4
Comment ça marche ?.....	5
Le fonctionnement de l'association.....	5
L'adhésion au réseau : un engagement de commune.....	5
Le Conseil d'Administration, un organe de décision et d'orientation.....	6
L'équipe salariée, animatrice du réseau.....	7
Des partenariats complémentaires.....	8
Les actions mises en œuvre.....	9
Accompagner par l'exemple.....	9
Mettre en réseau les élus.....	9
Capitaliser les expériences.....	10
Pourquoi ça fonctionne ?.....	13
Les ingrédients de Bruded.....	13
Un réseau de communes.....	14
Une mise en réseau de l'expertise des élus.....	14
Une animation territoriale.....	14
Oser faire différemment.....	15
La recette du réseau coopératif.....	15
De la naissance à l'âge adulte : la croissance de Bruded.....	15
Des postures coopératives	18
Des outils alliant présentiel et à distance.....	20
Des ressources pour aller plus loin	23
Des projets connexes au réseau Bruded.....	23
Bibliographie.....	23

INTRODUCTION

Pour que les pratiques de coopération entre acteurs d'un territoire se multiplient, il faut les décrypter, les outiller, les diffuser et faciliter leur mise en réseau. C'est la mission que s'est fixée Collporterre. C'est donc tout sauf un hasard si nous nous sommes très tôt intéressé au réseau Bruded : une association d'élus de petites et moyennes communes engagées dans le développement durable qui, en quelques années seulement, regroupait plus d'une centaine de communes bretonnes.

Nous utilisons le concept de recette-libre ou de code source, en analogie au logiciel libre où un programme peut être lu (et donc compris), réutilisé et modifié par d'autres (enrichit au fil des réalisations). Réunis au sein d'un réseau francophone d'animateurs ([Anim-fr](#)), nous testons et enrichissons cette méthodologie, avec déjà une [dizaine de code sources réalisés](#).

Un code source n'est ni un historique, ni un diagnostic associatif. Il vise à rendre intelligible un projet, de son origine à son fonctionnement actuel, en passant par les échecs, réussites et moyens mis en œuvre.

Initié en 2012, dès la création de l'association, l'analyse du « comment faire » du réseau Bruded s'est progressivement étoffée. A travers la participation à plusieurs activités (visites, rencontres et atelier), nous nous sommes imprégnés de la dynamique collective de Bruded. Nous avons ensuite enrichi nos observations par l'analyse de documents associatifs (statuts, compte-rendus annuels, études) et la réalisation d'un entretien collectif avec l'équipe salariée et d'entretiens individuels avec certains salariés et élus.

Nous vous proposons ici une base de « recette libre » ou « code source » du réseau Bruded. Elle vise à être améliorée et enrichie par les différents acteurs de Bruded, mais aussi toute personne ayant testé tout ou parti de cette recette !

L'objectif de cette production est double :

- **En interne** : l'explicitation pourra faciliter l'appropriation du fonctionnement de Bruded par les futurs administrateurs et salariés, qui rejoindrons la dynamique à la suite d'un renouvellement de Conseil d'administration ou d'une ouverture de poste.
- **En externe** : le Code source constitue un outil pour le transfert et l'essaimage de Bruded. D'autres acteurs et territoires pourront s'approprier librement cette méthodologie en vue de la réadapter à leurs besoins.

Pour faciliter la compréhension et l'appropriation du réseau Bruded, nous avons organisé ce code source en 4 parties distinctes :

- Une *première* qui présente très brièvement le réseau
- Une *seconde* qui détaille le fonctionnement de l'association et ses actions.
- Une *troisième* qui analyse en détails les principaux aspects qui font de Bruded un réseau coopératif qui fonctionne.
- Enfin une *dernière partie* qui présente quelques ressources pour aller plus loin.

Vous y trouverez du texte descriptif et analytique, mais aussi une carte heuristique et des schémas réalisés par notre graphiste Nicolas Filloque ([Formes Vives](#)) qui visent à faciliter la lecture.

BRUDED EN DEUX MOTS...

L'association BRUDED est un **réseau de collectivités bretonnes** qui s'engagent dans des **réalisations concrètes de développement durable et solidaire**.

Concrètement, son objectif est triple :

Partager et mutualiser les expériences de développement durable.

Promouvoir les démarches de développement durable des collectivités adhérentes.

Faire connaître des réalisations concrètes de développement durable qu'il s'agisse de démarches globales, d'équipements publics, d'aménagements, de restauration scolaire, ou de gestion des espaces publics, etc.

Pourquoi ?

Parce que les petites communes rurales et péri-urbaines disposent de moyens humains et/ou financiers limités ;

Parce que les élus de petites communes rurales et péri-urbaines sont en recherche de soutien et d'inspiration pour innover dans le sens du développement durable ;

Parce qu'il est toujours enrichissant d'échanger avec des personnes confrontées à des situations et problématiques similaires.

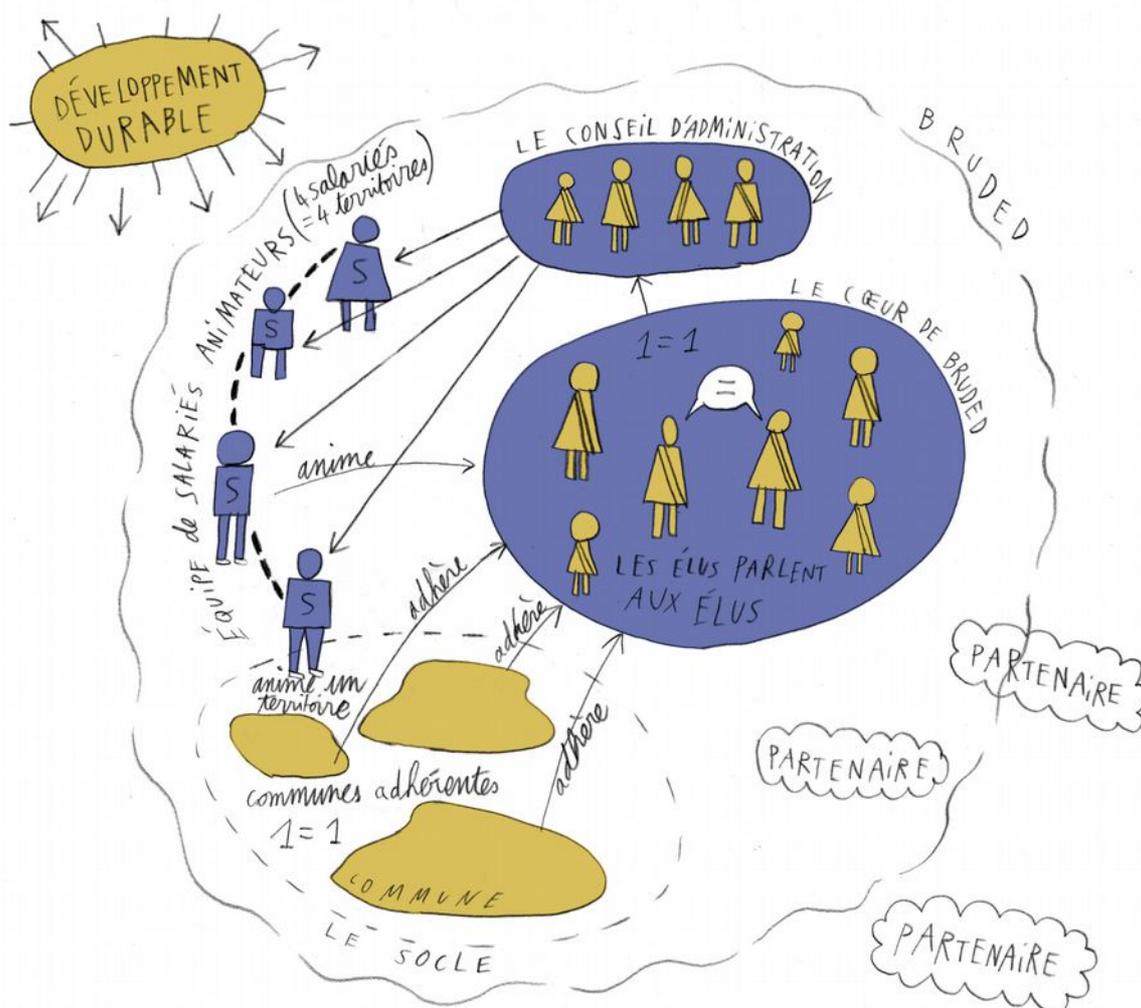
Parce qu'on va plus loin lorsqu'on joue collectif.

Pour aller plus loin :

- [Ils ont décidé d'adhérer à Bruded I](#)
- [Ils ont décidé d'adhérer à Bruded II](#)

Comment ça marche ?

Le fonctionnement de l'association



L'adhésion au réseau : un engagement de commune

L'adhésion est demandée par la commune et doit faire l'objet d'une délibération.

La cotisation annuelle est de 0,25 euro/habitant/an.

En adhérant la commune s'engage à :

- Respecter la [charte d'adhésion](#)
- Appliquer les [statuts de l'association](#)

BRUDED est un réseau prioritairement centré sur les communes. Sans pour autant rejeter

l'intercommunalité, BruDED défend l'idée d'une démarche ascendante, partant des communes, alimentant un projet intercommunal solidaire et partagé. L'intercommunalité est ainsi considéré comme l'échelle de mise en cohérence et de solidarité du projet de territoire.¹

Le Conseil d'Administration, un organe de décision et d'orientation

Garants du projet politique de BRUDED, les administrateurs sont à la fois guides et employeurs. Ils épaulent les permanents dans leur travail de terrain aux côtés des adhérents et des partenaires². Une attention particulière est d'ailleurs portée à l'élection d'un vice président par territoire au sein du Conseil d'Administration.

Les administrateurs sont élus pour deux années lors de l'Assemblée générale annuelle.

Les missions du Conseil d'administration

- Orientation de politique générale
- Débat de fond
- Validation des idées de rencontres/visites
- Validation des grands partenariats et du budget annuel et prévisionnel

Les réunions de Conseil d'Administration – environ trois par an - ont eu lieu dans les communes membres du CA. Chaque CA est ainsi l'occasion d'un temps d'échange autour d'une démarche ou d'un projet porté la commune hôte.

Les missions du bureau

- Gestion des ressources humaines (entretiens recrutements, suivi de l'équipe)
- Traitement des partenariats associatifs, locaux
- Prise de décisions courantes relatives au budget
- Gestion des affaires courantes

Les réunions de Bureau – deux à trois par an – sont organisées en visioconférence pour éviter des déplacements trop importants et limiter ainsi les pertes de temps.

Pour aller plus loin : [Des élus impliqués dans le Conseil d'administration.](#)

L'équipe salariée, animatrice du réseau

1 CRA2011_BRUDED_final.pdf, Page 2

2 CRA2011_BRUDED_final.pdf, page 8 et CRA2012-VF.pdf, page 9

Les salariés présentent des profils divers. Les compétences requises ne sont pas principalement techniques. Les salariés doivent avant tout avoir un bon esprit d'analyse, de compétences rédactionnelles et des qualités relationnelles (écoute, candeur, ouverture d'esprit).

Les administrateurs et notamment les coprésidents assurent le suivi « social » des salariés : embauches, entretiens annuels,³

Les activités des salariés peuvent être regroupées en cinq postes⁴ :

Suivi des adhérents

Cette mission comprend le temps d'accompagnement des adhérents pour les guider dans leurs projets en cours ainsi que le temps de capitalisation des projets réalisés. Elle représente l'un des deux principaux postes d'activité.

Organisation des activités

L'organisation de temps de rencontres entre élus, de visites de réalisations, ou d'interventions de BRUDED représente le second poste d'activité. C'est le cœur du métier d'animateur de réseau. Il permet aux élus de se rencontrer, d'échanger leurs expériences et de conforter leur volonté politique d'agir.

Communication

Un temps important est également consacré à la communication, à l'alimentation du site Internet et à la rédaction de la lettre mensuelle « Brèves de Bruded », afin de mettre les expériences capitalisées à disposition de tous.

Démarches partenaires

Les démarches partenaires sont nécessaires, tant pour bien connaître les politiques territoriales et nationales mises en œuvre par les partenaires (Région, ADEME, CG, EPFR, DREAL, Pays,) que pour rencontrer et faciliter l'intervention des acteurs locaux (CAUE, ALEC, associations,) dans les projets développés par les communes.

Régulièrement sollicités, les salariés participent à des groupes de travail thématiques, partagent des retours d'expériences, animent des ateliers thématiques...⁵

Coordination et gestion

Ce dernier poste comprend les activités de coordination (échanges entre salariés et entre élus du conseil d'administration et du bureau de l'association pour préparer les différentes actions du réseau) et de gestion (gestion administrative et financière, formation des salariés).

Coordination entre les salariés

L'ensemble des tâches concernant la gestion interne – communication, organisation de la vie

3 CRA2011_BRUDED_final.pdf page 9

4 CRA2013 page 8

5 CRA2011_BRUDED_final.pdf, page 25

associative, budget, partenariats, etc. - est réparti entre les membres de l'équipe, sans hiérarchie et de manière équilibrée, avec un pilote principal et un binôme en soutien. Les décisions sont arbitrées collégalement en réunions d'équipe, et également, si les enjeux le justifient, par les administrateurs.

Les salariés se répartissent l'accompagnement des adhérents et l'organisation d'événements (rencontres, visites....) en fonction des territoires sur lesquels ils sont référents.

Depuis 2012, Un membre de l'équipe assure la fonction de coordination afin de soutenir les autres salariés dans leurs missions, de veiller à équilibrer les tâches, d'améliorer le lien entre les quatre salariés, d'accompagner les nouveaux salariés dans leur poste.

La vie de l'équipe salariée

Les salariés, répartis sur le territoire de la Bretagne historique (5 départements), travaillent tous, pour tout ou partie, de leur domicile et pour trois d'entre eux, ont accès à un bureau dans des locaux partagés.

Chaque lundi matin, ils font un point sur leurs activités hebdomadaires en visioconférences. Et une fois par mois, ils se rencontrent dans les locaux d'un de leurs partenaires pour leur réunion d'équipe.

Une fois par an et sur deux jours, l'équipe salariée organise son séminaire. Accueillis par une commune membre du Conseil d'administration, les salariés profitent de ce temps pour échanger sur des sujets rarement abordés par ailleurs et liés à l'organisation particulière du travail, comme le travail à domicile, l'organisation d'un travail de réseau ou à la stratégie de l'association. En fin de séminaire, un temps de retransmission et d'échange avec des administrateurs volontaires est prévu, pour préparer une validation en Bureau ou CA.

Des partenariats complémentaires

Bruded travaille en réseau. L'association entretient ainsi des relations de coopération avec de nombreux acteurs publics, parapublics et associatifs. Nous pouvons distinguer deux formes de partenariats :

Les partenariats avec soutien financier :

Les membres du bureau entretiennent les relations avec les partenaires financiers. Outre les temps de négociation et signatures de conventions de partenariats, les administrateurs invitent les partenaires à participer aux activités de Bruded (visites, assemblée générale, etc.).

Les partenariats sans soutien financier :

Les salariés développent des relations partenariales avec les équipes techniques des collectivités publiques, mais aussi avec les acteurs locaux (associations, ALE, CAUE...). Ces partenariats reposent sur la complémentarités des missions et des compétences des acteurs.

Pour aller plus loin :

- [Pourquoi l'ADEME est partenaire du réseau Bruded.](#)
- [Pourquoi le Conseil Régional soutient Bruded.](#)

LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE

Accompagner par l'exemple

Sur sollicitation, les quatre permanents de l'association assurent un travail d'accompagnement des adhérents qui consiste à s'appuyer sur leur connaissance des réalisations et des acteurs du réseau pour orienter les élus dans leurs démarches.

Cet accompagnement n'a donc pas vocation à remplacer les experts dont s'entourent habituellement les élus mais bien à faciliter le transfert d'expériences.

Concrètement, cela se traduit par un accompagnement :

- très en amont du projet, pour aider les élus à rédiger le cahier des charges de recrutement de la maîtrise d'œuvre (en leur faisant visiter des projets, rencontrer les élus qui les ont menés, par des échanges...);
- à mi-projet, pour offrir aux élus un regard exhaustif sur l'évolution du projet, trouver des solutions à des problématiques soulevées, en s'appuyant sur les expériences d'autres communes adhérentes ;
- en fin de projet, pour vérifier que l'exigence politique se traduit effectivement dans la commande publique passée.

Ce suivi permet également de prendre connaissance du projet à chacune de ses phases de réalisation pour pouvoir partager à bon escient ces informations avec les autres adhérents du réseau, voire en faire la promotion en externe.⁶

Mettre en réseau les élus

Les visites de réalisations

Bruded organise des cycles de visites pour donner à voir des réalisations innovantes portées par ses adhérents. Ouvertes à tous - collectivités adhérentes ou non - ces visites permettent aux participants de découvrir des projets concrets et pragmatiques de développement durable⁷.

Ponctuellement, à l'occasion d'inauguration, à la demande d'adhérents ou dans le cadre des suivis des projets des adhérents par les salariés, des visites « sur mesure » peuvent être organisées.⁸

Accueillis par les communes, les élus locaux présentent eux même leur démarche : réflexions menées en amont, partenaires impliqués, étapes suivies, ainsi que les difficultés rencontrées ou encore les éventuels impacts observés.

Des partenaires techniques peuvent être invités à intervenir en complément, pour apporter leur point de vue de professionnels.

6 CRA2011_BRUDED_final.pdf page 12

7 CRA2011_BRUDED_final.pdf page 14

8 CRA2011_BRUDED_final.pdf page 17

Les rencontres thématiques

La mise en réseau des communes passe aussi par des rencontres de proximité réservées aux adhérents. Ces rencontres réunissent des communes qui ont des projets similaires ou proches, réalisés ou en cours. Elles permettent aux élus de mieux connaître leurs projets respectifs et de débattre d'un thème précis lié au développement durable : éclairage public, gestion des espaces verts, lotissement, approvisionnement de la cantine, etc.

Les rencontres sont organisées dans une commune adhérente, et s'appuient généralement sur le témoignage de leur hôte pour lancer les débats. Elles sont ouvertes en priorité aux élus des communes adhérentes, mais aussi parfois aux agents techniques. Le nombre de participants est généralement limité (15-20 personnes) afin de faciliter les échanges et pour que chacun puisse s'exprimer.⁹

Capitaliser les expériences

Ces documents sont accessibles à tous sur le site internet de l'association. BruDED a ainsi fait le choix de ne pas réserver leur accès aux seules communes adhérentes.

Les compte-rendu des visites et rencontres

A la suite d'une activité - visite, rencontre - un compte-rendu est rédigé puis mis en ligne sur le site internet de de l'association par les salariés. Mémoire collective de BruDED, ces documents permettent de donner à voir les activités du réseau et de conserver une trace des échanges et apprentissages réalisés.

Les documents de mutualisation

Ces documents présentent, sur une thématique donnée, différents retours d'expériences émanant de communes adhérentes. Ils permettent ainsi à tout élu qui souhaiterait se lancer dans un projet similaire d'avoir à disposition des exemples concrets de réalisations. L'objectif n'est pas de donner des solutions « clés en main », mais bien de présenter des contextes et des réflexions aboutissant sur des choix adaptés et uniques.

Ces documents de mutualisation participent à la dynamique collective de partage d'expériences afin que celles-ci puissent, à leur façon, faire avancer les projets de chacun des adhérents.

Par ailleurs, en regroupant dans un même document différentes démarches innovantes et en les diffusant en externe, BRUDED valorise l'engagement de ses adhérents en faveur d'un développement durable et solidaire.¹⁰

Le nombre et la diversité - des communes adhérentes et de leurs actions - permettent la réalisation de documents de mutualisation sur des thématiques précises.¹¹ Proposés généralement par un partenaire ou l'équipe salariée, ces thèmes sont validés par le Conseil d'Administration.

Les documents finaux sont rédigés par les salariés, à partir d'informations collectées en amont à travers un questionnaire, puis en temps de rencontre avec les communes porteuses des projets.¹²

9 CRA2011_BRUDED_final.pdf page 19

10 CRA2013 page 14

11 CRA2013 page 11

12 CRA2011_BRUDED_final.pdf page 12

Pour aller plus loin :

- [30 retours d'expériences pour des centres bourgs vivants et attractifs, exemple d'un document de mutualisation.](#)

Les fiches projets

Les fiches-projets concernent des réalisations de communes adhérentes. Elles portent aussi bien sur des projets d'aménagement, que d'équipement public ou sur toute action communale intégrant une démarche de développement durable. Ces fiches permettent de découvrir les projets non pas tant sur l'aspect technique – qui est développé sans être trop poussé – mais principalement à travers la démarche mise en place par les élus, leurs objectifs et les difficultés éventuelles.

Les fiches sont rédigées et illustrées par les permanents puis validées par les élus concernés, au fil des projets accompagnés par BRUDED.¹³ Elles sont en suite mise en ligne sur le site internet.

Les vidéos

Les vidéos illustrent des élus présentant leur démarche de développement durable et les projets innovants qu'ils ont portés. Elles permettent de diffuser en continu des retours d'expériences des communes adhérentes à travers le regard des élus.

Si elles sont réalisées par des professionnels, les salariés y sont étroitement associés afin de s'assurer qu'elles reflètent au mieux l'esprit du réseau et l'approche globale et transversale des projets.

Pour aller plus loin sur les actions mises en œuvre :

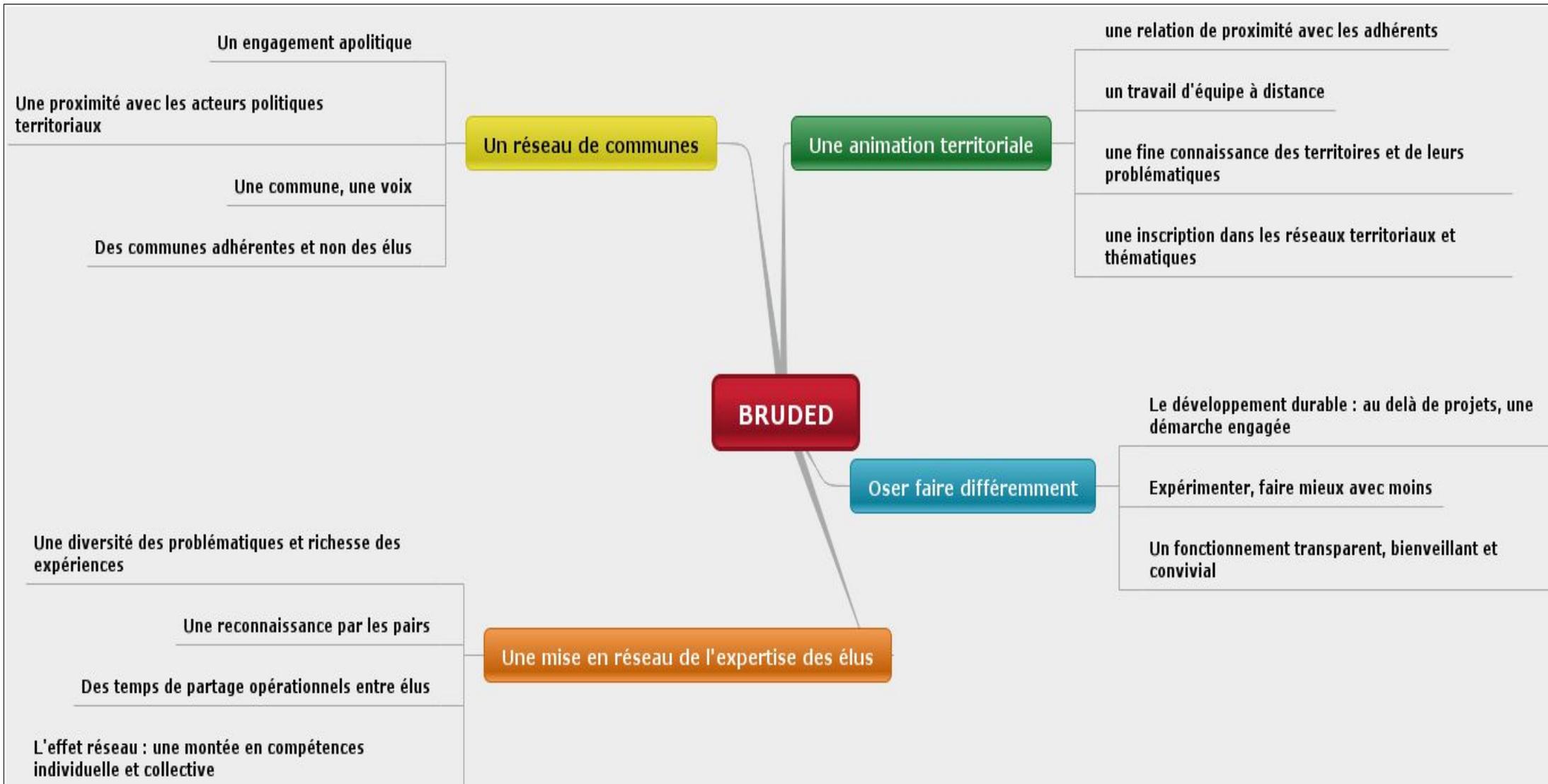
- [Les activités du réseau Bruded.](#)

13 CRA2011_BRUDED_final.pdf page 13

POURQUOI ÇA FONCTIONNE ?

LES INGRÉDIENTS DE BRUDED

Le schéma ci-dessous représente les principaux ingrédients qui permettent d'expliquer - selon nous – l'identité de BruDED. Les quatre branches de cette carte heuristique sont ensuite détaillées pour en faciliter la compréhension :



Un réseau de communes

L'association Bruded se compose de communes adhérentes et non d'élus individuels. Cela a pour conséquence de « dépolitiser » ce réseau qui, bien qu'il soit historiquement porté par des élus militants, a su préserver ce côté « apolitique ». De plus, chaque commune a le même poids dans les décisions de l'association, qu'elle soit composée de 100 ou 3 000 habitants (1 commune = 1 voix). Cette spécificité traduit la caractéristique solidaire de l'association, qui perdure malgré la croissance du réseau depuis sa création.

Autre aspect important, Bruded est un réseau qui tire en partie ses origines et son développement de la proximité avec les acteurs politiques territoriaux : le soutien important du conseil régional de Bretagne dès sa création, les relations étroites qu'entretiennent les élus des communes membres avec les autres partenaires institutionnels ou parapublics en font un réseau particulièrement imbriqué dans les politiques publiques régionales. En témoigne, le fait que la plupart des communes adhérentes de Bruded ont réussi à obtenir les aides de l'éco-FAUR (éco-conditionnalisées sur la base de 13 cibles de développement durable) de la Région Bretagne ou les aides de l'ADEME Bretagne, compte-tenu de la qualité de leurs projets.

Une mise en réseau de l'expertise des élus

Plus qu'une association de communes, Bruded est avant tout un réseau de coopération entre élus. Les actions de l'association (visites, ateliers techniques, temps d'échanges, etc.) permettent ainsi aux élus de partager leurs expériences, les difficultés et astuces pour mener un projet concret. De plus, la diversité des problématiques et la richesse des expériences facilitent l'appropriation par les pairs et le transfert d'une commune à une autre. L'association ne cessant de croître, « l'effet réseau » permet une montée en compétences individuelle et collective.

Alors que les salariés disposent d'une certaine expertise du fait des nombreuses réalisations qu'ils peuvent suivre au quotidien, ils s'attachent toujours à mettre en posture d'experts les élus, que ce soit lors de visites ou de temps d'échanges. Cette reconnaissance par les pairs illustrent le choix du slogan de Bruded : « les élus parlent aux élus ». De la même façon, le rôle du salarié est davantage de favoriser la mise en réseau et le transfert des expériences entre élus, que d'accompagner techniquement les communes.

Une animation territoriale

La posture du salarié, véritable animateur coopératif, constitue l'un des points clés pour comprendre le fonctionnement et les réussites de Bruded. Au nombre de 4 depuis 2009, ils sont répartis géographiquement sur le territoire de la Bretagne historique, sans pour autant respecter les découpages institutionnels comme les départements. Il suit une logique d'équité : le territoire de chaque salarié doit comporter approximativement le même nombre d'adhérents.

Cette répartition offre plusieurs avantages : elle permet de construire une relation de proximité avec les adhérents et vices-présidents « locaux », que les salariés peuvent facilement rencontrer. Cela permet en outre d'avoir une fine connaissance des territoires et de leurs problématiques, celles-ci étant bien différentes de l'un à l'autre. Enfin, cette répartition localisée facilite le travail en réseau et permet de créer des relations privilégiées avec les partenaires de Bruded, qu'ils soient territoriaux ou thématiques.

Le pendant de cette répartition est le travail d'équipe à distance. Les salariés travaillent tous, pour tout ou partie, de leur domicile et pour trois d'entre eux, ont accès à un bureau dans des locaux partagés. Le travail d'équipe est facilité par les outils numériques (documents partagés, visioconférence) qui leur permettent de faire le point régulièrement, même s'ils se rencontrent chaque mois dans les locaux d'un de leurs partenaires pour leur réunion d'équipe.

Si l'ensemble des tâches concernant la gestion interne est réparti entre les membres de l'équipe avec un pilote principal et un binôme en soutien, depuis 2012, un membre de l'équipe assure la fonction de coordination afin de soutenir les autres salariés dans leurs missions, de veiller à équilibrer les tâches, d'améliorer le lien entre les quatre salariés et d'accompagner les nouveaux salariés dans leur poste.

Oser faire différemment

Dès sa création, Bruded s'est démarqué par la volonté de ses fondateurs d'expérimenter pour « faire mieux avec moins ». Souvent en manque de ressources (financières, techniques, humaines), les petites et moyennes communes rurales peinent à développer des projets innovants et à redonner vie à leur territoire. Pourtant certains maires ont réussi et souhaitant multiplier ces démarches, ont créé Bruded. Cette logique d'expérimentation a perduré au-delà des fondateurs et se traduit dans la manière d'appréhender la notion de développement durable : au delà projets, c'est avant tout une démarche engagée, une façon d'envisager de façon exhaustive les problématiques et leurs solutions.

On retrouve cet « esprit » Bruded dans le fonctionnement interne du réseau, basé sur la transparence, la bienveillance et la convivialité. L'objectif n'est jamais de mettre en lumière les meilleures réalisations mais ceux et celles qui font. Que ce soit à travers les outils mis en place, les relations entre les différents membres du réseau ou les temps d'échanges, les élus sont là pour apprendre, partager et avancer sur des réalisations concrètes.

LA RECETTE DU RÉSEAU COOPÉRATIF

Juridiquement, Bruded est une association loi 1901 composée de membres, d'un conseil d'administration et de salariés. Comme dans toute association, chaque partie prenante occupe une place et un rôle bien définis : les membres reçoivent des services en contre-partie d'une cotisation, le conseil d'administration valide les décisions qui orientent le fonctionnement de l'association et les salariés exécutent les tâches liées à ces décisions.

Mais à travers l'analyse des fonctionnements, postures et outils mis en place par l'association, nous avons pu caractériser une dynamique de réseau coopératif.

De la naissance à l'âge adulte : la croissance de Bruded

Bruded est une association créée en 2005, sous l'impulsion d'une poignée d'élus de petites communes rurales bretonnes fortement engagées dans des projets d'urbanisme durable.

Ces élus militants, précurseurs, volontaires et parfois isolés ont mené à bien leur projet malgré sa complexité. Ils ont souhaité communiquer et témoigner pour transmettre leur expérience et favoriser ainsi l'émergence de nouvelles opérations, notamment dans les espaces moins urbains et

plus isolés.

Parallèlement, la Région Bretagne a cherché à rénover son programme de fonds d'aménagement urbain et a trouvé dans ces exemples des bases pour appuyer sa politique. L'association BRUDED a alors été créée avec pour objectifs :

- le développement d'un réseau d'élus ;
- la mise en relation des collectivités ;
- la mutualisation d'expériences mettant en œuvre un développement durable des territoires.

Pour aller plus loin :

- [L'histoire de Bruded racontée par ses co-fondateurs.](#)

Le réseau Bruded connaît une croissance assez soutenue. Il a su s'y adapter et gagner en maturité. Aujourd'hui, Bruded peut être qualifié de « grand réseau » au regard de sa taille et de « réseau adulte » de part sa maturité.

La croissance de Bruded : une histoire de taille et de maturité¹⁴

Nous pouvons distinguer trois types de groupes, en fonction du nombre de leurs membres :

- Les petits groupes : de zéro à 12.
- Les groupes intermédiaires : de 12 à 99.
- Les grands groupes : plus de 100.

Débutant avec 5 adhérents fondateurs, le réseau Bruded a rapidement atteint la taille intermédiaire (dès 2006, Bruded comptait 21 membres) pour passer le cap du grand groupe à partir de 2009 (108 membres). En 2014, Bruded compte plus de 130 communes adhérentes.

Derrière la question de la taille se joue l'enjeu de la dynamique collective. Alors que les petits groupes peuvent être gérés de façon contrainte (niveau d'implication des membres élevé), ce fonctionnement devient trop complexe au delà de 12 membres. Naturellement, les membres adoptent alors différentes postures :

- Les "proactifs", qui prennent des initiatives.
- Les "réactifs", qui réagissent lorsqu'on les sollicite.
- Les autres, qui ne sont pas tous totalement inactifs. Certains sont des "observateurs¹¹" qui suivent les travaux du groupe, les utilisent pour eux, même s'ils ne participent pas.

Ceux qui participent ne sont pas toujours les mêmes. Les postures des membres changent, en

¹⁴ Cette analyse prend appui sur le travail réalisé par le projet [Cooptic](#), une initiative de transfert d'innovation, financée par la Commission européenne dans le cadre du projet Leonardo da Vinci. Quatre partenaires spécialisés dans les pédagogies innovantes - SupAgro Florac et Outils-Réseaux (Montpellier), l'École de la coopération Aposta de Catalogne et le Centre Régional d'Initiative à l'Environnement (CRIE Mouscron) de Wallonie - se sont associés pour travailler sur l'adaptation d'un dispositif de formation destiné aux animateurs de projets collaboratifs. Le projet a notamment permis de dégager des [concepts](#) d'animation de projets collaboratifs. Ils servent de balises, de tableau de bord, et sont organisés autour de [La coopération en 28 mots-clés](#).

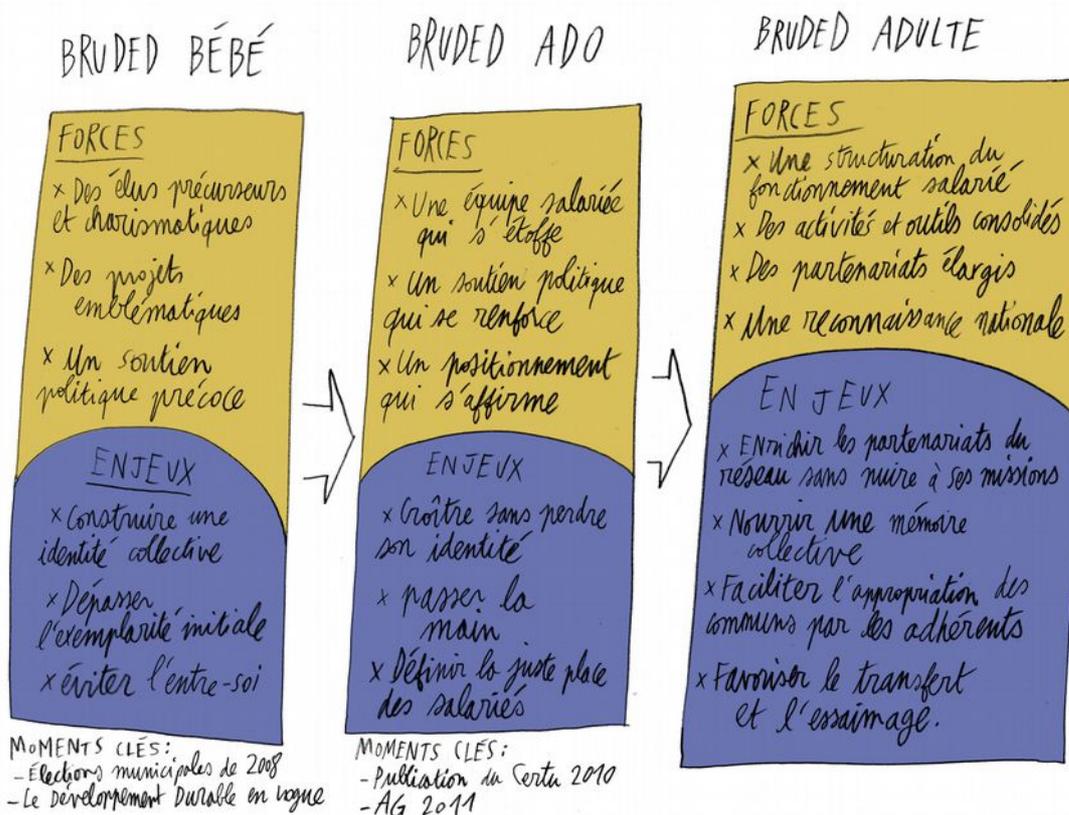
fonction d'un certain nombre de critères et de contraintes. Cependant, on observe de façon assez contre-intuitive que le pourcentage d'actifs reste remarquablement constante³ : un groupe fonctionnant normalement aura environ 1% de proactifs et 10% de réactifs.

Pour qu'un grand groupe puisse produire autant qu'un petit groupe qui comprend jusqu'à une douzaine de personnes sans nécessiter de trop grands efforts d'animation, il devra donc avoir au minimum une centaine de participants afin d'avoir au moins une dizaine ou une douzaine de réactifs. Les grands groupes nécessitent ainsi moins d'effort d'animation – puisque le nombre de réactifs est plus important ; ils permettent de produire de façon collaborative.

Si la dynamique collective change en fonction de la taille du groupe, elle est aussi affectée par l'évolution de sa maturité. Dans un premier temps, le collectif est chaotique puis la communauté se forme : le groupe est au stade de maturité "enfant". Ensuite la communauté s'informe et se transforme : le groupe est au stade de maturité "adolescent". Enfin, la communauté rayonne puis le réseau s'ouvre et se consolide : le groupe devient adulte.

Et chaque âge de la vie du réseau comporte ses enjeux :

- Dans la transition entre le "collectif chaotique" à la "communauté se forme", les questions portent sur la construction de l'identité commune : comment trouver des consensus ?
- Au stade entre la "communauté se forme" à la "communauté s'informe", on prend conscience de l'effervescence des idées et des projets qui fusent dans toutes les directions. L'enjeu consiste alors à structurer ces idées autour d'un projet commun.
- Lors du stade de la "communauté s'informe" à "la communauté se transforme", la communauté n'est plus passive : il faut entrer dans l'action, il s'agit ici de se questionner sur le "comment faire".
- Enfin, dans la dernière transition entre "la communauté se transforme" à "la communauté rayonne", il est question de s'ouvrir vers l'extérieur. L'enjeu consiste à accepter cette vision dynamique et à la gérer.



On retrouve cette progression dans la maturité du réseau Bruded. Nous pouvons la schématiser en trois étapes :

- Une première phase (2005-2008) - la naissance - a permis de lancer la dynamique du réseau. Face au succès des visites des réalisations des communes fondatrices, le réseau s'étoffe rapidement et doit faire face à ses premiers enjeux : construire une identité collective et dépasser l'exemplarité au delà des élus fondateurs et de leurs réalisations tout en évitant l'entre-soi. Avec la diffusion de la notion de développement durable et l'élection de 2008, le réseau passe un cap, celui de l'adolescence.
- Une deuxième phase (2008-2011) - l'adolescence - caractérise la croissance et la structuration du réseau. L'identité, toujours cruciale, est préservée malgré le passage de relais progressif des fondateurs. Les salariés, qui passent de 1 à 4 en peu de temps, facilitent cette croissance ; mais leur arrivée nécessite de penser leur place : des animateurs et non des experts consultants. La publication du Certu (reconnaissance nationale), le lancement des cycles de visites (élément accélérateur) et l'AG de 2011 (décisions structurantes) entérinent cette structuration et facilitent le passage à l'âge adulte.
- La phase actuelle (depuis 2011) traduit la maturité, avec un équilibre entre l'animation salarié, la place centrale des élus-experts et l'implication et le renouvellement constant du CA. Les enjeux évoluent aussi : consolider les relations partenariales sans transformer l'identité et les missions de l'association, favoriser la construction et l'appropriation des « communs » produits par tous les acteurs du réseau, mais aussi encourager le transfert et l'essaimage au delà des liens de pairs-à-pairs.

Des postures coopératives

La coopération repose sur la convergence entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif. Il existe des conditions favorisant cette convergence : dans un environnement d'abondance se développe une économie du don, différente de l'économie de rareté ; en donnant une vision à long terme au groupe, les comportements deviennent plus coopératifs ; les mécanismes d'estime (une forme de reconnaissance attribuée de façon dynamique par l'ensemble du groupe contrairement au prestige) forme un système de régulation qui incite à agir dans le sens de l'intérêt collectif.

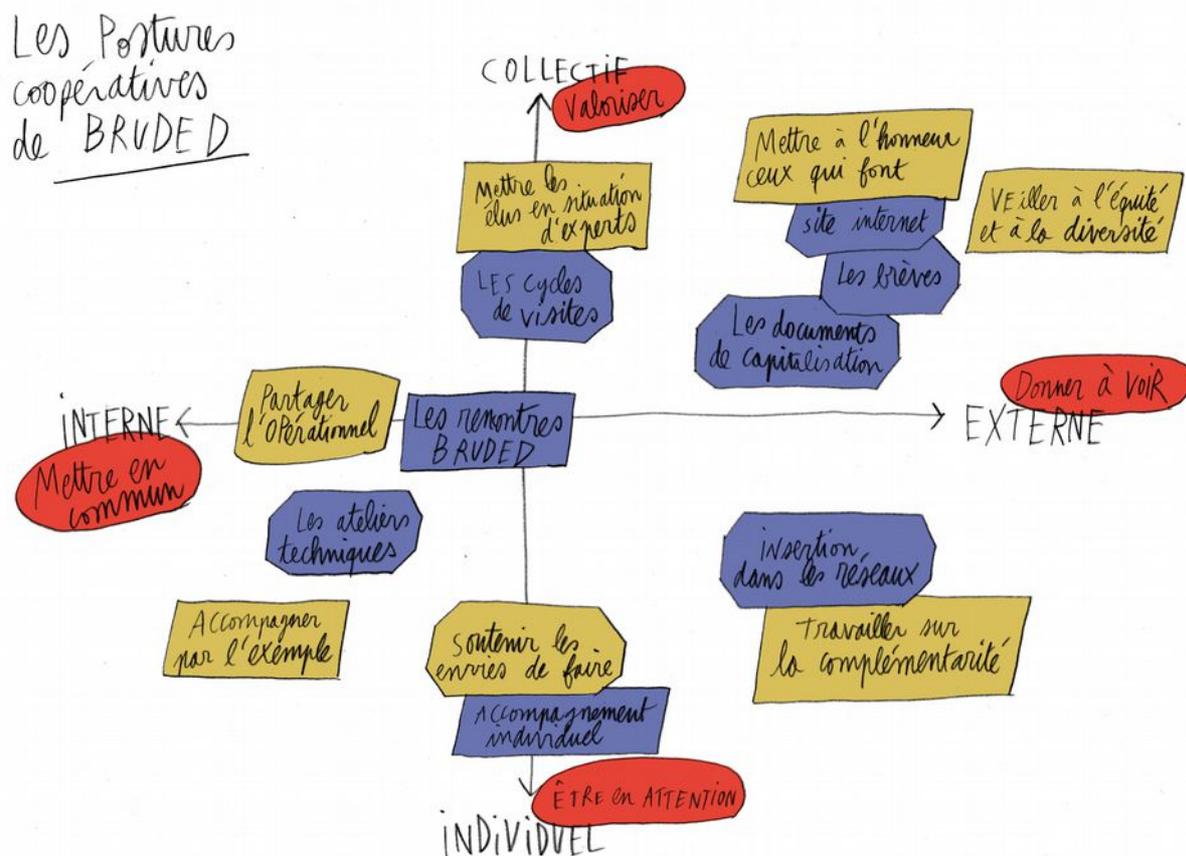
Mais trop de convergence peut transformer le groupe en un troupeau de mouton... Il est bon d'y ajouter un peu de divergence (d'autres idées voire des façons différentes de poser les questions) et même un soupçon d'opposition pour permettre une remise en question du groupe. Le rôle de l'animateur est alors de percevoir l'équilibre entre convergence, divergence et opposition et de pousser l'un ou l'autre pour obtenir un groupe qui avance tout en s'enrichissant de sa diversité.

La fonction d'animation est assurée au sein du réseau Bruded par l'équipe salariée et se traduit par des tâches multiples. Certaines sont tournées vers les personnes (faciliter l'implication, faire converger ou diverger, relancer les échanges...), d'autres vers le réseau lui-même (définir les objectifs, conserver l'histoire du réseau, identifier les tâches à faire et les tâches critiques, donner

aux membres une vision d'ensemble et de la diversité des idées...) et d'autres encore sont en direction de l'environnement (valoriser ce qui a été fait...).

Mais l'un des rôles fondamentaux des animateurs est de faire en sorte que chacun trouve son intérêt dans la coopération avec les autres. Pour cela, il doivent porter une attention continue aux membres pour faciliter l'apprentissage et les moments de convivialité, surtout si ceux-ci sont collectifs. Pour que les membres s'impliquent et restent motivés, il faut faciliter les mécanismes naturels de contrepartie, à savoir le développement de savoir-faire, le plaisir et la reconnaissance.

Nous pouvons identifier dans les pratiques de Bruded quatre postures coopératives :



Être en attention :

Être en attention plutôt qu'en intention est l'une des caractéristique de la gestion d'un projet coopératif. Comme l'explique l'association Outils-réseaux, gérer un projet "en attention" signifie que « l'animateur crée des situations coopératives (faire se rencontrer les personnes, faire en sorte qu'elles se présentent, qu'elles puissent échanger...), est à l'affût et réactif (soutenir les envies de faire, accompagner l'émergence des idées...) ¹⁵ ».

Être à l'écoute, prendre des nouvelles, transmettre une information en lien avec les réflexions de la commune... Aussi simples soient-elles, ces actions mises en œuvre par les salariés dans le cadre de

¹⁵ Source : Site Internet d'Outils réseaux, consulté le 02/09/2014, <http://outils-reseaux.org/ContenuRedigeTrucsEtAstucesPourDemarrer>.

leur mission d'accompagnement individuel des adhérents sont essentielles au bon fonctionnement coopératif. Elle facilite l'intégration des nouveaux, nourrissent les relations et mettent en confiance les adhérents.

Valoriser :

L'évaluation par l'estime est un élément clé de motivation à coopérer. La personne se sent estimée par ses pairs, sa production est valorisée. Lors des visites organisées par Bruded, ce sont les élus qui présentent directement leur réalisation. Ils sont les experts. A travers les échanges, ils sont évalués et estimés par leurs pairs. Dans les Brèves, les adhérents peuvent témoigner avec leurs propres mots et signer leur contribution. Les actions de Bruded ont toutes à cœur de valoriser les actions des adhérents, les communes et les hommes. La reconnaissance est une forme de rétribution. Elle émane de la convergence de l'intérêt individuel et de l'intérêt collectif et incite à agir dans le sens de l'intérêt collectif.

Mettre en commun :

Mettre en commun est synonyme de partager et s'oppose à mettre en concurrence. C'est une source d'enrichissement collectif et compatible avec l'enrichissement personnel. Les biens communs s'inscrivent donc dans une économie du partage et de la participation, et non de l'accumulation personnelle et de l'exclusion.

Bruded a développé de nombreux outils pour faciliter la mise en commun des expériences et la pollinisation des idées. Les savoirs et vécus sont capitalisés au fur-et-à mesure. Ils constituent le bien commun du réseau, la mémoire collective.

Donner à voir :

Rendre visible les activités du réseau, donner-à-voir la richesse des projets mis en œuvre localement, c'est valoriser le réseau. Mais c'est aussi prendre un risque : celui de s'exposer à l'inconnu. Cette posture permet la circulation des connaissances et des savoirs. Elle favorise l'innovation et la créativité.

Bruded a souhaité un site internet convivial et riche d'informations ainsi qu'une lettre mensuelle fidèle à la vie du réseau. Accessibles aux membres et partenaires de Bruded mais aussi à toute personne extérieure, ces outils enrichissent la dynamique collective du réseau.

Des outils alliant présentiel et à distance

D'après Jean-Michel Cornu¹⁶, la coopération repose sur trois conditions sine qua non :

L'implication des membres

Comme nous l'avons vu, tous les membres d'un réseau ne peuvent être impliqués au même niveau. Les observateurs et les inactifs composent la majorité des groupes dès qu'on dépasse 12 membres. Cependant, il est indispensable de s'assurer qu'au moins une ou quelques personnes s'investissent dans le groupe et y adoptent une attitude proactive.

¹⁶ Cornu J-M, La coopération en 28 mots-clés, consulté le 3 septembre 2014. Source : <http://ebook.coop-tic.eu/francais/wakka.php?wiki=LaCooperationEn28Motscles>

Des communs accessibles

Les fondamentaux du groupe (objectifs, règles de fonctionnement, outils et méthodes utilisés...) doivent être accessibles à tous. De même, les productions du groupe (éléments capitalisés) doivent être accessibles et réutilisables, y compris à l'extérieur du groupe.

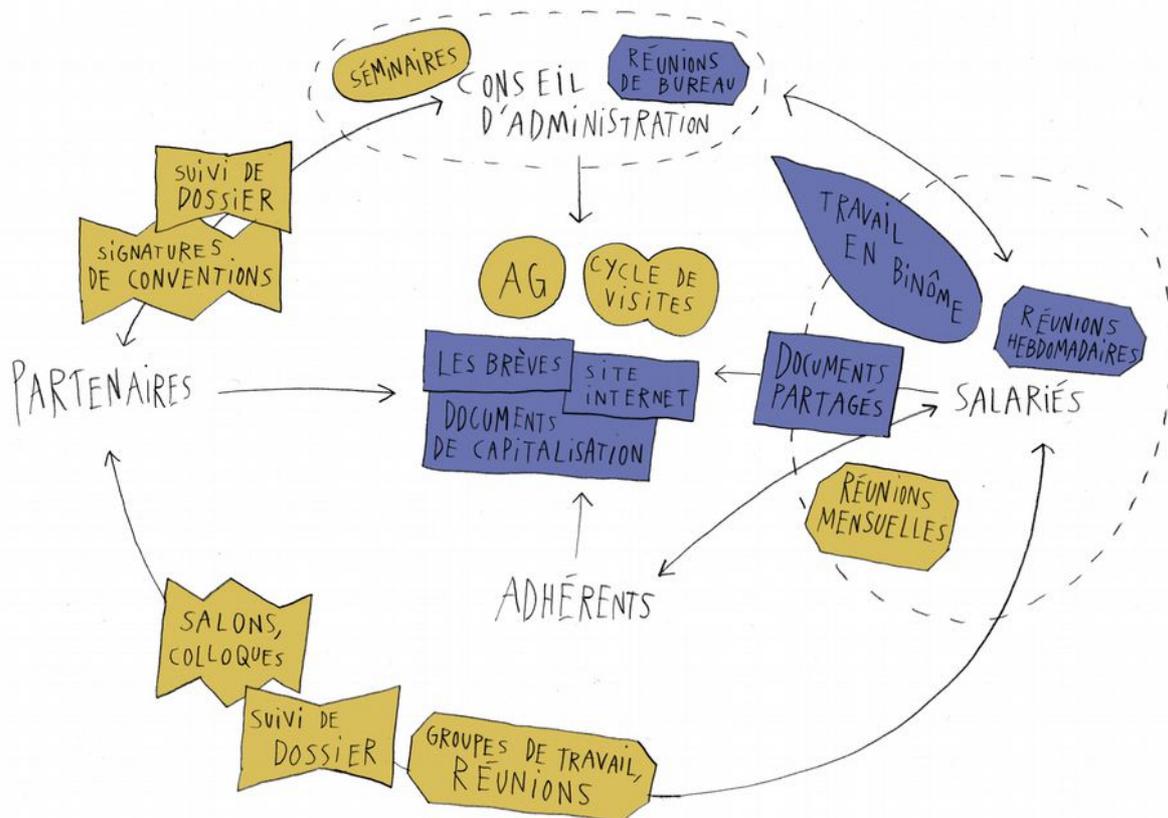
Des moyens d'échange

Il est important de disposer de plusieurs outils et règles d'échange pour assurer la communication entre les participants : en présentiel et à distance, lors de moments synchrones (visites et rencontres) et en asynchrone (visioconférences), lors d'échanges organisés (Assemblée Générale) et de rapports informels (le temps d'un café ou d'un repas).

A travers l'analyse de la croissance du réseau Bruded et des postures d'animation, nous avons pu constater que Bruded répond aux deux premières conditions (Cf : partie 2 du Code source). L'étude des outils mobilisés par les différentes partie-prenantes de Bruded nous permet maintenant de valider la troisième condition.

Bruded est un réseau breton. Il ne s'encre nul part. Il se matérialise à travers les activités organisées au sein des communes membres et des outils de communication numériques.

Pour exister, Bruded articule donc des outils numériques et des outils non numériques. Simples et conviviaux, ces outils facilitent le partage, valorisent les membres du réseau, donnent-à-voir les activités de l'association. C'est un élément clé du fonctionnement mais aussi de l'identité de Bruded.



Quelques outils clés :

Les cycles de visite

Temps d'échange entre pairs

Concrets et opérationnel

« Ces visites permettent aux nouveaux adhérents de découvrir le mode d'action privilégié de BruDED et d'échanger avec d'autres élus qui partagent un projet proche du leur »¹⁷.

L'assemblée générale

Temps d'échanges et de prise de recul entre pairs

Découverte et motivation

« C'est très valorisant pour la commune qui reçoit. »¹⁸

« Très bonne ambiance à l'AG ; une ambiance de ruche, de laboratoire. C'est ce qu'on est venu chercher chez BruDED »¹⁹.

La visioconférence

Temps de travail opérationnel

Distance et gain de temps

Le site internet

Le site internet permet au grand public, d'avoir accès à des fiches projets concernant toutes les communes qui sont adhérentes au réseau. Chaque adhérent dispose de sa propre page, avec des liens vers d'autres pages dédiées à ses actualités et à ses projets. Les fiches projets sont accessibles à ce niveau là.

Les adhérents ont en plus accès à un 2ème niveau d'information, qui fournit des éléments plus techniques et plus concrets.²⁰

A travers la mise en ligne de vidéo, de photos, des documents techniques, de documents de mutualisation..., le site internet met en valeur les réalisations de tous les adhérents, et favorise le partage d'expériences.

La lettre mensuelle

Les « Brèves de BRUDED » sont envoyées chaque début de mois aux adhérents et partenaires, ainsi qu'à toute personne qui en fait la demande. Elles relatent les activités proposées par BRUDED, les retours d'expériences transmis par les adhérents ainsi qu'une sélection d'informations sur le développement durable axées sur le territoire breton.²¹

17 Extrait d'un entretien réalisé avec Mikael Laurent, salarié de l'association, le 19 août 2014.

18 Extrait d'un entretien réalisé avec Gisèle Gilbert, administratrice de l'association, le 21 août 2014.

19 Extrait d'un entretien réalisé avec Audrey Cousquer, administratrice de l'association, le 20 août 2014.

20 Compte-rendu AG du 30-05-2008.pdf, page 2

21 CRA2011_BRUDED_final.pdf, page 26

DES RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOÏN

DES PROJETS CONNEXES AU RÉSEAU BRUDED

En Normandie

Association EDEN
« Energie Durable En Normandie »
38 B rue Bellanger
76190 YVETOT
Tél : 02 35 37 35 08

En Mayenne

Association Synergies
14 rue J.B. Lafosse, 53000 LAVAL
Tél : 02 43 49 10 02
synergies53[a]orange.fr / [Site Internet](#)

En Dordogne

Agence technique départementale
Service Durable
Tél : 05 53 06 65 65
e.lachaud[a]atd24.fr / [Site internet](#)

En Touraine

Association Alterénergies
2, carrefour du 11 novembre
37170 Chambray-lès-Tours
02 47 26 46 03
contact@alterenergies.org / [Site Internet](#)

Dans les Côtes d'Armor (Bretagne)

T3D, Territoire Durable
[Site Internet](#)

Dans la Drôme

Association BioVallée
96 ronde des alisiers
26400 EURRE
Tél. : 04 26 52 11 22/23 .
contact@biovallee.fr / [Site Internet](#)

BIBLIOGRAPHIE

Sur Bruded

Réseau de territoires, paysage et urbanisme durable, Mémento 12, Mairie conseils, Caisse des Dépôts, [disponible en ligne](#).

Sur la coopération

Cooptic : <http://ebook.coop-tic.eu>

Animacoop : <http://animacoop.net/wakka.php?wiki=PagePrincipale>