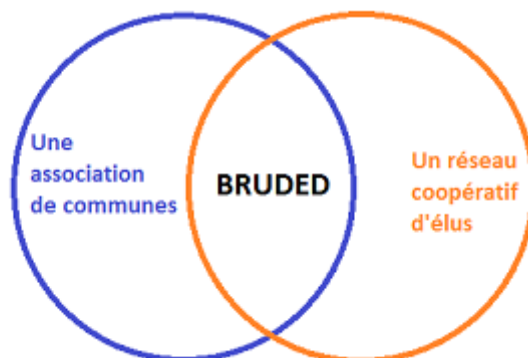


# LE CODE SOURCE DU RÉSEAU BRUDED



---

## Note synthétique introductive



Cette note a été pensée comme un support à la visualisation du Prezi et une aide à la découverte du document Code source.

Conçue en trois parties, cette présentation vous permettra de prendre connaissance :

- des motifs de réalisation de cette production ;
- des éléments clés qui composent le Code source de Bruded ;
- de l'analyse que nous avons développés sur le fonctionnement du réseau.

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



# LE CODE SOURCE : EXPLICITER POUR FAVORISER L'ESSAÏMAGE

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** : Faciliter l'appropriation du fonctionnement de Bruded par les futurs administrateurs et salariés, qui rejoindront la dynamique à la suite d'un renouvellement de Conseil d'administration ou d'une ouverture de poste salarié.
- **En externe** : Outiller 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.

Le code source de Bruded a été conçu en deux parties :

**Comment ça marche :**

Nous y décrivons des différents éléments du fonctionnement de Bruded.

**Pourquoi ça fonctionne :**

Nous nous concentrons sur l'explicitation des principaux aspects qui font de Bruded un réseau coopératif qui fonctionne.

## COMMENT ÇA MARCHE

Nous ne nous attarderons pas dans cette présentation sur cette partie, détaillée dans le code source. Nous y décrivons les différentes composantes du système d'acteurs de Bruded – adhérents, conseil d'administration, équipe salariée et partenaires – ainsi que les activités mises en œuvre – accompagner, mettre en réseau, capitaliser.

Cette partie permet de dresser le portrait fonctionnel de Bruded.

## POURQUOI ÇA FONCTIONNE

Nous avons identifié quatre principaux ingrédients :

### 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 illustre 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, un membre de l'équipe assure la fonction de coordination afin de palier les difficultés inhérentes au fonctionnement salarié de BRUDED : isolement, manque de coordination et de déficit d'accompagnement pour les nouveaux salariés.

## OSER FAIRE DIFFÉREMENT

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 actions liées à ces décisions et assurent les missions de l'association au quotidien.

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.

## LA CROISSANCE DE BRUDED

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

Nous pouvons schématiser la croissance de Bruded 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.

**Le document Code Source vous apportera des éléments d'éclairage sur les enjeux de la croissance d'un réseau coopératif, et notamment les différents âges d'un réseau (enfant/adolescent/adulte).**

## LES POSTURES COOPÉRATIVES DE BRUDED

Nous pouvons caractériser le fonctionnement de Bruded à travers 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...)¹ ».

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 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 le 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 connaissance et des savoirs. Elle favorise l'innovation et la créativité.

---

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

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

Nous pouvons identifier trois conditions sine qua non à la coopération :

### L'implication des membres

Tous les membres d'un réseau ne peuvent être impliqués au même niveau. Les observateurs et les inactifs composent en effet 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.

### 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.

Les cycles de visites, l'assemblée générale, la visioconférence, le site internet et la lettre mensuelle sont ressorti de nos analyses comme étant des outils clés du fonctionnement de Bruded.

## NOTRE ANALYSE DE BRUDED

Cette troisième partie présente notre regard analytique sur Bruded. C'est un élément complémentaire au Code source et n'y figure pas.

Points forts	Points de vigilance
<p><b>Un encrage réticulaire</b></p> <p>Les élus impliqués dans le réseau Bruded sont pour beaucoup inscrits dans des réseaux politiques et thématiques bretons liés au développement durable.</p> <p>Cette structuration des appartenances facilite l'accès à l'information pour les administrateurs et les salariés, favorisant ainsi l'adaptabilité et la réactivité de Bruded.</p>	<p><b>Un environnement contraignant</b></p> <p>Le financement mais aussi les missions et le rythme des activités de Bruded sont fortement dépendants de son environnement politique.</p> <p>Bruded a peu d'emprise sur cet environnement. L'avenir de l'association a toujours une part d'incertitude. Si cette situation favorise la créativité et l'écoute active, elle peut aussi être source de stress en période charnière (évolutions des politiques publiques, réduction des ressources financières publiques, élections).</p>
<p><b>Un fonctionnement décentralisé</b></p> <p>Bruded n'a pas de centre. L'association n'a pas de locaux. L'équipe salariée et les membres du Conseil d'administration sont présents sur l'ensemble du territoire d'action de l'association. Et bien que le réseau ait été initié par des élus charismatiques, il n'y a pas de personnification du réseau.</p> <p>Ce fonctionnement favorise la circulation de l'information, le climat de confiance et l'implication des membres.</p>	<p><b>Des règles de jeux minimales</b></p> <p>Le fonctionnement de Bruded s'appuie sur deux documents réglementaires : les statuts et la charte de l'association. Ce sont les seuls garde-fou.</p> <p>Il en découle un fonctionnement souple mais aussi très informel. Les administrateurs font confiance à la bienveillance des adhérents.</p> <p>Par conséquent, il semble important de nourrir la mémoire collective de la vie associative. La réalisation de vidéo et la production de compte-rendu annuel bien détaillés sont à ce titre très utiles.</p>
<p><b>Des réalisations d'avant-garde</b></p> <p>Bruded est né dans l'innovation et l'exemplarité. En valorisant la diversité, l'association a réussi à maintenir cette avant-garde. Les réalisations des membres de Bruded s'appuient sur la volonté de faire mieux, d'être fier de faire différemment.</p> <p>Cette richesse attire la curiosité et nourrit les envies de faire des communes. C'est une dynamique vertueuse.</p>	<p><b>Une mission atypique</b></p> <p>Bruded met en réseau, facilite la circulation des expériences et apprentissages. Cette mission n'est pas facile à s'approprier en interne et difficile à faire comprendre à l'externe.</p> <p>Les salariés sont aujourd'hui sollicités de toute part pour témoigner, animer un atelier, participer à des groupes de travail. Toutes ces actions viennent renforcer la notoriété de Bruded, mais aussi la qualité de l'accompagnement offert aux adhérents. Mais attention aux forces centrifuges qui font, avec le temps, dévier les animateurs de leur cœur d'activité !</p>
<p><b>Des communs accessibles</b></p> <p>Les outils mis en place par Bruded pour faciliter le transfert d'expérience sont simples et conviviaux.</p> <p>Le langage est opérationnel, les réalisations sont visibles. Les supports de capitalisation sont faciles à s'approprier et à partager.</p> <p>Les adhérents partagent une culture commune. L'intégration est ainsi facilitée.</p> <p>Les communs sont facilement accessibles, le réseau en est d'autant plus intelligible.</p>	<p><b>Une adhésion des communes mais une implication des élus</b></p> <p>L'association Bruded se compose de communes adhérentes et non d'élus individuels. Cela permet de « dépolitiser » ce réseau. Bien qu'il soit historiquement porté par des élus militants, il est aujourd'hui composé de communes de « tout bord » et a ainsi su préserver ce côté « apolitique ».</p> <p>Pour autant, ce sont des élus qui s'impliquent dans la vie du réseau, en partageant leurs expériences. Et ce n'est pas toujours facile pour ces élus d'articuler leurs apprentissages et vécus au sein de Bruded aux décisions collectives de leur conseil municipal. Ce décalage peut être décourageant pour l' élu. De même, pour les techniciens de ces communes, l'appropriation des idées et projets n'est pas toujours aisée.</p>



## LES PRINCIPAUX ENJEUX DU RÉSEAU COOPÉRATIF

L'analyse du réseau Bruded a permis de dégager une série de points forts et des points de vigilance que nous venons de détailler. Ceux-ci concernent aussi bien les relations partenariales que l'identité du réseau ou encore la question du travail salarié. Il en découle une série d'enjeux, qui touchent tant l'environnement du réseau que sa gestion interne et son fonctionnement coopératif. Nous avons fait le choix d'approfondir plus spécifiquement ce dernier aspect, qui nous semble déterminant pour l'avenir de Bruded.

La dynamique coopérative n'est en effet jamais acquise et doit toujours s'adapter aux évolutions du réseau : sa taille, sa maturité, ses animateurs, son environnement sont des facteurs variables. Tout l'enjeu sera donc d'évoluer sans perdre les ingrédients qui ont fait de Bruded un réseau coopératif qui fonctionne.

### L'ANIMATION DU RÉSEAU

#### L'évolution de l'équipe salariée

Le dynamisme d'un réseau coopératif repose avant tout sur l'implication de ses membres. Or, celle-ci est intimement liée à la qualité de l'animation du réseau. Les postures mises en œuvre par les salariés dans leurs relations aux membres et les outils utilisés sont des éléments clés.

Or, l'équipe salariée n'est pas une donnée constante. L'association peut connaître un départ de salarié, une suppression de poste ou au contraire, une création de poste. Et à chaque évolution, « *il faut faire reprendre la mayonnaise* »<sup>2</sup>.

Animer un réseau coopératif repose sur des savoirs-être plus que des savoirs-faire. Les postures coopératives détaillées dans le code source sont donc essentielles et doivent perdurer au delà du changement de salariés pour que la dynamique actuelle se poursuive. De même, les outils, qu'ils soient en présentiel ou à distance, ne peuvent être pensés comme de simples éléments de fonctionnement mais comme des moyens essentiels pour faire vivre cette coopération à tous les niveaux de Bruded. Les outils coopéraifs n'existent pas. Tous les outils peuvent potentiellement favoriser la coopération. A condition qu'ils soient bien adaptés aux besoins et fonctionnement du réseau, et bien animer pour en favoriser leur appropriation.

#### **Comment transmettre ces savoirs-faire au gré des équipes, les affiner et les enrichir ?**

*L'analyse de pratiques et la construction d'une mémoire collective peuvent constituer à ce titre des pistes intéressantes.*

---

2 Extrait d'un entretien réalisé avec Gisèle Guilbart, administratrice de l'association Bruded, le 20 août 2014.

## La croissance du réseau

L'animation du réseau doit être agile. Elle doit pouvoir évoluer et s'ajuster en fonction de la taille et de la maturité du réseau ; paramètres qui impactent directement les besoins et les moyens d'animation. Il est donc important que les animateurs n'évoluent pas dans un fonctionnement trop contraint, fermé ou isolé.

### **Comment adapter sa pratique au gré des évolutions internes et externes du réseau ?**

*L'analyse collective du réseau et une bonne connaissance des cycles de vie d'un réseau peuvent être à ce titre des pistes intéressantes.*