



UNE DEMARCHE D'EVALUATION CROISEE COMME SUPPORT D'UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Michel CAPRON

Laboratoire d'Etudes et de Recherche sur la Gestion des Organisations – Université de Paris 8

Financé par PUCA

Co-financé par
Le Pays de Brocéliande
Le FSE Objectif 3



Rapport Final

Mai 2006

LERGO (Laboratoire d'Etudes et de Recherche sur la Gestion des Organisations, EA n° 3392) - Université de Paris 8.
Responsable : Michel Capron
2 rue de la Liberté
93526 Saint-Denis Cedex 02
Tél: 01 49 40 64 67/01 48 20 07 37
Michel.capron@univ-paris8.fr

Equipe :

- Claire Cartieaux, Les Ateliers de l'Economie Sociale et Solidaire – c.cartieaux@libertysurf.fr
- Yves Cariou, OXYMORE, les ateliers de l'innovation sociale
- Pierre-Yves Jan, Scop Initiatives Compétences

Partenaires associés :

- CJDES – Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale
- Le Pays de Brocéliande
- REVES – Réseau Européen des Villes & régions de l'Economie Sociale
- ARIC – Association Régionale d'Information des Collectivités Territoriales

Ce projet a bénéficié d'un co-financement du Fonds Social Européen (FSE).

SOMMAIRE

INTRODUCTION	P. 9
1. LE CADRE DE LA RECHERCHE ACTION	P.11
1.1 LA PROBLEMATIQUE	P.11
1.1.1 LE CONTEXTE HISTORIQUE	P.11
1.1.2 L'HYPOTHESE DE TRAVAIL	P.12
1.2 LE CADRE CONCEPTUEL	P.15
1.2.1 UNE STRATEGIE LOCALE DE DEVELOPPEMENT DURABLE	P.15
1.2.2 LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES	P.17
1.2.3 LA RESPONSABILITE SOCIALE DES TERRITOIRES	P.18
1.3 LA METHODE DE RECHERCHE	P.21
1.3.1 UNE RECHERCHE-ACTION	P.21
1.3.2 LA CONDUITE D'UNE ACTION EXPERIMENTALE SUR UN TERRITOIRE	P.22
1.4 LE CHOIX DU PAYS COMME TERRITOIRE D'ETUDE	P.23
1.4.1 UN CADRE LEGISLATIF FAVORABLE : LA LOI D'ORIENTATION POUR L'AMENAGEMENT ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE DU TERRITOIRE (LOADDT)	P.23
1.4.2 QUELQUES ELEMENTS DE REPERES DU DISPOSITIF PAYS	P.24
1.5 LA PRESENTATION DE L'OUTIL SUPPORT : LE BILAN SOCIETAL	P.27
1.5.1 UNE MULTITUDE D'OUTILS ET METHODE DE REDDITION DE LA RSE MAIS UN SEUL QUI REpond AUX EXIGENCES D'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES	P.27
1.5.2 LE PRINCIPE D'EVALUATION CROISEE	P.29
1.5.3 UN OUTIL SUPPORT : LE BILAN SOCIETAL [©]	P.31
1.6 LES PRESUPPOSES THEORIQUES	P.35
1.6.1 LA THEORIE DES PHENOMENES EMERGENTS	P.35
1.6.2 LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES	P.36
1.6.3 L'ECONOMIE DES CONVENTIONS	P.37
2. UNE ACTION EXPERIMENTALE SUR UN TERRITOIRE PAYS	P.39
2.1 UN TERRITOIRE D'EXPERIMENTATION : LE PAYS DE BROCELIANDE	P.39
2.1.1 LA JUSTIFICATION DU CHOIX DU PAYS DE BROCELIANDE	P.39
2.1.2 UNE PRESENTATION DE LA STRUCTURE PAYS DE BROCELIANDE	P.40
2.1.2.1 L'HISTOIRE DE LA CONSTRUCTION DU PAYS	P.40
2.1.2.2 UNE PRESENTATION EN TERME FONCTIONNEL	P.41
2.1.2.3 UNE PRESENTATION EN TERME ORGANISATIONNEL	P.44
2.2 SEPT ORGANISATIONS PARTICIPANTES	P.45
2.2.1 CINQ ENTREPRISES SOLLICITEES : LE CHOIX DE LA DIVERSITE	P.45
2.2.2 UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE IMPLIQUEE : LE CHOIX DE LA COMMUNE DE TREFFENDEL	P.46
2.2.3 LE GIP : UNE VOLONTE D'EXEMPLARITE	P.48
2.3 METHODE OPERATIONNELLE : UNE RECHERCHE ACTION EN QUATRE TEMPS	P.51
2.3.1 L'ADAPTATION DE L'OUTIL BILAN SOCIETAL A LA COLLECTIVITE TERRITORIALE	P.51
2.3.2 L'ADMINISTRATION DES BILANS SOCIETAUX AUX 7 ORGANISATIONS	P.52
2.3.3 LE CROISEMENT DES 7 BILANS SOCIETAUX SUR LA PARTIE TERRITORIALE	P.56

2.3.4	L'OBSERVATION, L'EVALUATION ET LA RECHERCHE.	P.56
2.4	LES PREMIERS RESULTATS DE L'EXPERIMENTATION	P.59
2.4.1	UNE SYNTHESE DU RAPPORT SOCIETAL DE CHAQUE ORGANISATION	P.59
2.4.1.1	L'ADMR, ASSOCIATION DU SERVICE A DOMICILE	P.59
2.4.1.2	LA SCEA, L'EXPLOITATION AGRICOLE	P.59
2.4.1.3	LE GAEC DU PRESNOIR	P.60
2.4.1.4	LACTO PRODUCTION, UNE PME DU SECTEUR DE L'AGROALIMENTAIRE	P.61
2.4.1.5	BROCELIANDE MUTUALITE : LA MUTUELLE DE SANTE	P.62
2.4.1.6	TREFFENDEL : LA COMMUNE	P.63
2.4.1.7	LE GIP-LD	P.64
2.4.2	UNE SYNTHESE DE L'EVALUATION CROISEE AU NIVEAU DU TERRITOIRE	P.65
2.4.2.1	L'EVALUATION DE LA CHARTE 2000-2006 DU PAYS DE BROCELIANDE	P.65
2.4.2.2	QUELQUES PISTES DE TRAVAIL...	P.70
3.	LES APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE ACTION	P.75
3.1	LES APPORTS ET LIMITES METHODOLOGIQUES	P.75
3.1.1	CREER DES INTERFACES ENTRE LES ORGANISATIONS	P.76
3.1.2	CREER DE LA CONFRONTATION PAR L'EVALUATION CROISEE	P.77
3.1.3	LA DEMARCHE PARTICIPATIVE EN DEBAT	P.78
3.2	LES APPORTS ET LIMITES DES INSTRUMENTS	P.81
3.2.1	LE QUESTIONNAIRE DU BILAN SOCIETAL : UN OUTIL ASSOCIE A UNE METHODE	P.81
3.2.2	UNE ADAPTATION DU BILAN SOCIETAL AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES	P.83
3.3	LES EFFETS DE LA RECHERCHE ACTION SUR LES INSTITUTIONS, LES ORGANISATIONS ET LES INDIVIDUS	P.85
3.3.1	UNE ACTION A TROIS NIVEAUX : L'INDIVIDU, L'ORGANISATION ET L'INSTITUTION PUBLIQUE	P.85
3.3.2	L'ANALYSE DES LIENS : UN RAPPORT PRIVILEGIE AU TERRITOIRE DES ORGANISATIONS ET DES ACTEURS	P.86
3.4	LES APPORTS ET LIMITES CONCEPTUELS	P.91
3.4.1	STRATEGIE DELIBEREE OU STRATEGIES EMERGENTES ?	P.91
3.4.2	LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES : UN CADRE LIMITE POUR PENSER LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS UN TERRITOIRE	P.92
3.4.3	A L'INSTAR DU MANAGEMENT RESPONSABLE DANS LES ENTREPRISES, LE MANAGEMENT RESPONSABLE DU TERRITOIRE	P.93
3.4.4	LA THEORIE DES CONVENTIONS CONFORTEE	P.95
	CONCLUSION GENERALE	P.103
	ANNEXES	P.105
	BIBLIOGRAPHIE	P.329

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : ETAT DE L'ART DES DISPOSITIFS EXISTANTS EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIALE	P.107
ANNEXE 2 : BILAN SOCIETAL	P.125
ANNEXE 3 : MONOGRAPHIE DU PAYS DE BROCELIANDE	P.131
ANNEXE 4 : CHARTE DU PAYS DE BROCELIANDE 2000- 2006	P.149
ANNEXE 5 : FICHES DE PRESENTATION DES ORGANISATIONS	P.169
ANNEXE 6 : LES COMPETENCES D'UNE COMMUNE	P.181
ANNEXE 7 : CRHONOGRAMMES	P.185
ANNEXE 7A : CHRONOGRAMME ADAPTATION BILAN SOCIETAL A LA COLLECTIVITE TERRITORIALE	P.187
ANNEXE 7B : CHRONOGRAMMES DES SEPT ORGANISATIONS PARTICIPANTES	P.193
ANNEXE 7C : CHRONOGRAMME "ANIMATION TERRITORIALE"	P.229
ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE BILAN SOCIETAL "PETITE COLLECTIVITE TERRITORALE"	P.237
ANNEXE 9 : PROGRAMME DES JOURNEES DU 9 JUILLET ET 15 OCTOBRE	P.287
ANNEXE 10 : LA DEMARCHE DU BILAN SOCIETAL A TRAVERS SON EVOLUTION	P.291
ANNEXE 11 : LE TYPE DE PARTICIPATION DES SEPT ORGANISATIONS PARTICIPANTES DECLINE SUR CHAQUE PHASE DE LA DEMARCHE	P.297
ANNEXE 12 : COMPARAISON ENTRE LE BILAN SOCIETAL CJDES ET LE BILAN SOCIETAL COOP DE FRANCE	P.311
ANNEXE 13 : CONTRAT DE PAYS DE BROCELIANDE : PREAMBULE	P.315
ANNEXE 14 : UNE NOUVELLE ORGANISATION DU CONSEIL DE DEVELOPPEMENT	P.319

INTRODUCTION

La recherche-action intitulée "Une démarche d'évaluation croisée comme support d'un dynamique territoriale de développement durable" dont rend compte le présent rapport, s'inscrit dans le programme de recherche initié par les Ministères de l'Ecologie et de l'Equipeement sur les politiques territoriales et le développement durable. Cette consultation est issue *"du constat que, bien que la notion de développement durable soit depuis une quinzaine d'années de plus en plus présente dans les discours et les actions des responsables politiques territoriales, elle semblait peu intéresser la communauté scientifique"*.

Cette recherche-action répond tout particulièrement à l'un des quatre axes du programme : "L'évaluation des politiques publiques au regard du développement durable". Mieux comprendre ce que le développement durable implique de spécifique au regard des conduites d'évaluation de politiques publiques plus classiques permettra aux décideurs de rendre plus cohérentes leurs politiques territoriales.

Elle vise à interroger la faisabilité d'une stratégie locale de développement durable concertée, en associant à sa définition quelques acteurs d'un territoire (entreprises, organisations, collectivités locales...) à travers l'évaluation croisée de leurs pratiques en matière de RSE et de leurs rapports au territoire sous le crible des principes et critères du développement durable. Sur quelle base construire des compromis entre des acteurs aux logiques d'actions différentes sur une thématique telle que le développement durable qui renvoie, lui-même, à des conflits de logiques ?

La question de l'évaluation de la responsabilité sociale (la contribution ou non des entreprises au développement durable) a été jusqu'à maintenant traitée surtout à partir d'instruments managériaux et d'expériences réalisées plus particulièrement dans des entreprises. L'originalité de cette recherche-action tient au fait que l'objet de l'évaluation est un territoire, où l'on s'intéresse non seulement à différentes organisations : entreprises, collectivités publiques, associations et à leurs différents acteurs, mais aussi aux relations que ces acteurs et organisations entretiennent en son sein.

La méthodologie mise en œuvre est une recherche-action utilisant le support du bilan sociétal du Centre des Jeunes Dirigeants et Acteurs de l'Economie Sociale, adaptée pour la circonstance au contexte territorial. En s'appuyant sur une démarche d'évaluation croisée qui associe les différentes catégories d'acteurs, les théories des parties prenantes et des phénomènes émergents ont été sollicitées. La recherche s'est également appuyée sur la théorie des conventions, à travers les travaux de Boltanski et Thévenot, pour réinterroger la construction des accords entre les personnes et les groupes d'acteurs d'un territoire. Le détail du cadre conceptuel, de la méthode, de la présentation de l'outil ainsi que les présupposés théoriques sont exposés dans la première partie.

Le territoire choisi pour l'expérimentation est le pays de Brocéliande (près de l'agglomération rennaise) sur lequel sept organisations ont accepté de participer à l'expérience : cinq entreprises avec des profils diversifiés, une commune et le GIP, structure support du pays. Chacune des organisations a passé le bilan sociétal selon la méthode de l'évaluation croisée entre différentes parties prenantes, puis les sept bilans sociétaux ont été croisés sur la partie territoriale, ce qui a engendré une dynamique d'acteurs inédite sur le territoire. La seconde partie du rapport restitue l'expérience et les résultats.

Enfin, la troisième partie du rapport tire les enseignements de cette expérimentation, tant en ce qui concerne les apports et limites méthodologiques et instrumentaux, qu'en ce qui concerne ses apports et limites conceptuels et ses effets sur les institutions et les organisations du territoire.

1. LE CADRE DE LA RECHERCHE ACTION

Dans cette première partie, il convient de définir la problématique, d'expliciter les termes de cette problématique (cf. § 1.2), d'argumenter le choix d'une recherche-action (cf. § 1.3) et d'un type de territoire pour l'expérimentation (cf. § 1.4), de présenter l'outil support (cf. § 1.5) et de conclure par une présentation des théories sollicitées (cf. § 1.6).

1.1 LA PROBLEMATIQUE

La problématique se compose d'une présentation du contexte historique et de l'hypothèse de travail.

1.1.1 LE CONTEXTE HISTORIQUE

Dès les années 1960-70, un rapport "Halte à la croissance" ¹ dénonce les effets de la croissance économique et démographique, face à l'épuisement progressif des ressources naturelles.

Le rapport Brundtland (1987) introduit le concept de **développement durable** qui est défini comme "*un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs*"². Il se veut un modèle de développement qui respecte les principaux équilibres naturels de la planète, répond aux besoins fondamentaux des populations d'ici et d'ailleurs, crée des solidarités entre tous les territoires, et prend en compte simultanément les dimensions économiques, sociales, culturelles et environnementales. Ce rapport sert de base à la préparation de la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement à Rio de Janeiro (1992) où est adopté par les 110 chefs d'États présents l'Agenda pour le XXI^{ème} siècle, dit Agenda 21. Ce programme d'actions vise une intensification des efforts nationaux et internationaux entrepris pour encourager le développement durable dans tous les pays et à toutes les échelles.

Le Traité de Maastricht de 1993 fait référence au développement durable dans son article n° 2 : "*la communauté a pour mission de promouvoir la croissance durable et non inflationniste respectant l'environnement et d'inventer des modes de développement, et donc de consommation, pour assurer le bien être des hommes d'aujourd'hui, sans compromettre celui des hommes de demain*".

Lors du Sommet de Kyoto de 1997, 159 pays signent un accord historique pour réduire les émissions de gaz à effet de serre émis depuis 1990 de 6% entre 2008 et 2012 et lutter contre le réchauffement de la planète.

Le sommet mondial du développement durable de Johannesburg en septembre 2002 montre que les avancées ne sont pas à la hauteur des défis planétaires, alors même que la prise de conscience des risques pesant sur la planète se fait de plus en plus évidente au sein de la société civile mondiale. Par exemple, "*on observe une faible implication des collectivités locales, tant au plan national qu'europpéen, dans la mise en place d'un Agenda 21 local. Par ailleurs, les agendas sont souvent conçus sur des projets sectoriels et non sur une stratégie globale de développement durable*".

¹Créé à l'initiative d'un économiste italien Aurelio Peccei, le club de Rome constitué de 30 experts internationaux de 10 pays, essaye pour la première fois de comprendre la nature des interactions entre l'économique, le social, le politique et les ressources naturelles. Le principe d'une croissance économique illimitée comme modèle de développement est remis en cause. Une équipe de chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (ou MIT) sous la direction de Dennis Meadows, constituée pour l'occasion à la suite de la demande du Club de Rome rend dans un rapport en 1972 les premiers résultats des travaux.

² Extrait du rapport Brundtland

du territoire ³. Et le manque de cadrage méthodologique entraîne des disparités dans la conception d'outils et de références et donc dans la mise en œuvre des Agendas 21 locaux" ⁴.

Au plan européen, les Conseils de l'Europe de Lisbonne (mars 2000), Göteborg (juin 2001) ⁵, Barcelone (mars 2002) rappellent régulièrement la nécessité de faire figurer de façon très visible l'objectif du développement durable comme principe directeur dans les politiques de l'Union Européenne. Or, On peut lire dans l'avis du Comité économique et social européen sur "la stratégie de Lisbonne et le développement durable" ⁶ de février 2003 : A l'heure actuelle, "cela n'est pas le cas. Le développement durable reste encore une notion abstraite très générale, et non un instrument de travail intégré. [...] On fait trop souvent du développement durable une question ayant trait principalement à l'environnement, que l'on n'intègre pas dans une combinaison politique globale de questions économiques, sociales et environnementales. Il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour que le développement durable constitue la nouvelle approche politique imaginée".

Pour éviter que les multinationales s'engouffrent dans ces lacunes en pratiquant le dumping social et environnemental, les Nations Unies tentent d'obtenir leur engagement volontaire sur les principaux accords internationaux en matière de droits de l'Homme, de droit du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. Cette initiative appelée Pacte Mondial (dans la littérature de langue anglaise *Global Compact*), mobilise plus de 1700 entreprises dont près de 20% sont des entreprises françaises.

D'autres initiatives sont prises pour orienter le comportement des grandes entreprises. L'OCDE révisé en 2000 ses principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales. En juillet 2002, la Commission européenne adopte une nouvelle stratégie en faveur de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), visant à promouvoir la contribution des entreprises au développement durable. "La RSE est définie comme l'adoption volontaire par les entreprises de pratiques sociales et environnementales liées à leurs activités principales et allant au-delà des obligations légales existantes des entreprises". ⁷ Le livre vert ⁸ intitulé "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises" permet alors d'amorcer le débat entre les partenaires sociaux, réseaux d'entreprises, société civile, consommateurs et investisseurs. La Commission confie aux entreprises un nouveau rôle social et environnemental. Elle entend promouvoir l'évaluation externe et l'étalonnage des performances sociales et environnementales des entreprises pour rendre la RSE plus crédible.

Cependant, la série de catastrophes sociales et environnementales (une partie est médiatisée : pollutions maritimes, insécurité alimentaire, travail d'enfants, licenciements boursiers... et une partie est perçue surtout au niveau local : algues vertes, délocalisations...) renvoie à l'urgence d'intégrer une politique globale, associant des considérations économiques, sociales et environnementales. Un sentiment d'interdépendance émerge : l'avenir de la planète dépend de tous, au Nord comme au Sud ; sont concernés les chefs d'entreprise, les responsables politiques, les citoyens. Le développement durable interroge les choix de tous, interpelle chaque niveau de gouvernance pour de difficiles choix stratégiques.

1.1.2 L'HYPOTHESE DE TRAVAIL

Dans ce contexte, la nécessité d'établir une cohérence politique, traduite en actions concrètes, dans une perspective de développement durable représente un défi pour les autorités locales. "Elles prennent de plus en plus conscience

³ Les pratiques (quand il ne s'agit pas de simples affichages) qui se déclinent derrière l'appellation " Agendas 21 locaux " prennent diverses formes, et intègrent plus ou moins l'ensemble des dimensions que recouvre le développement durable. Néanmoins, le développement durable est globalement partout " tiré " majoritairement par les acteurs de l'environnement. Source : Association 4D, site : association4d.org

⁴ CECOP, « La responsabilité sociale des territoires, une transposition du concept de la responsabilité sociale des entreprises pour les autorités locales », mai 2003

⁵ A Göteborg, les Chefs de l'Etat et de gouvernement ont approuvé la stratégie européenne de développement durable, qui ajoute une dimension environnementale au processus de Lisbonne pour l'emploi, la réforme économique et la cohésion sociale.

⁶ (2003/C 95/14) paru le 23.4.2003 dans le journal officiel de l'Union européenne sous la référence C 95/54

⁷ Repris d'un article de la DG Emploi et affaires sociales : « Responsabilité sociale des entreprises : nouvelle stratégie de la Commission pour promouvoir la contribution des entreprises au développement durable » : http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr-index.htm

⁸ juillet 2001

que le développement du territoire nécessite le dialogue et la mobilisation de l'ensemble des acteurs locaux autour de projets communs, en vue d'un partenariat efficace et d'une cohérence d'ensemble. Cette évolution est également remarquable du côté des entrepreneurs qui ont intégré que le développement de leur organisation dépendait aussi de son environnement. Chaque intérêt individuel converge alors vers un intérêt collectif au service d'un intérêt général pour un mieux être de l'ensemble de la population"⁹.

Par conséquent, on perçoit ici l'importance de garantir un dialogue permanent entre les différents acteurs et les responsables politiques. Comment établir ce dialogue ? Comment faire pour que le dialogue devienne source d'engagement vers un développement durable sur le territoire ? Pour que cet engagement se traduise par des réalisations concrètes de la part de chacune des parties prenantes ? Pour offrir les conditions propices à la mise en œuvre de nouvelles relations, il convient de mettre en perspectives le point de vue d'acteurs qui défendent des intérêts divergents, de susciter un large débat sur leurs enjeux singuliers dans une visée d'intérêt général et une vision locale et globale.

Comment mettre en mouvement ce qui ne peut être séparé, à savoir des stratégies d'acteurs individuels ou collectifs, privés ou publics sur les espaces territoriaux le plus souvent enchevêtrés ?

Une démarche d'évaluation croisée de la responsabilité sociale de différents acteurs (même temps - même territoire) facilite une dynamique stratégique locale de développement durable. Telle a été posée **l'hypothèse de travail**. En d'autre terme, il conviendrait, à partir d'une action expérimentale, d'interroger la faisabilité d'une stratégie locale de développement durable concertée, en associant à sa définition quelques acteurs d'un territoire (entreprises, organisations, collectivités locales...) à travers l'évaluation croisée de leurs pratiques en matière de RSE et de leurs rapports au territoire sous le crible du développement durable. Sur quelle base construire des compromis entre des acteurs aux logiques d'actions différentes sur une thématique telle que le développement durable qui renvoie, lui-même, à des conflits de logique ?

⁹ CECOP, " La responsabilité sociale des territoires, une transposition du concept de la responsabilité des entreprises pour les autorités locales ", mai 2003

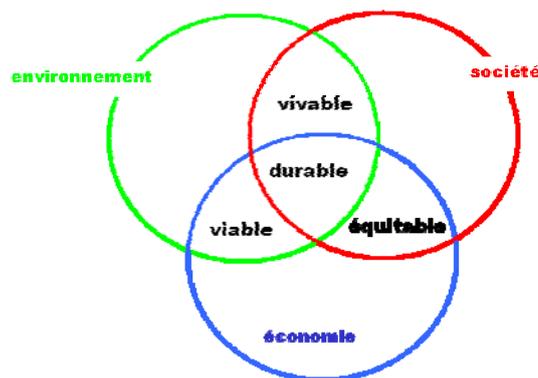
1.2 LE CADRE CONCEPTUEL

Il convient dans cette partie de définir les différents termes de l'hypothèse à savoir :

- une stratégie locale de développement locale ;
- la responsabilité sociale des entreprises ;
- la responsabilité sociale des territoires.

1.2.1 UNE STRATEGIE LOCALE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Le concept de développement durable est apparu en 1987 dans le Rapport Brundtland. Il découle d'un double constat : la fragilité de la biosphère et la fragilité du développement lui-même. Le développement durable est ainsi défini comme "un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs"¹⁰. Il se veut un modèle de développement qui respecte les principaux équilibres naturels de la planète, répond aux besoins fondamentaux des populations d'ici et d'ailleurs, crée des solidarités entre tous les territoires. Le développement durable vise à concilier les dimensions sociales, environnementales et économiques et à articuler trois principes : principe d'équité entre les peuples et les générations, principe de précaution, prévention et le principe de la participation induisant de nouveaux modes de gouvernances. "Une définition, trois piliers et trois principes constituent le corpus de départ de la notion de développement durable"¹¹.



A delà de ces lignes très largement diffusées, on peut lire aussi dans le rapport Brundtland : "au sens le plus large, le développement durable vise à favoriser un état d'harmonie entre les êtres humains et entre l'homme et la nature". Cette présentation, moins connue, renvoie à deux objectifs fondamentaux : le respect des équilibres écologiques et la recherche de cohésion sociale.

La notion de développement durable est structurante aussi bien dans le cadre de politiques publiques que d'actions privées. En signant l'accord de Rio, les pays signataires se sont engagés à mettre en œuvre les agendas 21¹². Les lois territoriales (loi Voynet, loi SRU...) parlent également d'un développement durable des territoires. Par ailleurs, faire du développement durable signifie pour une entreprise de veiller à la viabilité économique de son activité tout en garantissant l'équité sociale, dans le respect de l'environnement. Autrement dit, le dirigeant d'une entreprise socialement responsable, terme consacré pour désigner une entreprise contribuant au développement durable, évaluera toute décision à l'aune de ces trois critères sans privilégier aucun d'entre eux. Si c'est là l'intérêt de la notion, c'est également toute sa complexité.

¹⁰ Extrait du rapport Brundtland

¹¹ DONTENWILL E., « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, mai 2005, n°211-212, pp 85-96.

¹² Il s'agit de préparer par des programmes d'action nationaux, régionaux, locaux l'émergence d'un développement durable pour le XXIème siècle.

En effet, de manière sous-jacente, le développement durable met l'accent sur des conflits de logique entre l'économique, l'environnement et le social. En effet, la réalisation de ces trois objectifs simultanément pose des difficultés. Il existe des tensions, des dilemmes dans la recherche de cet équilibre. *"Les objectifs des politiques de développement durable sont à la fois contradictoires par essence, pas toujours susceptibles d'être traduits en effets directement observables et "opérationnalistes" et supposent donc un incessant travail de relecture des objectifs"*¹³.

S'il existe dans certain cas, des synergies entre les différentes dimensions - une amélioration des conditions de travail peut être profitable à la rentabilité économique - il apparaît bien souvent des antagonismes, des oppositions qui nécessitent de produire des arbitrages notamment par le recours à des études formulées en terme de coût –avantage et des éléments qualitatifs, permettant de fonder un jugement.

Ainsi la résolution des tensions entre l'environnement et la société définit classiquement ce qui est vivable, entre l'environnement et l'économie, ce qui est viable et entre la société et l'économie, ce qui est équitable. La résolution des tensions entre les trois pôles définit quant à elle l'utopie de la durabilité.

Des intérêts contradictoires entre groupes d'acteurs sont souvent source de conflit. A titre d'exemple, les salariés et leurs représentants syndicaux vont se heurter aux logiques de délocalisation des actionnaires qui privilégient l'augmentation de la rémunération du capital au détriment de l'emploi local. Quant à la société civile, elle fait généralement pression sur les aspects environnementaux et de santé publique.

De plus, si le développement durable renvoie, de façon prospective, à la prise en compte dialectique du temps présent et du temps futur dans les nécessaires arbitrages, on pourrait croire qu'il en oublie alors la dimension spatiale. Or l'intérêt pour la dimension spatiale n'est nullement contingent. On peut même dire que c'est la logique de l'approche du développement durable qui requiert la prise en compte du territoire. Comme nous le rappelle Richard Laganier, Bruno Villalba et Bertrand Zuindeau : *"d'un point de vue opérationnel, l'objectif du développement durable à l'échelle mondiale, requiert nécessairement, pour espérer le succès, la contribution des territoires inférieurs. D'une part, quand bien même le niveau de décision se situe à l'échelon international, il n'en demeure pas moins que la concrétisation des orientations ainsi définies implique une nécessaire inscription territoriale. D'autre part, notamment avec des mouvements tels que la décentralisation, la répartition des compétences laisse une part de responsabilité significative aux différents échelons territoriaux"*¹⁴.

Dans ce contexte, la notion de territoire ne privilégie pas un échelon particulier (local, régional, national...) mais elle permet de se différencier du niveau global.

Dans sa dimension spatiale, la notion de développement durable renvoie également à l'interdépendance des territoires entre eux. Aujourd'hui, les territoires sont de plus en plus souvent en compétition les uns par rapport aux autres, tant à l'échelon local, régional, européen que mondial. En effet, pour soutenir le développement économique, les collectivités territoriales sont de plus en plus confrontées, surtout en temps de crise, à "livrer bataille" pour attirer et séduire les entrepreneurs et les investisseurs : discours sur l'attractivité, l'image, aménagement de zones d'activités avec infrastructures et services aux entreprises... En soi, la concurrence n'est pas forcément un mal car elle peut stimuler la création, l'innovation. Mais elle privilégie aussi l'intérêt collectif local au détriment souvent de l'intérêt général global. Et du territoire local jusqu'à la planète, il existe un système complexe de relations et d'échanges. Par exemple, *"quand on veut mettre en place une gestion intégrée de l'eau à l'échelle d'un bassin versant, tout repose sur une compréhension plus fine du fonctionnement du cycle de l'eau, des échanges qui s'opèrent, des prélèvements liés à l'activité humaine, de la possibilité de valoriser des complémentarités d'usage, etc."*¹⁵. Les collectivités territoriales ont une responsabilité morale à se considérer comme partie prenante d'un tout plus global (de la commune, à la région, à l'Etat et à d'autres ensembles encore plus grands jusqu'au globe dans son ensemble).

¹³ OFFREDI C., *La dynamique de l'évaluation face au développement durable*, Paris, L'Harmattan, 2004.

¹⁴ LAGANIER R., VILLALBA B., ZUINDEAU B., « Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire », *Développement durable et Territoires*, www.revue-ddt.org, 2002.

¹⁵ CALAME P., « La ville et le territoire au cœur de la gouvernance de demain », *Villes et Développement durable*, septembre 2002.

Les décideurs (les élus notamment) tentent, dans l'intérêt général, de résoudre les conflits de logique de développement durable entre acteurs sur un territoire par la définition d'objectifs. Ces objectifs permettent d'élaborer une stratégie locale de développement durable qui détermine des programmes déclinés en actions et budgétés.

Construire une stratégie de développement durable devrait permettre de combiner une approche transversale du développement afin d'éviter de découper la question en tranche et d'associer toutes les entités qui participent du problème

Le terme de stratégie de développement durable est employé au niveau européen et national. En juin 2001 à Göteborg, les Chefs de l'Etat et de gouvernement ont approuvé la stratégie européenne de développement durable, qui ajoute une dimension environnementale au processus de Lisbonne. Elle établit des objectifs de développement durable à long terme et vise fondamentalement 4 priorités :

- le changement climatique et la promotion des sources d'énergie propre ;
- le développement des transports écologiquement viables ;
- la santé publique ;
- la préservation des ressources naturelles.

Le sixième programme d'action pour l'environnement, adopté le 22 juillet 2002, définit les priorités pour la Communauté européenne jusqu'en 2012. Il reprend les quatre domaines de la stratégie européenne de développement durable de façon plus détaillée et opérationnelle. Ainsi contribue-t-il à compléter et préciser l'approche engagée à Göteborg.

La stratégie nationale de développement durable adoptée par la France le 3 juin 2003, inscrit sa logique d'actions en vue d'atteindre ces priorités ¹⁶. Son programme d'action prévoit, entre autre, un volet spécifique sur les entreprises intitulé "inciter toutes les entreprises à s'engager dans des démarches de développement durable" ¹⁷.

C'est dans cette perspective européenne et nationale que s'inscrit une stratégie locale de développement durable.

Construire une stratégie locale de développement durable amène à s'interroger sur la responsabilité sociale des individus, des entreprises, des territoires. Dans la pratique, ce sont les entreprises qui ont été les premières concernées. On trouve dans la littérature managériale de nombreux éléments de connaissance sur le sujet de la responsabilité sociale des entreprises.

1.2.2 LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)

Le concept de responsabilité d'entreprise "donne lieu à des formulations diverses qui peuvent être sources de confusion. Traduite directement de l'anglo-américain "corporate social responsibility", la formule française la plus courante (responsabilité sociale d'entreprise) peut laisser croire à une conception restreinte à ce qui relève des relations entre les personnes au sein d'une collectivité, ou ce qui est favorable au bien-être des individus, ou encore ce qui est relatif à des intérêts communs (par exemple « comptes sociaux » pour désigner les comptes financiers de sociétés). C'est ce qui explique que le français a souvent recours au terme « sociétal ¹⁸ » pour exprimer une dimension plus large et éviter toute confusion" ¹⁹.

¹⁶ Le site de la stratégie nationale de développement durable : <http://www.ecologie.gouv.fr/IMG/pdf/sndd-2.pdf>

¹⁷ Extrait de la stratégie nationale de développement durable : "Les petites et moyennes entreprises (PME) n'ont généralement pas la compétence interne suffisante pour conduire seules des démarches pertinentes de développement durable. Leurs organismes consulaires, chambres de commerce et d'industrie tout particulièrement, ont un rôle majeur à jouer de sensibilisation et de conseil. L'Etat et les collectivités territoriales pourront soutenir les démarches des PME, notamment financièrement. Les normes et référentiels seront adaptés pour les plus petites entreprises".

¹⁸ Curieusement, « sociétal » en américain existe depuis la fin du XIXe siècle (cf. Webster's Dictionary) alors que l'usage de « sociétal » en français est beaucoup plus récent (début des années 1970) (cf. Dictionnaire historique Robert).

¹⁹ CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Acteurs, Enjeux, Stratégie*, Paris, La Découverte, 2004.

On s'en tiendra donc à la définition donnée par la Commission Européenne ²⁰ qui définit la RSE comme une approche par laquelle les entreprises décident de contribuer de façon accrue aux objectifs du développement durable en intégrant – sur une base volontaire et en allant au delà des exigences définies par la législation – des préoccupations sociales et environnementales dans leur gestion et dans leurs activités.

La notion de responsabilité sociale des entreprises est donc directement liée à l'application aux entreprises du concept de développement durable reposant sur trois piliers (économique, social et environnemental). Elle vise à modifier les finalités de l'entreprise qui, outre ses objectifs de profit, prend en compte des considérations sociales et environnementales. Ainsi, une entreprise doit conjuguer trois objectifs (rentabilité économique, justice sociale et respect de l'environnement) en organisant les tensions entre eux de façon à créer une synergie tendant au développement durable (cf. paragraphe : 1.2.1 Une stratégie locale de développement durable). L'un des moteurs le plus puissant de la RSE est la gestion et la prévention des risques. Elle conduit les entreprises à prendre en compte dans leur(s) bilan(s) des critères économiques, mais aussi sociaux et écologiques et à modifier leur comportement sur les marchés et dans leurs modes de décision. Il s'agit en quelque sorte d'engager une radicale mutation de la culture entrepreneuriale. Cependant, la stratégie de la Commission en faveur de la RSE est fondée sur la nature volontaire des efforts des entreprises.

La RSE requiert la mise en place d'un dialogue au sein des entreprises et avec les parties prenantes externes en vue d'une amélioration des relations avec les clients et la communauté locale (cf. paragraphe 1.6.2 la théorie des parties prenantes). Ainsi, l'entreprise se doit d'être plus attentive aux préoccupations de ses parties prenantes : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile dont les ONG sont les portes- paroles.

La reddition est "*consubstantielle de la responsabilité sociale, la transparence étant devenue la vertu cardinale à l'aune de laquelle s'apprécie la responsabilité*" ²¹. Elle ne devrait pas être confondue avec la communication dont l'objet est la diffusion d'informations par l'entreprise visant à créer une image favorable d'elle-même. La RSE exige la transparence et la crédibilité des mesures de responsabilité sociale. Dans ce domaine, il existe de nombreux outils (cf. infra) pour rendre des comptes sur l'activité sociétale de l'entreprise, autrement dit, sur la manière dont elle appréhende les impacts environnementaux et sociétaux de ses activités. Ses informations font l'objet de rapport. Cependant, pour être crédible, les mesures de responsabilité sociale des entreprises ne peuvent être définies, mises en œuvre et évaluées de façon unilatérale par celles-ci ; les parties prenantes doivent au contraire être impliquées comme nous le verrons ultérieurement.

A l'instar de la responsabilité sociale des entreprises, il convient de s'interroger sur la responsabilité sociale des territoires en tant que lieu d'élaboration et de mise en œuvre de stratégie locale de développement durable.

1.2.3 LA RESPONSABILITE SOCIALE DES TERRITOIRES

Le Réseau REVES (Réseau Européen des Villes et des régions de l'Economie Sociale), dont l'objectif est de tisser des partenariats stables entre collectivités locales et acteurs de l'économie sociale et d'élaborer des politiques communes visant le développement local durable, a tenté de transposer la notion de responsabilité sociale des entreprises aux collectivités territoriales. Les démarches d'Agenda 21 local restent trop souvent liées à une approche sectorielle, notamment environnementale. Le manque de cadrage méthodologique des promoteurs des agendas 21 tant au niveau international qu'europpéen entraîne des disparités dans la conception d'outils, dans leurs mises en œuvre et par conséquent dans les références ainsi produites.

²⁰ La COMMISSION EUROPEENNE Commission DG " Emploi et Affaires Sociales " dans sa publication « La responsabilité sociale des entreprises, une contribution au développement durable » de juillet 2002 définit le concept de RSE comme " l'intégration volontaire par les autorités locales de préoccupations sociales et environnementales (au delà du minimum légal) dans leurs activités de gestion du territoire et leurs relations avec leurs différentes parties prenantes " en p. 7

²¹ CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Acteurs, Enjeux, Stratégie*, Paris, La Découverte, 2004, p. 188.

Le réseau REVES propose à travers la Responsabilité Sociale des Territoires, identifié sous le sigle de TSR, une référence nouvelle qui se veut plus globale et explicitement contributive à la responsabilité sociale de tous les acteurs d'un territoire. Il comporte également des engagements sur la transparence et l'évaluation des pratiques, ainsi que sur la diffusion des résultats observés.

Ainsi, REVES définit comme territoire socialement responsable, *"une autorité locale qui met en cohérence toutes ses politiques de façon transversale, en référence à un modèle de développement durable respectant un équilibre entre les dimensions économiques, sociales, culturelles et environnementales, dans le double paradigme " agir localement, penser globalement et penser globalement, agir localement ", dans le temps présent tout en préservant l'avenir, en s'appuyant sur un processus de bonne gouvernance et qui sensibilise et mobilise l'ensemble des acteurs du territoire à avoir un comportement responsable. Un territoire socialement responsable doit pouvoir offrir une qualité de vie en tous lieux et des cadres de vie acceptables par tous, y compris bien entendu dans l'autorité locale en tant qu'organisation"* ²².

Avec Cylia Emelianoff, on pourra extrapoler qu'un territoire socialement responsable doit *"être capable de se maintenir dans le temps, de garder une identité, un sens collectif, un dynamisme à long terme. Pour se projeter dans l'avenir, la ville [peut s'appliquer au territoire] a besoin de tout son passé, d'une distance critique par rapport au présent, de sa mémoire, de son patrimoine, de sa diversité culturelle intrinsèque et de projets multidimensionnels. [...] " Durable " est au temps ce que " global " est à l'espace"* ²³.

REVES a défini un cadre de référence, support à une démarche d'évaluation regroupant un ensemble de champs d'investigation et de principes. Ces différents champs d'investigation sont eux mêmes décomposés en items : la démarche se fonde non sur une logique d'interprétation des données partielles ou sectorielles mais de données globales et transversales recouvrant les principaux champs : environnement, économie, social, culturel ainsi que la gouvernance. A cela s'ajoutent les dimensions solidarité entre les territoires et l'encouragement d'un comportement socialement responsable de l'ensemble des acteurs, y compris dans la collectivité locale elle-même. Les principes s'inspirent du système de valeurs de l'économie sociale et de l'essence même de la notion de développement durable à savoirs :

- les principes de transversalité et de diversité,
- les principes de précaution et de prévention,
- le principe de créativité,
- le principe de gestion locale économe,
- les principes de subsidiarité, partenariat, participation,
- les principes d'équité sociale, intergénérationnelle et de cohésion sociale,
- le principe d'équité spatiale,
- le principe de responsabilité,
- les principes d'éducation et d'incitation.

Ils ne sont pas classés par ordre d'importance. Ils guident le questionnement, l'analyse. Chaque champ d'investigation est examiné à partir de cette grille de lecture que compose l'ensemble de ces principes.

Même si cette approche est intéressante, on ne peut réduire la notion de territoire à la collectivité territoriale. Le territoire est un espace approprié, support d'une identité collective avec un système de relations complexes. Pour G. Di Meo, le territoire *"témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité"* ²⁴. Le territoire est entendu ici comme un espace géographique qui renvoie à une identité, culture commune, à un bassin de vie, un territoire de projet, un espace de dialogue, une logique de partenariats. Le territoire est à la conjonction de l'espace où s'exerce une souveraineté, de l'espace social (défini comme l'imbrication des lieux et des rapports sociaux) et de l'espace vécu (issu du rapport entre la représentation d'une réalité spatiale et des pratiques quotidiennes). Cette approche ne fige pas le territoire dans des bornes définitives. Il est en permanence défini par rapport à une extériorité. C'est aussi une construction provisoire.

²² CECOP / REVES, « La responsabilité sociale des territoires, une transposition du concept de la responsabilité sociale des entreprises aux autorités locales », mai 2003.

²³ EMELIANOFF C., « Comment définir une ville durable », *Villes et Développement durable*, septembre 2002

²⁴ DI MEO G., *Géographie sociale et territoire*, Paris, Nathan U, 1998, p. 38

1.3 LA METHODE DE RECHERCHE

La présente recherche dont rend compte ce rapport, s'inscrit dans le cadre d'une recherche-action qu'il convient, au préalable, d'en présenter les contours tant sur les éléments qui caractérisent ce type de recherche (cf. § 1.3.1) que sur l'action étudiée, support à la recherche-action (cf. § 1.3.2).

1.3.1 UNE RECHERCHE-ACTION

Cette contribution s'inscrit dans le cadre d'une recherche-action fondée sur la pédagogie coopérative d'Henri Desroche²⁵. Si le terme recherche-action a été quelque peu galvaudé, employé pour un très grand nombre de recherches, il désigne cependant en général une étude visant une action stratégique et requérant une participation des acteurs. "*Karlsen (1991) l'identifie à une nouvelle forme de création du savoir dans laquelle les relations entre théorie et pratique et entre recherche et action sont significativement étroites*"²⁶. La recherche-action engendre un travail de recherche à partir d'une action, recherche qui, dans un second temps, vient féconder l'action, sous forme de boucle. Ainsi se trouve-t-on dans une interaction entre action et recherche par un aller retour constant entre pratique et théorie. Il s'agit, dans un même temps, dans un même mouvement, d'agir sur une réalité sociale et de procéder à une théorisation à partir de cet agir.

R. Barbier²⁷ reprend à son compte l'analyse qu'en tire Levy pour la définition de la recherche-action :

- l'implication des sujets (chercheurs et acteurs) ;
- le fait que le rapport au savoir est davantage lié à la démarche qu'au résultat ;
- la conception des processus de changement vus comme liens entre le processus d'élaboration théorique et l'élaboration de nouvelles pratiques collectives.

"*Whyte (1991) distingue trois types de recherche-action liés au degré de participation au processus de recherche. Le premier type s'articule autour de la préparation par les acteurs de rapports et d'analyses théoriques généralement axés vers la résolution de problèmes. Le deuxième type vise le changement dans une organisation; la participation des acteurs est limitée à la prise de décision quant à l'adoption des solutions proposées par les chercheurs. Dans le troisième cas, les acteurs sont impliqués dans toutes les phases du projet de recherche, de la définition du projet à la présentation du rapport et à l'implantation des solutions retenues. Whyte parle dans ce dernier cas de recherche-action participative alors que nous dirions plutôt recherche-action intégrale*"²⁸.

La recherche-action s'apparente à la recherche appliquée. Ce qui la distingue de cette dernière, c'est que le chercheur s'implique comme acteur. Il n'est plus un observateur neutre. Il entre en connivence avec les acteurs, ce qui lui permet d'accroître sa capacité de comprendre le point de vue respectif de chaque type d'acteurs. Le chercheur fait confiance à la parole des acteurs de terrain. Le sens de l'action, donné par les acteurs eux-mêmes, est à prendre en considération comme signifiant pour la recherche.

La recherche-action se différencie ici de la recherche fondamentale en ce qu'elle est transformation plutôt que constat, expérimentation plutôt qu'observation. Elle relève de la recherche empirique. Elle cherche dans les différentes sciences des grilles de lecture susceptibles d'élucidation des enjeux et de la pertinence de l'action dans une pratique. André Morin parle de « praxis » lorsque les acteurs de terrain mettent des mots sur leur pratique spontanée et de praxéologie lorsque l'on va plus loin dans l'élucidation de ce qui se passe, dans la théorisation.

La recherche-action est une démarche intéressante autant parce qu'elle produit des connaissances théoriques et pratiques que parce qu'elle suscite un processus de collaboration entre chercheurs et praticiens de plusieurs disciplines menant à l'élargissement à la fois des problématiques et des voies de solutions possibles.

²⁵ 1914-1994. Directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales, Henri Desroche partagea sa vie entre l'Eglise Romaine et les mouvements socialistes et marxistes. L'oeuvre foisonnante de cet humaniste, spécialisé sur l'économie sociale et l'éducation populaire, ouvre sans cesse des horizons nouveaux. Elle fait d'Henri Desroche - comme il tenait à se définir - un passeur de frontières.

²⁶ Cardinal P., Morin A. « La modélisation systémique peut-elle se concilier avec la recherche-action intégrale ? », Université Laval, Québec, Canada, 1994 (www.sites.fse.ulaval.ca/reveduc/html/vol1/no2/morin.html).

²⁷ BARBIER R., *La recherche-action*, Anthropos, coll.ethno-sociologie, 1996.

²⁸ Cardinal P., Morin A., *op. cité*.

1.3.2 LA CONDUITE D'UNE ACTION EXPERIMENTALE SUR UN TERRITOIRE

La présente recherche-action s'appuie sur une action expérimentale conduite en partenariat avec les représentants du Pays de Brocéliande. Il s'agit d'évaluer sur une même période, la responsabilité sociale de différents acteurs (entreprises, associations, collectivités...) d'un même territoire avec l'outil bilan sociétal²⁹ du CJDES fondé sur la méthode du croisement de regard.

L'approche territorialisée du bilan sociétal a permis d'interroger la faisabilité d'une stratégie locale de développement durable concertée en associant différents acteurs du territoire à sa définition. Elle est enrichie par :

- les cas concrets des entreprises et collectivités ayant réalisé leur bilan sociétal,
- l'extrapolation faite à partir de ces cas concrets pour ré-interroger l'actuelle charte du Pays et nourrir la suivante.

Sur le Pays de Brocéliande, sept organisations ont participé à l'expérimentation dont six entreprises :

- une mutuelle de santé ;
- une association de services à la personne ;
- une société civile d'exploitation agricole (SCEA) ;
- un Groupement Agricole d'Exploitation en Commun (GAEC) ;
- une TPE dans l'agroalimentaire,

et deux collectivités locales (ou assimilées)

- une commune
- un Groupement d'Intérêt Public : le GIP qui structure le Pays (GIP).

Ainsi ces organisations ont été, d'une part, accompagnées à s'engager dans un processus de changement pour rendre compte de leur responsabilité sociale par une démarche d'évaluation intégrée combinant les dimensions économique, sociale et environnementale et associant l'ensemble des parties prenantes internes et externes de l'organisation. D'autre part, elles ont été sollicitées à dialoguer entre elles et avec les représentants du Pays et du Conseil de Développement, en vue de contribuer à l'évaluation de l'ancienne charte de territoire et d'enrichir le nouveau programme d'action du territoire.

Il convient maintenant de s'interroger sur la pertinence du choix d'un territoire Pays.

²⁹ Centre des Jeunes Dirigeants et Acteurs de l'Economie Sociale

1.4 LE CHOIX DU PAYS COMME TERRITOIRE D'ETUDE

Le choix du type de territoire d'étude s'est opéré sur l'aspect favorable du cadre législatif que présente le Pays inscrit dans la Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire. Après en avoir fait la démonstration (cf. § 1.4.1), une présentation du dispositif est proposée dans le chapitre suivant.

1.4.1 UN CADRE LEGISLATIF FAVORABLE : LA LOI D'ORIENTATION POUR L'AMENAGEMENT ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE DU TERRITOIRE (LOADDT)

La Loi Chevènement, publiée en juillet 1999 simplifie et renforce l'intercommunalité ³⁰. La Loi d'orientation pour la ville (LOV) renforce les démarches de contrats de ville qui organisent la lutte contre l'exclusion des personnes et des territoires en milieu urbain. La Loi Solidarité et Renouvellement Urbain (Loi SRU) prévoit le décloisonnement entre le droit des sols, l'urbanisme opérationnel et le développement, l'environnement ³¹. La politique régionale européenne préconise également l'organisation des territoires autour de projet et renvoie aux documents uniques de programmation (DOCUP). La Loi n°99-533 du 25 juin 1999, d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (LOADDT), appelée aussi Loi Voynet, qui modifie la Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement du Territoire (LOADT ou Loi Pasqua) du 4 février 1995 propose une nouvelle organisation pour mettre en place les conditions d'un développement durable des territoires. Cette Loi recherche les complémentarités entre les différents espaces et s'appuie davantage sur la décentralisation, ainsi que sur les notions de démarche participative et de développement durable non restreint à l'environnement. L'esprit de la loi est donc de :

- s'appuyer sur la dynamique de projets locaux ;
- mettre en avant la notion de développement durable ;
- inscrire la politique d'aménagement du territoire dans une logique européenne ;
- développer la démocratie participative ;
- favoriser l'interface rural-urbain ;
- renforcer le rôle des régions ;
- redéfinir l'action publique sur les territoires.

En application de la LOADDT, sont instaurés d'une part, les pays : "*Espaces caractérisés par une cohésion géographique, culturelle, économique ou sociale suffisante*" ³² au sein desquels des collectivités territoriales et leurs groupements s'engagent à définir un projet de développement durable. D'autre part, la Loi prévoit des conseils de développement qui sont composés de représentants des milieux économiques, sociaux, culturels et associatifs ; ils sont créés par les communes et leurs groupements ayant des compétences en matière d'aménagement et de développement économique.

Dans ce contexte, le Pays comme territoire d'étude semble approprié pour valider ou non l'hypothèse de la recherche-action pour au moins trois raisons. Les deux premières raisons renvoient davantage à l'aspect stratégie locale de développement durable. La première étant que le Pays s'inscrit davantage comme un espace de projet plutôt que de gestion. La seconde tient au fait que le cadre législatif impose aux collectivités territoriales de s'engager à définir un projet de développement durable. Quant à la troisième raison, elle fait référence à l'implication des parties prenantes dans le processus d'évaluation de la responsabilité sociale. De ce point de vue, l'esprit de la loi intègre le jeu des parties prenantes par la création des Conseils de Développement.

Avant de poursuivre, quelques éléments de repères du dispositif Pays sont présentés ci-après.

³⁰ "Face à l'empilement des formules (pas moins de 12 possibilités de groupement de communes), on en revient à quatre : les syndicats de communes, les communautés de communes (à fiscalité propre), les communautés d'agglomération et les communautés urbaines". Sous la direction de MINOT D., « Le projet de territoire, élaboration et conduite partagées d'un projet de territoire », Ministère de l'Agriculture et de la Pêche et la Bergerie Nationale de Rambouillet, juin 2001

³¹ Cette Loi fait référence aux plans locaux d'urbanisme (PLU) et aux schémas de cohérence territoriale (SCOT)

³² Inscrit dans l'article 25 de la Loi LOADDT

1.4.2 QUELQUES ELEMENTS DE REPERES DU DISPOSITIF PAYS

L'enjeu actuel des Pays est d'une part de donner plus de place aux initiatives locales et à une prise en main par les acteurs locaux de l'avenir de leur territoire, et d'autre part pour l'Etat de trouver une aire d'action plus pertinente que les découpages administratifs actuels pour traiter certains problèmes. Ces derniers touchent au développement économique, à la gestion des transports, à l'organisation de certains services publics, à la gestion de l'espace... Ce ne sont pas là des missions obligatoires que doit remplir le Pays, simplement des indications des questions dont il peut se saisir. Un Pays se définit avant tout comme un espace de projet. Les acteurs locaux se regroupent à leur propre initiative, et essaient de définir des objectifs partagés pour le développement de leur territoire. Cette démarche repose sur un diagnostic montrant la diversité de ce territoire mais aussi ses forces et ses faiblesses. Le tout est organisé au sein d'un projet, dont le document formalisé est une charte.

En effet, la charte est l'expression du projet commun du territoire. Inscrite dans le long terme, elle est bien plus qu'un programme d'actions ; elle traduit la vision partagée du territoire, de son évolution souhaitée et des moyens à mettre en place pour y parvenir, dans le respect des principes du développement durable. Si la charte exprime des choix politiques qui incombent aux élus des communes et groupements de communes, elle a vocation à fédérer autour d'un projet partagé l'ensemble des acteurs publics et privés d'un Pays. Cet objectif suppose un mode d'élaboration participatif, associant les forces vives du territoire.

Le Pays est avant tout un lieu de mise en cohérence et n'a donc pas vocation à réaliser en direct des actions, mais plutôt à accompagner des porteurs de projet, à susciter et à encourager des actions.

A la différence d'une collectivité territoriale, les structures qui portent le Pays n'ont pas de compétences qui dessaisissent l'Etat ; elles ne peuvent pas prélever de taxes et ont des statuts juridiques divers (associations, GIP³³...), mais elles portent le projet de territoire et peuvent contractualiser avec l'Etat après validation de la charte.

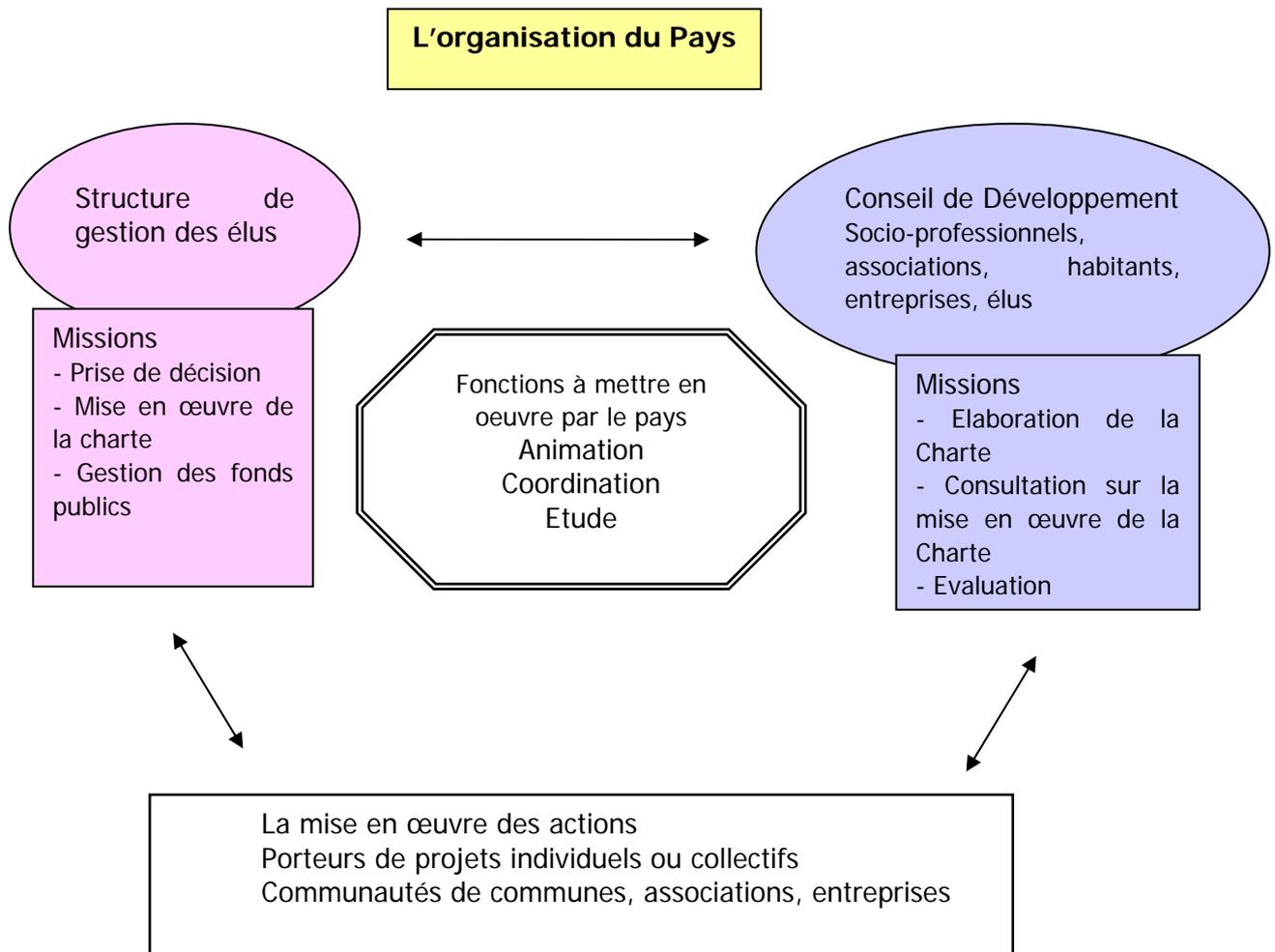
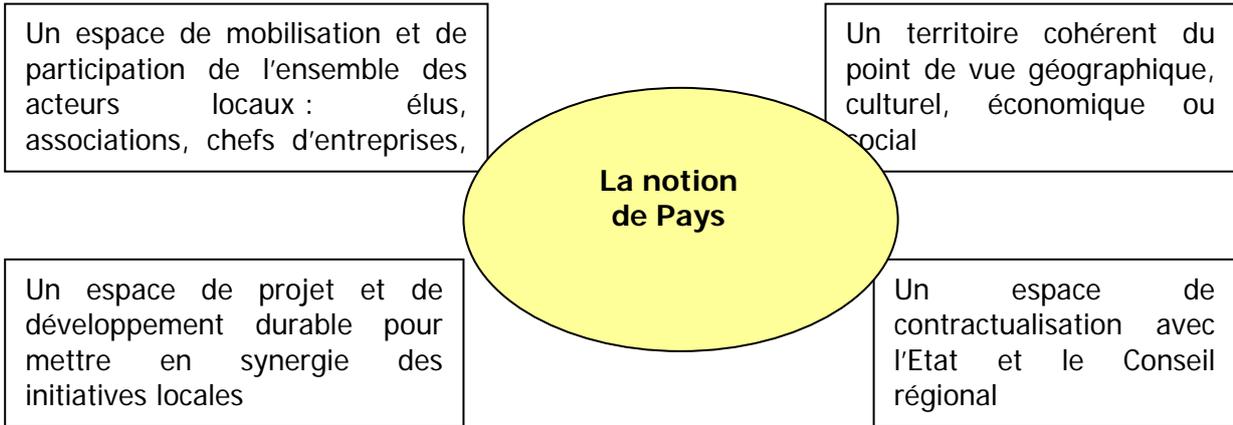
Pour assurer dans la durée son fonctionnement, le Pays doit s'appuyer sur la participation et la mobilisation du plus grand nombre. Il s'agit là d'une spécificité du Pays : il doit reposer sur un partenariat riche et diversifié. Ceci signifie que le Pays ne doit pas seulement être le fait des élus, mais aussi de toutes les personnes qui vivent sur ce territoire.

Le Conseil de développement est l'outil proposé dans la Loi Voynet pour pérenniser cette association des acteurs locaux dans la vie du Pays. " *Le conseil de développement s'organise librement. Il est associé à l'élaboration de la charte de Pays. Il peut être consulté sur toute question relative à l'aménagement et au développement du Pays. Le conseil de développement est informé au moins une fois par an de l'avancement des actions engagées par les maîtres d'ouvrages pour la mise en œuvre du projet de développement du Pays et est associé à l'évaluation de la portée des actions*"³⁴. Ce n'est évidemment qu'un outil et rien n'assure que ce dernier aura un véritable rôle dans le futur Pays.

Les deux schémas suivants présentent pour l'un le concept de Pays, pour l'autre, le fonctionnement et l'organisation d'un Pays.

³³ Groupement d'Intérêt Public

³⁴ Article 22 de la Loi n° 99-533 du 25 juin 1999



Source : Héroïse Deffobis, de la Bergerie Nationale de Rambouillet

1.5 PRESENTATION DE L'OUTIL SUPPORT : LE BILAN SOCIETAL

En premier lieu, il convient d'argumenter le choix de l'outil support, le bilan sociétal pour ensuite préciser ce que laisse entendre le terme d'évaluation croisée et développer une présentation de l'outil.

1.5.1 UNE MULTITUDE D'OUTILS ET METHODE DE REDDITION DE LA RSE MAIS UN SEUL QUI REpond AUX EXIGENCES D'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES ³⁵

Il existe de nombreux et différents outils et méthodes de reddition de la RSE. Cette diversité nécessite de revisiter l'existant. Il ne s'agit pas de faire ici un inventaire exhaustif mais de porter un regard critique sur chaque démarche pour conforter le choix de l'outil et de la méthode utilisés pour cette recherche-action.

Depuis une dizaine d'années, principes, normes, lois et règlements font l'objet de discussions passionnées dans les enceintes de tous niveaux et de toute nature, depuis l'ISO jusqu'à la commission des Droits de l'Homme de l'ONU en passant par l'OCDE. La gestion du "risque de réputation" est en effet devenue, pour les grandes entreprises, un enjeu stratégique sous la pression des associations de consommateurs, des médias, des organisations non gouvernementales, de certains syndicats, devenus à la fois plus puissants et mieux organisés. La financiarisation de l'économie a mis également au premier rang des investisseurs les fonds de pension, dont certains mandants sont sensibles aux comportements des sociétés cotées. L'investissement responsable reste marginal même si sa progression montre qu'il sera de plus en plus significatif.

Mais si tout le monde s'accorde aujourd'hui sur l'importance stratégique de la RSE, l'unanimité disparaît lorsqu'il s'agit de s'entendre sur la façon de réguler les pratiques des entreprises, en particulier sur ce qui relève de l'engagement volontaire, d'une part, et du droit, d'autre part. Ce débat rend le paysage complexe, peu lisible avec des initiatives publiques ou privées, des procédures diverses, des outils et méthodes nombreuses mais dont peu sont utilisables dans une démarche territoriale de développement durable.

En effet, si on observe que beaucoup de dispositifs s'attachent à fournir de réelles informations et recommandations aux grandes entreprises, on constate que peu accordent une attention spécifique aux caractéristiques des PME. Or, les organisations participantes à l'expérimentation sont de petites tailles (moins de 60 salariés). En effet, les initiatives supranationales telles que *Global Compact* ³⁶ ou les principes directeurs de l'OCDE ³⁷ s'adressent aux entreprises multinationales. Il en va de même pour les obligations légales françaises telles que le Bilan Social et la Loi NRE. Ainsi, depuis 1977, la France impose à tous les établissements et entreprises de plus de 300 salariés d'élaborer un bilan social ³⁸. Et à dater de l'exercice 2002, les sociétés cotées doivent « préciser dans leur rapport de gestion annuel la manière dont (elles) prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité » en application de l'article 116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Economiques (NRE).

³⁵ Dans le cadre de la recherche, un important travail de recensement des outils de la RSE et des indicateurs territoriaux de développement durable a été entrepris et on en trouvera les résultats en annexe 1 : Etat de l'art des dispositifs existants en matière de responsabilité sociale.

³⁶ Comme les pays peuvent toujours choisir à la carte de ratifier telle ou telle convention internationale, les Nations Unies tentent d'obtenir l'engagement volontaire des multinationales sur les principaux accords internationaux en matière de droits de l'Homme, de droit du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. Cette initiative appelée Pacte Mondial (Global Compact), lancée en juillet 2000, mobilise plus de 1700 entreprises dont près de 20 % sont des entreprises françaises. 10 principes ont été édictés.

³⁷ Ces principes directeurs sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales. Ils concernent les domaines suivant :

- Publication d'informations fiables sur les résultats financiers et non financiers ;
- Respect des droits humains et des normes de travail ;
- Politique environnementale ;
- Lutte contre la corruption et les pratiques commerciales équitables et transparentes à l'égard des consommateurs ;
- En matière de science et de technologie ;
- Adoption de bonnes pratiques de concurrence ;
- Respect de la législation fiscale.

³⁸ Il comprend environ 140 indicateurs concernant l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation, les relations professionnelles... Ce document annuel spécifique, standardisé et obligatoire, rend compte du social de manière quantifiée, valorisant ainsi la part des ressources humaines dans l'activité de l'entreprise. Sa limite tient notamment au fait que, contrairement aux travaux préparatoires à son adoption, il est cantonné aux relations employeurs-salariés. Il est relativement peu utilisé dans les entreprises à la fois comme outil d'aide à la décision et comme instrument de dialogue social et n'est guère exploité à un niveau macro-social. Néanmoins, il reste le seul exemple de cadre normalisé permettant de présenter des indicateurs de performance sociale.

Les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI) ³⁹ permettent aux entreprises de produire un document standardisé mentionnant les résultats de leurs actions en termes environnementaux et sociaux. Si GRI présente une démarche qui apparaît la plus avancée et dont la présence est la plus visible auprès des instances nationales ou internationales se préoccupant de reporting sociétal, une fois encore, elle s'adresse aux grandes entreprises même si potentiellement les nombreux indicateurs sont applicables à tous types d'entreprises. Les univers de notation recouvrent principalement les sociétés cotées figurant dans les indices boursiers, même si des clients peuvent demander aussi des recherches hors univers sur des sociétés non cotées. Les agences de notation ont une influence considérable sur les décisions d'investissement socialement responsable (ISR). Les notes qu'elles attribuent jouent le même rôle que celles des analystes financiers pour les sociétés par actions : les sociétés bien notées attirent les investisseurs et leurs capitaux, les autres non. L'examen des principaux dispositifs de référence en matière de responsabilité sociale des entreprises montre qu'aucune approche spécifique aux PME n'est privilégiée. La prise en compte des particularités dimensionnelles de l'entreprise n'est effective qu'à travers les questions relatives à la chaîne d'approvisionnement.

Les systèmes de normalisation, les audits sociétaux et autodiagnostic peuvent quant à eux, nourrir la réflexion sur les outils d'évaluation de la RSE des TPE-PME.

Le bilan sociétal, outil pressenti pour la recherche-action, se différencie des codes de bonne conduite et de la certification (de type SA 8000 (droits sociaux), des normes ISO 14000 et EMAS (environnement), ISO 9000 (qualité)...), ainsi que de leurs audits, car ceux-ci ne visent généralement qu'à faire respecter les lois et règlements du Pays dans lequel la firme ou ses sous-traitants exercent l'activité. Par ailleurs, ils portent sur des éléments partiels de la responsabilité sociale. Le spectre des questions étudiées par le bilan sociétal est beaucoup plus large et surtout son objet n'est pas d'aboutir à une décision unique (accorder ou non une certification, continuer ou cesser de travailler avec un sous-traitant). Les autres dispositifs apparentés ne visent généralement qu'à augmenter le capital-réputation de l'entreprise sans remettre en cause les modes de gestion : c'est le cas par exemple des firmes qui créent des fondations d'entreprise, fruit d'une externalisation de l'activité philanthropique ou de mécénat. Or les modes de gestion usuels ne sont pas neutres : ils induisent des comportements dans l'entreprise qui ne sont généralement pas en adéquation avec la recherche de comportements socialement responsables (par exemple, si le profit ou le retour sur investissement sont les seuls indicateurs de performance sur lesquels les responsables sont évalués, on ne peut pas attendre d'eux d'avoir des préoccupations sociétales ou environnementales, sauf si celles-ci vont dans le sens d'une économie de coûts ou d'une éco-efficience).

Initié par le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD) ⁴⁰, le dispositif « Performance globale » ⁴¹ permet aux dirigeants qui le souhaitent, de mesurer leur niveau de performance globale en terme de développement durable. Le processus se décline en trois étapes :

1. Le dirigeant réalise un diagnostic à l'aide d'un questionnaire de 287 questions réparties en 6 thèmes (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés, environnement, société civile) et 4 enjeux transversaux (stratégie, performance économique, innovation, valeurs). Le dirigeant effectue seul ou avec des parties prenantes ce diagnostic.
2. Une synthèse est réalisée par un tuteur choisi parmi les pairs.
3. Le résultat est présenté devant une commission d'adhérents du CJD qui aidera à définir une orientation générale et des priorités d'actions.

C'est un outil bien adapté aux petites entreprises mais on peut regretter la place prépondérante donnée au dirigeant.

³⁹ Des lignes directrices ont été rédigées afin de permettre aux entreprises de produire un document standardisé mentionnant les résultats de leurs actions en terme environnementaux et sociaux. Ce document est destiné à rendre des comptes aux parties prenantes. Il doit donc, à ce titre, respecter des principes et un contenu relativement normalisés pour permettre la comparabilité spatio-temporelle. Ces 11 principes ont été classés en 4 catégories :

1. Principes concernant les processus de rédaction du rapport : transparence, consultation des stakeholders, "auditabilité".
2. Principes déterminant le périmètre du rapport : exhaustivité, pertinence, contexte de développement durable.
3. Principes garantissant la fiabilité des données : précision, neutralité, comparabilité.
4. Principes concernant l'accès au rapport : clarté, régularité.

⁴⁰ Site : www.cjd.net

⁴¹ « Le guide de la performance globale, 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action », Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise, Edition d'organisation, Paris 2004.

On pourrait citer également la "SME key"⁴² développé par CSR Europe sous l'égide de la Commission Européenne en collaboration avec une série de partenaires locaux. Depuis janvier 2005, une version française est d'ailleurs disponible : le guide CSR- Alliances. Support de travail, il comporte près de 300 questions et sert à :

- repérer les domaines où peut s'exercer la responsabilité de l'entreprise ;
- mesurer et constater les actions déjà réalisées dans l'entreprise ;
- développer des actions à travers un plan pluriannuel ;
- associer l'entreprise à une démarche européenne et connaître d'autres pratiques ;
- faciliter la rédaction d'un rapport sociétal

Le diagnostic est, comme l'outil précédent, réalisé principalement avec le dirigeant de l'entreprise (ou un membre de son comité de direction)

Initié par l'AFNOR⁴³, le guide SD 21000⁴⁴ se différencie des autres outils de diagnostic par sa non-référence à des critères substantiels. C'est davantage un guide favorisant l'intégration des enjeux de développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. Son but est de proposer des recommandations pour aider à adapter à la fois techniquement et culturellement, un système de management qui intègre les principes de développement durable.

Enfin, le bilan sociétal est un outil nouveau de management, un instrument d'aide à la décision qui vise un changement des comportements ; l'amélioration des résultats qui en est attendue suppose la prise en considération d'autres critères que ceux d'un contrôle de gestion classique (économie, efficacité, efficience), ces critères étant portés par une pluralité de parties prenantes. Il en résulte généralement des contradictions entre des impératifs ou des orientations apparaissant antagonistes. L'intérêt du bilan sociétal est de rendre transparents ces antagonismes et de montrer de manière explicite les dilemmes, les choix douloureux et les différentes solutions possibles. Il favorise ainsi les négociations, les discussions sur les arbitrages et éclaire les possibilités de compromis entre différentes catégories d'acteurs.

D'une certaine façon, on peut affirmer, au vu des résultats de cette exploration, que la prise en compte des perceptions des parties prenantes de l'organisation et leur implication dans le processus d'évaluation (le principe de l'évaluation croisée) est une caractéristique spécifique du bilan sociétal, qui d'une part, le distingue fondamentalement des autres outils de la RSE et d'autre part, qui en fait un outil pertinent pour la présente recherche-action. Nous en étudierons les avantages et limites ultérieurement (cf supra. § 3.2 Apports et limites des instruments).

1.5.2 LE PRINCIPE D'ÉVALUATION CROISÉE

1.5.2.1 QUELQUES ÉLÉMENTS DE REPERES SUR L'ÉVALUATION

L'évaluation est un moyen, "*pour les acteurs concernés, d'améliorer leur perception de la réalité, de repérer les multiples enjeux de l'action, d'analyser les effets de celle-ci afin d'ajuster leurs comportements, les représentations et les moyens disponibles aux problèmes qu'ils doivent solutionner*"⁴⁵. L'évaluation permet de dégager les enjeux, les priorités de l'organisation et de définir un programme d'actions.

A l'image des travaux de GONTCHAROFF⁴⁶ sur les cinq niveaux de participation, on peut également considérer des niveaux différents dans l'évaluation. Le premier niveau correspond à la seule information des différents acteurs concernés, le dernier niveau, à la co-construction du processus d'évaluation avec les parties prenantes

⁴² www.smekey.org

⁴³ Association Française de Normalisation

⁴⁴ Site : www.sd21000.org. Le guide est structuré en 2 parties :

- une présentation des enjeux liés au développement durable ;
- des recommandations insistant notamment sur les politiques d'achats des entreprises.

Ce guide a été rédigé par un groupe de travail réunissant 80 personnes venant de divers horizons, à savoir : des dirigeants, des consultants, des ONG, des syndicalistes. Il s'adresse aux responsables et décideurs d'entreprises, grandes ou petites, publiques ou privées.

⁴⁵ VALENTIN J., " Retour analytique sur la méthode d'évaluation pluraliste ", Itéco (Centre de formation pour le développement), juin 2001

⁴⁶ GONTCHAROFF G., *La reprise en main de la politique par les citoyens ou la démocratie locale participative*, 2001 L'Odyssee municipale, Tome 8, Association pour la Démocratie et l'Éducation Locale et Sociale, Paris, 2000.

L'évaluation peut ainsi être vue comme un processus intégré et continu lié aussi bien au système organisationnel, décisionnel qu'aux actions conduites par l'organisation.

L'indicateur est un outil pour simplifier, mesurer et communiquer une information. Il permet de représenter un ensemble de données dans le temps et de visualiser les changements engendrés par le comportement des personnes et des systèmes de production. C'est la comparaison des résultats dans le temps et dans l'espace qui indique une tendance.

Les indicateurs permettent de poser le problème et non de le résoudre. Par exemple, la température d'un malade est un indicateur qui permet d'enrichir le diagnostic, mais pas de poser un pronostic.

Les indicateurs ne sont jamais neutres, car ils relèvent d'une décision sur ce qui compte, sur ce qui ne compte pas, donc d'un jugement de valeur. Tout indicateur véhicule un message implicite. *"Le sens que le chercheur donne à une donnée est soumis à la subjectivité du chercheur et de son interprétation"*⁴⁷.

L'opposition quantitatif à qualitatif est trompeuse : toute appréciation quantitative est de fait également, une appréciation qualitative et inversement. *"Savoir qu'un nombre donné de femmes occupent des fonctions de direction au sein d'organismes sociaux n'a de sens que lorsqu'on est capable de qualifier ce que le nombre signifie. Si elles sont plus nombreuses que les hommes à occuper tels postes, y voit-on un tremplin de promotion sociale des femmes ou un phénomène relevant de la culture organisationnelle ?"*⁴⁸. Toute appréciation qualitative recèle une dimension quantitative implicite : *"la notion de satisfaction des travailleurs dans les entreprises de l'économie sociale n'a de sens que lorsqu'on est en mesure de la comparer avec celle des travailleurs de l'entreprises privées ou publiques..."*⁴⁹.

Un indicateur est d'autant plus pertinent qu'il est fiable, accessible et peut être renseigné.

On distingue :

- *"l'indicateur de réalisation : mesure de la mise en œuvre de l'action, de la démarche, du processus ;*
- *l'indicateur de résultat : mesure des effets immédiats d'une action au regard des objectifs, mesure de l'efficacité par rapport au but ;*
- *l'indicateur d'impact : mesure des effets de l'action à moyen ou long terme au regard d'une finalité.*

*Les indicateurs peuvent aussi mesurer des effets inattendus"*⁵⁰.

Un critère est un caractère, une propriété observable à l'aide d'indicateurs, permettant de formuler sur l'objet un jugement d'appréciation.

1.5.2.2 L'ÉVALUATION CROISÉE : LE CHOIX DES PARTIES PRENANTES

Le principe de l'évaluation croisée repose sur l'association des parties prenantes au processus d'évaluation. Il s'agit ici, de recueillir une multiplicité de points de vue et de représentations pour identifier des zones d'accord et de désaccord. Dans cette perspective, l'expression des parties prenantes met en lumière des perceptions différentes, des dilemmes, des tensions, des contradictions, des intérêts singuliers. Le travail auprès des parties prenantes peut aboutir à des évaluations différentes, à des évaluations pluralistes.

Comme le précisent Marie Bouchard et Lucie Dumais, *"l'évaluation prend place dans un espace public de débats (Habermas, 1987) où tous les membres et partenaires organisationnels contribuent à définir l'identité et le sens de l'action"*⁵¹. La participation des « parties prenantes » est basée sur le principe que la légitimité ou le droit à l'existence ne peut être assuré que si les intérêts des différentes parties prenantes sont pris en compte.

⁴⁷ BOUCHARD M., DUMAIS L., « Rapport sur les enjeux méthodologiques », document de travail coopération France-Québec en économie sociale et solidaire, mai 2001.

⁴⁸ BOUCHARD M. et DUMAIS L., *op cité*.

⁴⁹ BOUCHARD M. et DUMAIS L., *op cité*.

⁵⁰ BOUCHARD M. et DUMAIS L., *op cité*.

⁵¹ BOUCHARD M., DUMAIS L., « Rapport sur les enjeux méthodologiques », document de travail coopération France-Québec en économie sociale et solidaire, mai 2001.

L'évaluation croisée correspond à cinq ambitions complémentaires. La première est d'impliquer les acteurs, partenaires : l'évaluation est en soi un outil de participation, de mobilisation, de connaissance, support de dialogue entre les différentes parties prenantes. La deuxième est d'améliorer la compréhension et de renforcer l'appropriation de l'objet évalué par ses acteurs : l'évaluation permet de modifier les perceptions, les représentations, de contribuer à la dynamique de changements. La troisième est de favoriser la mise en œuvre de procédures collectives de négociation en privilégiant la prise de décision par consensus (ou du meilleur compromis) : c'est un outil d'aide à la décision. La quatrième ambition liée aux précédentes, bien sûr, est de proposer des pistes de réflexions et d'actions visant à améliorer la pertinence et l'efficacité de l'objet évalué et d'accroître ainsi sa valeur ajoutée. La cinquième est de diffuser une culture de l'évaluation participative et de créer les conditions favorables à son exercice de façon permanente.

La somme des regards exprimés subjectivement mène, au delà de l'identification des divergences de vues, à une forme d'objectivité relative. Dans ce sens, l'évaluation croisée devenue instrument de dialogue, est une opportunité pour construire l'action par l'expression pluraliste en ajustant les comportements aux enjeux partagés et objectifs négociés.

La notion de partie prenante constitue une référence obligée de tous les discours promouvant le développement durable et la responsabilité sociale. On entend par partie prenante, des personnes ou groupes de personnes qui sont concernés par une décision et ont un intérêt dans son issue. Pour Didier Cazal ⁵², "*les parties prenantes sont des instances devant lesquelles l'entreprise est responsable de par son activité et son fonctionnement*". Il nous rappelle que s'il est important dans les démarches d'audit sociétal, d'évaluer la responsabilité sociale des entreprises, il est tout aussi important d'identifier les parties prenantes envers qui s'exerce cette responsabilité.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de distinguer trois catégories de parties prenantes. Les parties prenantes internes à l'organisation qui sont les propriétaires de l'organisation, les personnes chargées de son administration, le personnel, les représentants du personnel... Les parties prenantes externes à l'organisation : celles qui ont des relations contractuelles avec l'organisation ; leurs relations sont de nature commerciale, reposant sur des contrats et un encadrement légal (droit de la concurrence, droit de la consommation) : les fournisseurs, les clients, les prestataires de service, les financeurs... Les parties prenantes « communautaires » : celles-ci sont intégrées au territoire ou à la profession : les habitants, les voisins, la société civile, les élus du Pays, les membres du Conseil de Développement, les représentants des chambres consulaires...

Les deux premières catégories sont des groupes dont l'organisation ne peut se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie.

Les parties prenantes de la troisième catégorie exercent "*une influence sur l'organisation ou en subissent une de sa part, sans en être directement liés à elle par des transactions, des relations continues, systématiques ou formelles*" ⁵³.

1.5.3 UN OUTIL SUPPORT : LE BILAN SOCIÉTAL©

Le bilan sociétal© est un outil initié et développé par le CJDES - Centre des Jeunes Dirigeants et des Acteurs de l'Economie Sociale. Le CJDES a structuré une démarche globale pour permettre aux entreprises de prendre en compte leurs valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques... "*Le bilan sociétal permet de revisiter le projet d'entreprise en redéfinissant ses modes d'action pour les faire coïncider au maximum avec son environnement tant humain, sociétal qu'écologique*" ⁵⁴.

L'utilisation du thème "sociétal" marque un élargissement par rapport à la notion de « social », généralement enfermé dans les rapports employeurs/employés. De plus, cet outil d'évaluation va au delà des obligations légales : le rapport social (ou moral) et financier, le bilan social (obligation d'un rapport annuel pour les entreprises de plus de 300

⁵² CAZAL D., "RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels", Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, mai 2005

⁵³ CAZAL D., *op. cité*

⁵⁴ Extrait de la plaquette de présentation du bilan sociétal du CJDES.

salariés), la révision coopérative obligatoire pour les sociétés coopératives. Il repose sur une démarche strictement volontaire qui s'adresse aux entreprises de l'économie sociale comme aux entreprises traditionnelles, aux grandes entreprises comme aux PME. Ce n'est ni un outil de certification ni un dispositif de notation.

Selon T. Jeantet et G. Leseul, précédent et actuel président du CJDES, *"Le bilan sociétal correspond à quatre ambitions complémentaires. La première ambition est "managériale" : il s'agit d'abord de mesurer comment l'entreprise atteint ses "objectifs pluriels" et donc ne se contente pas d'accroître son marché ou de faire des excédents. Le bilan sociétal est un outil de pilotage visant à mesurer les performances sociales, environnementales, citoyennes de l'entreprise. Pour reprendre des termes utilisés par les responsables de la société d'assurance italienne Unipol, à propos de leur bilan sociétal : "il faut rendre plus claire la gouvernance originale mise en oeuvre et donc identifier les responsabilités attachées à celle-ci". La seconde ambition est d'impliquer les acteurs, partenaires de l'entreprise. Le bilan sociétal est un outil de participation, de mobilisation des partenaires, les salariés mais aussi les fournisseurs, les représentants de la Cité, de l'environnement et bien sûr, dans le cas de l'Economie Sociale, les sociétaires. La troisième ambition est celle du renforcement de la transparence de l'entreprise : l'entreprise se présentant dans son ensemble et non plus seulement sous un angle économique et financier. La démarche n'étant crédible que sous condition de sincérité autant que d'efficacité. La quatrième ambition liée aux précédentes, bien sûr, est (grâce à la lecture du bilan sociétal année après année et donc en tenant compte des évolutions constatées) d'engager des actions visant à améliorer l'efficacité sociale, citoyenne, environnementale de la coopérative, de la mutuelle ou de l'association, donc à accroître sa valeur ajoutée"*⁵⁵.

Par conséquent, le bilan sociétal se veut, pour ses concepteurs, un instrument de :

- mobilisation, de connaissance, support de dialogue entre les différentes parties prenantes,
- animation,
- stratégie et de management,
- clarification des finalités de l'entreprise,
- aide à la décision,
- support aux dynamiques de changements,
- valorisation des pratiques de l'entreprise dans les domaines sociétaux...

La démarche d'évaluation repose sur un référentiel⁵⁶ (un questionnaire de 450 questions) qui couvre les champs sociaux, sociétaux et environnementaux. Le croisement entre les 9 domaines d'investigation et les 15 critères d'évaluation en constitue le premier fondement méthodologique⁵⁷. Ainsi, chacune des questions se situe au croisement d'un critère d'analyse et d'un domaine.

Ce référentiel (domaines-critères) - dans sa version développée - constitue la colonne vertébrale du bilan sociétal[®]. Si nous ne sommes pas dans une logique de comparaison entre les sept structures participantes à l'expérimentation, le choix de garder la structuration initiale (domaines – critères) se justifie néanmoins car il permet de garder une unité au niveau du territoire et une cohérence de la démarche.

Le questionnaire privilégie, sans exclure les questions ouvertes, les questions fermées à réponses à choix multiples afin de faciliter la passation et le traitement. Ceci facilite le traitement des questionnaires qui peut être informatisé avec un logiciel de traitement d'enquête.

Le diagnostic repose d'une part, sur une analyse matricielle : croisement des domaines et critères (la lecture par critère est privilégiée) et d'autre part, sur la mise en visibilité des convergences et des divergences entre les différentes parties prenantes.

En effet, l'évaluation croisée à travers le questionnaire soumis à différents groupes d'acteurs est le second fondement méthodologique du bilan sociétal[®] : il est demandé aux différentes catégories de parties prenantes – chaque groupe

⁵⁵ T. JEANTET T., LESEUL G., article CJDES, 2003.

⁵⁶ Enregistré à titre de marque en 1996 afin de contrôler l'obtention de la désignation de "bilan sociétal".

⁵⁷ Cf. annexe 2 : Bilan sociétal pour plus de précisions sur les critères et les domaines.

pouvant apporter une appréciation différente sur un même sujet - de répondre séparément à une grille de questions identiques. Le questionnaire parties prenantes externes est une version éventuellement allégée du questionnaire initiale en veillant à ce que la sélection de questions concerne les 9 domaines d'investigation afin de permettre une véritable évaluation croisée.

"Le regard croisé des acteurs sur l'entreprise permet de mettre en lumière des contradictions ou dilemmes : entre logique économique et responsabilité sociétale, entre valeurs affichées et réalité des pratiques, entre réalité et perception par les parties prenantes de cette réalité, entre les attentes des différentes parties prenantes" ⁵⁸.

Cette somme des regards, exprimés subjectivement, mène à une forme d'objectivité relative : les zones de consensus et de divergences de points de vue sont ainsi identifiées. Toutefois, cette objectivité ne peut se suffire à elle-même. Elle nécessite d'être complétée par des éléments documentaires sur l'entreprise et des entretiens, qui permettront de comparer les points de vue à la réalité des faits.

Le bilan sociétal rend ainsi compte des perceptions de différents types de personnes à un moment donné. En cela, il constitue une expression circonstanciée et contextualisée (cf. § 2.4 la synthèse des rapports sociétaux).

Le diagnostic réalisé collectivement et les marges de progrès identifiées favorisent la définition d'un plan d'action en terme de RSE par l'entreprise.

La démarche du bilan sociétal[®] prend toute sa signification si l'entreprise remplit quatre conditions. La première est de rendre le rapport accessible à un maximum de parties prenantes (via intranet par exemple...). La deuxième est d'organiser la restitution du rapport auprès des parties prenantes dans le souci de favoriser le dialogue social (réunions spécifiques...). La troisième est de définir des axes de progrès et de transformations à engager dans un souci de démarche participative pour permettre un plan d'action et d'engagements contractuels consensuel. La dernière est de s'engager à réitérer la démarche bilan sociétal[®], par exemple trois ans plus tard, pour vérifier si des modifications substantielles de la perception des différentes parties prenantes, suite aux améliorations apportées, se font sentir. La démarche peut également s'inscrire dans un processus permanent (continuité temporelle) afin de vérifier si des modifications substantielles de la perception des différentes parties prenantes, suite aux améliorations apportées, se font sentir. La périodicité est à définir par l'entreprise.

Au-delà d'un outil et d'une méthode, la démarche du bilan sociétal est un processus qui engage l'entreprise dans une démarche d'évolution.

Un "analyste sociétal", accrédité par le CJDES anime la démarche bilan sociétal : il fait passer le questionnaire auprès des différentes parties prenantes, analyse les résultats d'ensemble et les restitue à la direction. L'analyste ne vient pas pour vérifier la conformité à des normes ou pour porter un quelconque jugement de valeur sur le fonctionnement de l'entreprise. Il accompagne l'entreprise à se saisir d'une démarche et d'un outil qui vont lui permettre de former un meilleur jugement quant à ses performances et à ses faiblesses.

En conclusion, *"le bilan sociétal est un instrument d'une nouvelle génération qui propose une vision élargie : on passe d'un bilan chiffré à un bilan qualitatif, d'une élaboration par la DRH à une étude croisée des perceptions des parties prenantes, d'une vision uniquement interne à une approche des liens de l'organisation avec ses environnements directs"* ⁵⁹. La présente recherche vient compléter les travaux d'expérimentation de cet outil, notamment par la création d'un référentiel dédié aux petites collectivités territoriales (cf. § 2.3.1 Adaptation de l'outil bilan sociétal aux collectivités territoriales), par l'expérimentation d'un référentiel dédié aux associations (cf. § 1118 L'administration des Bilans Sociétaux aux sept organisations) et par l'expérimentation d'un dispositif territorial du développement durable.

⁵⁸ BODET C., PICARD D., « Le bilan sociétal[®] : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale », *Développement durable et Territoires*, www.revue-ddt.org, janvier 2006.

⁵⁹ BODET C., PICARD D., « Le bilan sociétal[®] : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale », *Développement durable et Territoires*, www.revue-ddt.org, janvier 2006.

1.6 LES PRESUPPOSES THEORIQUES

Après avoir défini la problématique, le cadre conceptuel, la méthode et l'outil utilisé, il convient de s'interroger sur les présupposés théoriques.

Au regard de l'expérience antérieure de la passation du bilan sociétal dans les entreprises telles que la MACIF, la Colarema, la SICASELI (coopératives agricoles), la scop Artésienne et d'autres, on observe que la mise en œuvre d'actions s'inscrivant dans la démarche de progrès proposée, apparaissent plus clairement quelques années après. C'est pourquoi, il est apparu intéressant de revisiter à l'aune de cette expérimentation, la théorie des phénomènes émergents. Par ailleurs, la méthode choisie d'évaluation croisée interroge directement la théorie des parties prenantes. Enfin, la construction des compromis explicitée par l'économie des conventions semble pertinente à consulter au vue, d'une part, de l'implication, dans l'expérimentation, d'une variété d'acteurs et, d'autre part, des tensions, dilemmes liées au concept de développement durable.

Avant de rendre compte de l'expérimentation et des résultats de la recherche-action, cette partie se propose de présenter succinctement, les trois théories sollicitées.

1.6.1 LA THEORIE DES PHENOMENES EMERGENTS

Mintzberg ⁶⁰ définit la notion de stratégie à travers deux dimensions : un plan d'action pour atteindre une situation future, la stratégie délibérée, et une suite de comportements cohérents dans le temps qui configure la situation présente, la stratégie émergente. Les deux formes devraient être prises en compte, mais trop souvent dans la pratique, la seconde est négligée. Mintzberg soulève le problème de l'inexplication de la construction de la stratégie par des modèles développés par des auteurs comme Ansoff et Steiner. Il évoque des applications négatives de la planification telles que le cas Général Electric dont le processus de planification n'était pas aussi bien maîtrisé que la légende le disait. Il présente les principaux pièges qui font que la planification n'est pas correctement mise en œuvre et qu'elle empêche, parfois, d'atteindre les objectifs fixés. Mintzberg rappelle que Taylor avait précisé que seuls les processus parfaitement compris pouvaient être programmés. Or l'élaboration de la stratégie n'est pas totalement éclaircie ⁶¹. Mintzberg définit trois types d'erreur dont l'erreur de prédétermination. L'environnement n'étant ni stable, ni contrôlable, les prévisions n'étant pas fiables, les dirigeants ne peuvent faire fi des évolutions, de la situation présente lors de leur mise en œuvre des actions planifiées. Ainsi l'élaboration des stratégies va de pair avec une situation d'instabilité ; elle exige intuition et créativité. A ces éléments d'instabilité, s'ajoutent les éléments d'incertitude liés aux comportements imprévisibles et réactionnels des individus. En effet, il est difficile d'anticiper et de maîtriser toutes les réactions liées à la mise en œuvre d'action planifiées. Des ajustements impromptus sont parfois nécessaires.

March et Weick vont plus loin en introduisant l'idée que *"l'action est un phénomène largement aléatoire, dont les caractéristiques dépendent de son développement"* ⁶². Ils partagent l'idée que la rationalité intervient rétrospectivement. L'action n'est plus uniquement guidée par une démarche rationnelle, des objectifs préétablis. Ceux-ci émergent davantage du processus d'action lui-même. Les comportements des acteurs ne peuvent être uniquement anticipés par l'analyse du caractère intentionnel de ces personnes ou par l'examen des contraintes externes : les préférences se transforment voire se construisent qu'à travers l'expérimentation. *"Les phénomènes émergents que March et Weick nous convient à observer, marquent pour l'organisation le passage du statut d'instrument à celui d'entité capable, pour partie, de s'autoproduire"* ⁶³.

⁶⁰ MINTZBERG H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, 1994, traduit de l'américain par Pierre Romelaer, Réédition, Paris, Dunod, 2004.

⁶¹ Mintzberg, au même titre que les auteurs qu'il critique, n'éclaircit toujours pas le processus complexe d'élaboration de la stratégie qui reste par conséquent un processus encore mal appréhendé.

⁶² KOENIG G. et al., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, Paris, 1998.

⁶³ *Ibid.*

1.6.2 LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES

Si la notion de parties prenantes tente à s'intégrer de plus en plus dans le langage courant, de nombreux chercheurs nord-américains ont tenté de lui donner une assise théorique. Il revient à Freeman d'avoir le premier conceptualisé la notion.

Aujourd'hui, la notion de partie prenante constitue une référence obligée de tous les discours promouvant le développement durable et la responsabilité sociale. En effet, la RSE vise, en particulier, à cerner les instances devant lesquelles l'entreprise est responsable de par son activité et son fonctionnement, ce qui la renvoie à rendre des comptes à des tiers. Cette dimension relationnelle de la responsabilité de l'entreprise est traduite le plus souvent par la notion de parties prenantes qui selon Freeman désigne "tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation" ⁶⁴.

A l'origine, la théorie des parties prenantes s'est construite en opposition au modèle économique dominant, la théorie de la firme, en proposant une théorie alternative non plus centrée sur les actionnaires mais sur les parties prenantes. D'où la volonté de donner de l'importance à toutes les parties prenantes, pour éviter ainsi le piège de privilégier à l'excès l'une au détriment des autres. Evan et Freeman précisent "que les enjeux sont réciproques, car chaque groupe peut affecter l'autre en termes de nuisances ou de bénéfices, comme en termes de droits et de devoirs" ⁶⁵.

Les problèmes liés à l'identification des parties prenantes conduiront de nombreux chercheurs à élaborer des typologies relevant d'un travail de catégorisation et de hiérarchisation. Didier Cazal ⁶⁶ évoque les travaux de Clarkson qui distingue les parties prenantes de premier rang (parties prenantes dont l'entreprise ne peut se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie) de celles du second rang (parties prenantes exercent une influence sur l'entreprise ou en subissent une de sa part sans être directement liés à elle par des transactions). Il existe d'autres typologies qui reposent sur des oppositions les distinguant selon leur nature (interne ou externe), leurs intérêts (économiques ou sociaux), leurs relations à l'entreprise (contractuelles ou non), leur portée (locale, nationale ou internationales)....

D'autres auteurs, Mitchell, Agle, Wood (cité par Didier Cazal ⁶⁷) abordent la question de l'identification des parties prenantes sous l'angle de la prégnance à partir de trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Le pouvoir est détenu par des groupes d'acteurs qui ont la capacité d'influencer les décisions actuelles et futures de la firme de façon contractuelle ou coercitive. La légitimité d'un groupe correspond à sa reconnaissance par la société en vertu d'un contrat, d'un droit moral ou d'un risque supporté du fait de l'activité de l'entreprise. Certains groupes sont légitimes mais n'ont pas le pouvoir comme par exemple les actionnaires minoritaires. L'urgence est fonction de la sensibilité au temps et définit le délai de réaction du manager acceptable ou non par les parties prenantes. Ces trois critères peuvent être présents à des degrés variables et évoluer dans le temps. Sur cette base, quatre familles distinctes sont ainsi identifiées : les parties prenantes qui font autorité, les parties prenantes en position d'attente, les parties prenantes latentes, les parties non prenantes.

La théorie des parties prenantes pour Evan et Freeman vise quant à elle, à redéfinir les finalités de l'entreprise. Selon les principes "de légitimité" et "fiduciaire", les parties prenantes ont des droits inaliénables à participer aux décisions qui les concernent et les dirigeants le devoir, de reconnaître les exigences et les réclamations des parties prenantes. On peut souligner qu'en ce sens, ils sont fidèles à leur engagement de réforme du capitalisme. Par la suite, Donaldson et Preston proposent d'organiser cette théorie en trois grands types d'apports : descriptif (basée sur les sciences sociales) et normatif (basée sur l'éthique). Si les deux premiers plans répondent à un objectif utilitariste, le troisième répond à un idéal moral qui, repose sur les fondements de la théorie des parties prenantes. Suite à de nombreuses controverses, Jones et Wicks proposent une théorie convergente qui s'appuie sur les points d'accords suivant :

⁶⁴ FREEMAN R.E., *Strategic management, a stakeholder approach*, Pitman Publishing Inc., Massachusetts, 1984.

⁶⁵ CAZAL D., « RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels », Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, mai 2005.

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ *Ibid.*

1. "l'entreprise a des relations avec de nombreux groupes constitutifs qui affectent ses décisions et sont affectés par elle,
2. la théorie s'intéresse à la nature de ces relations, à la fois en termes de processus et de résultats pour la firme et ses parties prenantes,
3. les intérêts de toutes les parties prenantes (légitimes) ont une valeur intrinsèque et aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer les autres
4. la théorie se centre sur la prise de décision managériale⁶⁸

La théorie des parties prenantes propose d'appréhender l'entreprise comme une constellation d'intérêts convergents ou concurrents. Sa caractéristique essentielle est d'être à la fois une théorie managériale et une théorie éthique.

La théorie des parties prenantes permet de poser en des termes renouvelés la question des relations entre entreprise et société et relance la question des stratégies relationnelles. Elle offre un point de vue alternatif à l'approche financière. A ces égards, elle peut être considérée comme un support théorique des thématiques de RSE et du développement durable. Par ailleurs, elle a le mérite de poser la question de la concertation et de la gouvernance directement liée.

1.6.3 L'ECONOMIE DES CONVENTIONS

Le processus de conception du bilan sociétal⁶⁹ a trouvé son inspiration théorique dans l'approche de « l'économie des conventions » en référence particulièrement aux travaux de Boltanski et Thévenot⁷⁰ et dans son application au domaine de la gestion des organisations définis par Herreros et Livian⁷¹. Ce modèle théorique avait l'avantage pour les promoteurs du bilan sociétal, d'intégrer la pluralité des logiques d'actions dans un cadre d'analyse cohérent.

Les conflits de logiques inhérentes au concept de développement durable nécessitent le recours à une recherche de compromis entre les dimensions économiques, sociales et environnementales. Par ailleurs, l'expérimentation à travers l'utilisation du bilan sociétal pour contribuer à l'élaboration de la nouvelle charte de territoire est aussi un révélateur qui permet de dévoiler les logiques d'action pour asseoir un accord. La caractérisation qu'apportent Boltanski et Thévenot permet une analyse des relations entre les différents « mondes ». Les compromis ne relèvent pas "seulement d'arrangements entre personnes, mais de recherche de compatibilité entre logiques ou entre ordres de grandeurs plus généraux"⁷².

Alors que traditionnellement la sociologie des organisations s'intéresse plutôt aux conflits, Boltanski et Thévenot ont choisi d'aborder directement la question de la construction des accords entre les personnes et les groupes qu'elles constituent. Ils ne décrivent pas des logiques d'acteurs propres à des groupes sociaux mais décrivent comment chaque individu fait appel à des références différentes selon le contexte pour justifier ses actions, les accords qu'il passe ou les conflits qu'il entretient avec autrui. Ils définissent ainsi les conventions comme un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements (une situation à la fois conflictuelle et coopérative). Pour qu'il ait échange, il faut donc qu'il y ait des conventions entre les personnes concernées. La convention est un cadre dans lequel sont posés, pensés et résolus les conflits. Encore faut-il savoir comment ces conventions s'élaborent.

Boltanski et Thévenot postulent que la possibilité de relations entre personnes repose sur des systèmes d'équivalences partagées, des grandeurs. Ces grandeurs se déploient dans des mondes régis par la cohérence des principes qui y sont activés. Au nombre de six, ces mondes purs, "les cités", caractérisant des relations, des situations, doivent se comprendre comme des formes idéales-typiques. Dans chacun des mondes sont donc, mobilisés des cohérences qui mettent au premier rang des personnes, des objets, des représentations, des figures relationnelles qui sont autant de visages permettant de reconnaître de quelle nature relève la situation tant du point de vue de la personne que de l'observateur ; l'hypothèse étant ici que l'identification des mondes est une phase nécessaire pour

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ CAPRON M. et LESEUL G., « Un bilan sociétal pour les entreprises », *RECMA*, n°266, 4ème trimestre, 1997, pp.28-40.

⁷⁰ BOLTANSKI L., THEVENOT L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

⁷¹ AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, avril 1996 et janvier 2005 pour le chapitre 5.

⁷² THEVENOT L., «Nouvelles figures de compromis », in EME B., LAVILLE J-L., *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994.

construire des accords, trouver des solutions, résoudre les inévitables conflits entre mondes. C'est pourquoi, cette identification est facilitée par le recours aux critères ou notions clés servant à la construction des mondes.

Il est erroné de confondre les six systèmes de justification (« les mondes ») avec des logiques d'acteurs ou des logiques d'action, même si la tentation est grande de travestir les thèses de Boltanski et Thévenot pour avoir à disposition une représentation de la société traversée par six logiques d'action, ou plus simplificateur encore une société divisée en six groupes.

Six mondes structurent nos réalités sociales :

- Le monde de l'inspiration est celui de l'imaginaire, du monde symbolique. Il renvoie aux mondes artistiques et religieux.
- Le monde domestique est fondé sur une profonde cohésion des individus au sein d'un même groupe (la famille, le compagnonnage...). Ses règles sont l'obéissance naturelle due à une autorité reconnue, le respect et la confiance.
- Le monde de l'opinion : la notoriété en est la seule réalité, et contrairement à la précédente, la mémoire ne peut y avoir aucune place. Elle est la sphère de l'éphémère (la renommée) et du spectaculaire (les médias). Le besoin de reconnaissance est fort.
- Le monde civique est celui des collectifs organisés par excellence (administrations, Etat, collectivités, groupes politiques...). Il privilégie l'action commune des individus définis alors comme des citoyens sur un mode démocratique. Il considère l'intérêt général de façon légaliste et recherche l'égalité entre les individus.
- Les objets techniques, les méthodes scientifiques sont les outils du monde industriel, la performance en est le moteur : produire, expertiser, contre-expertiser... tout ce qui mesurable est valorisé, même si cette performance entre en contradiction avec d'autres logiques aussi rationnelles (logique économique par exemple).
- Le monde marchand : la concurrence des intérêts privés génère l'intérêt général. C'est en stimulant la compétition, les échanges marchands que se crée la richesse, ciment de l'intérêt de tous. L'argent, la possession, sont les maîtres mots de ce monde.

Pour construire un accord au sein d'un monde, les personnes qui partagent les mêmes références vont recourir à un « principe supérieur commun » pour sceller leur accord.

Chaque personne doit donc affronter quotidiennement des situations relevant de mondes distincts et doit savoir les reconnaître et se montrer capable de s'y ajuster.

2. UNE ACTION EXPERIMENTALE SUR UN TERRITOIRE PAYS

La première partie de ce rapport a dressé le cadre de la recherche-action. Celle-ci s'appuyant, par définition, sur une action, il convient, dans cette seconde partie, et avant d'en tirer les enseignements, de présenter, en premier lieu, le cadre de l'expérimentation à savoir, le Pays de Brocéliande, les organisations participantes et la méthode opérationnelle pour ensuite restituer les premiers résultats liés à l'expérimentation tant au sein des organisations que sur le territoire.

2.1 UN TERRITOIRE D'EXPERIMENTATION : LE PAYS DE BROCELIANDE

2.1.1 JUSTIFICATION DU CHOIX DU PAYS DE BROCELIANDE

Comme nous l'avons vu précédemment (Cf. § 1.4.1 Un cadre législatif favorable : La loi d'Orientation pour l'Aménagement et du Développement Durable du Territoire), le cadre législatif de la Loi Voynet répond aux exigences de la problématique de la recherche-action. Mais encore est-il nécessaire de choisir un Pays plutôt qu'un autre, ce qui pose la question de la justification du choix. La notion de territoire pertinent peut n'avoir aucune pertinence, aucun sens en matière de développement durable. C'est une vision du local dans le global, qui voit le territoire comme un système en relation avec d'autres systèmes et d'autres acteurs. Les conséquences des choix des politiques locales et des actions peuvent avoir des répercussions sur d'autres territoires, voire sur l'ensemble de la planète. Par conséquent, la justification du choix d'un territoire pour mener à bien cette recherche-action ne se pose pas. L'envie, la curiosité, la compréhension des enjeux et l'adhésion des représentants du Pays à la démarche ont suffi à valider notre choix.

Quelques Pays de la région Bretagne ont été sollicités et c'est le Pays de Brocéliande et son Conseil de développement qui a retenu le plus l'attention de l'équipe scientifique.

Le Pays Brocéliande est l'un des plus petits Pays de la région Bretagne tant en terme de superficie que de population (57 600 habitants). Il s'étend de la forêt de Paimpont à Bréal-sous-Monfort au sud et de Quédillac à Bécherel au nord. Traversé à la fois par les axes routiers Rennes-Saint-Brieuc, Rennes-Lorient et la route du Centre-Bretagne (RN 164), il bénéficie d'une excellente desserte routière qui a favorisé l'expansion des communes situées le long de ces deux axes. Seules une dizaine de communes, moins accessibles, sur les 43 que compte le Pays ont perdu des habitants entre les deux derniers recensements.

Ce Pays regroupe cinq communautés de communes. Il ne compte pas de grande agglomération, la commune la plus grande, Monfort-sur-Meu, rassemble moins de 6 000 habitants. La situation en limite de l'agglomération rennaise, à une trentaine de kilomètres du centre de Rennes, le lie étroitement à cette agglomération, que ce soit en termes d'emplois - migrations quotidiennes domicile-travail - ou de services.

Ainsi, le Pays de Brocéliande, qui n'est pas doté des principaux services de type métropolitain, rentre dans l'aire d'affluence des hôpitaux rennais pour la majorité des soins. En revanche, trois pôles intermédiaires structurent le Pays, Monfort-sur-Meu, Montauban-de-Bretagne et Saint-Méen-le-Grand. L'influence de ces pôles déborde des limites du Pays, et inversement, les communes périphériques sont attirées par Rennes et Combourg à l'est et au nord, et par Ploërmel au sud.

Cette situation géographique explique que le Pays présente de nombreuses caractéristiques périurbaines. Une monographie détaillée du territoire est présentée en annexe 3.

En matière d'aménagement du territoire, la Bretagne regroupe 21 Pays.



2.1.2 UNE PRESENTATION DE LA STRUCTURE PAYS DE BROCELIANDE

Avant de présenter la structure Pays en termes fonctionnel et organisationnel, il est pertinent, pour mieux comprendre ce Pays, de retracer brièvement l'histoire de sa construction.

2.1.2.1 L'HISTOIRE DE LA CONSTRUCTION DU PAYS

Le Pays de Brocéliande reprend les limites d'une des anciennes sous-préfectures de l'Ille-et-Vilaine dont le siège était à Monfort-sur-Meu jusqu'en 1926. Elle réunissait les cantons de Bécherel, Montauban-de-Bretagne, Monfort-sur-Meu, Plélan-le-Grand, Saint-Méen-le-Grand, ensuite rattachés à l'arrondissement de Rennes. Ainsi la préfecture d'Ille-et-Vilaine compte aujourd'hui quatre arrondissements : Rennes, Redon, Saint-Malo et Fougères. Les contours de cette ancienne sous-préfecture ont servi de limites pour progressivement donner naissance au Pays dans une logique d'élus ruraux : les communes s'organisent progressivement en intercommunalités selon les contours des cantons avec la participation forte des conseillers généraux concernés, les intercommunalités dessinent ensuite les contours du futur Pays dans le respect de limites administratives héritées de la Révolution et progressivement élargies. C'est donc essentiellement une logique de respect de la représentation politique représentative qui est en œuvre dans la construction du Pays. Une autre logique, souhaitée par le Pays de Rennes, aurait été de rattacher la partie Est de l'actuel Pays de Brocéliande au Pays de Rennes et la partie ouest à l'un ou l'autre des Pays limitrophes des Côtes-d'Armor et du Morbihan, dans une logique rendant mieux compte de la réalité sociologique en marche depuis plusieurs décennies (l'influence de la métropole rennaise) mais ignorant la réalité politique et l'ancienne sociologie rurale de cette partie du département. Le poids des élus se retrouve tout au long de l'histoire du Pays y compris bien sûr au cours de l'expérimentation présentée dans le présent rapport. Un autre élément important de la construction du Pays est le poids des représentations consulaires, défendant les intérêts des agriculteurs, des artisans, des petits commerçants

(pour ces derniers et par exemple, il s'agit de défendre les commerçants face aux grandes surfaces rennaises puis face à celles qui n'ont pas manquées de se développées dans le Pays lui-même)...

Dans les années 1990-1994, le syndicat intercommunal du Pays de Montfort a en effet porté un projet commun de développement local, l'Agropole, en partenariat avec la chambre de commerce et d'Industrie de Rennes, il en a été l'élément fédérateur stratégique autour duquel le Pays va se construire.

Quatre autres syndicats de développement économique du secteur se joindront à la démarche ainsi que les autres chambres consulaires. Ce projet va réunir les représentants des agriculteurs, des artisans, des commerçants, des industriels, des habitants et des élus ruraux qui vont se retrouver autour de ce projet commun de « pôle agro-industriel ».

En 1992, le Pays de Montfort change de nom pour prendre celui de Brocéliande comme la communauté de communes. Par la suite, l'Agropole va s'inscrire dans un projet global de développement. L'association pour la création de l'Agropole va se transformer en « association pour le développement du Pays de Brocéliande ».

Dans le contexte de la loi de 1995 relative au Pays, la première charte du Pays « Convention cadre de développement du Pays de Brocéliande » sera signée avec l'Etat, la Région et le département. La construction des limites territoriales sera portée par les élus à travers les communautés de communes et les cantons. Des débats importants ont eu lieu avec l'agglomération rennaise qui aurait aimé s'étendre aux communes limitrophes. Seule la commune du Verger acceptera d'entrer à Rennes métropole expliquant cette incohérence territoriale.

En 1999, lorsque la LOADDT (Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement durable du Territoire) est votée, le rôle du Pays comme territoire de référence pour la politique d'aménagement du territoire est conforté. Proposée par Dominique Voynet alors ministre de l'écologie, cette loi reprend les Pays comme des espaces de projets au sein desquels les collectivités territoriales et leur groupement s'engagent à définir un projet de développement durable.

Cette loi a apporté de réelles avancées à travers la création des conseils de développement et en inscrivant les Pays dans des démarches territoriales de projet.

Le Pays de Brocéliande prendra comme statut le groupement d'intérêt public de développement local qui permet d'associer des partenaires privés et publics sans pouvoir être maître d'œuvre des projets.

Depuis 2000 et jusqu'à 2006, le Pays est dans une troisième phase qui est d'instaurer une nouvelle logique de développement à travers un projet global de territoire, il privilégie des axes structurant transversaux pour éviter la compilation d'actions, et souhaite renforcer la démocratie participative à travers la mise en conseil de développement depuis 2001. La société civile devient un nouvel acteur, dix ans après les premières structurations.

2.1.2.2 UNE PRESENTATION EN TERME FONCTIONNEL

Comme nous l'avons vu précédemment, le Pays de Brocéliande est un Groupement d'Intérêt Public – Développement Local ⁷³. Son but est de développer et d'organiser des réflexions et des coopérations sur les 43 communes et 5 communautés de communes. Le Pays est un espace de projets qui offre la possibilité aux différentes entités qui le composent de mutualiser leurs connaissances et leurs moyens :

- définir des stratégies communes ;
- identifier des thèmes communs ;
- proposer des réponses possibles ;

⁷³ Le GIP-DL est une personne morale de droit public. Il est créé par une convention entre ses membres fondateurs. Il est limité dans le temps à la réalisation de son objet (la charte de pays). Il répond aux caractéristiques des administrations de mission : spécialité (objet précisé par la loi) ; transversalité ; légèreté (animation, coordination, pas de gestion de services ni de maîtrise d'ouvrage) ; souplesse (liberté d'adapter les statuts, fonctionnement). Son fonctionnement est très proche d'une association (assemblée générale, conseil d'administration, bureau, présidence, direction. Ne comportant pas de contrôle a priori (commissaire du gouvernement), il est soumis au contrôle a posteriori (Cour des Comptes, contrôle de légalité applicable aux communes). Claire Legoux, mai 2003, Intercommunalités, <http://www.adcf.asso.fr>

- mobiliser et aider à la mise en place de solutions et de nouveaux outils.

Il contribue à réaliser, à travers une démarche fédératrice des acteurs du Pays, un réel bassin d'activité à partir d'objectifs stratégiques de nature économique, sociale, culturelle et touristique.

Le Pays de Brocéliande a pour fonction l'exercice d'activités d'études, d'animation et de gestion, nécessaire à l'élaboration de la charte du Pays de Brocéliande ainsi qu'à faciliter la mise en oeuvre par ses partenaires, des projets économiques, sociaux, environnementaux et touristiques d'intérêt collectif susceptibles de traduire ses orientations.

La charte du Pays de Brocéliande (2000-2006) (présentation intégrale de la charte en annexe 4) recense les orientations fondamentales du Pays et les mesures pour permettre leur aboutissement :

1 - Aménager et accueillir la population, les entreprises, les touristes :

- Favoriser la circulation dans le Pays
- Améliorer le système des transports en commun
- Prévoir un observatoire du logement et définir une politique de l'habitat et une politique foncière...
- Zone logistique d'Intérêt Régional

2 - Mobiliser pour l'emploi :

- Diversifier les emplois (développer les emplois tertiaires et es emplois féminins)
- Développer les services de proximité d'aide à l'emploi...

3 - Les services et réseaux :

- Développer les services destinés à la petite enfance et à la jeunesse
- Développer les services destinés aux personnes âgées
- Favoriser la complémentarité et le travail en commun des services
- Nouvelles technologies

4 - Qualité Brocéliande :

- Initiatives pour une qualité paysagère
- Mettre en oeuvre une démarche qualité, labellisation – certification...
- Qualité de service

5 - Deux vecteurs d'identité : le tourisme et l'agroalimentaire :

- Le pôle agro-industriel
- Projet touristique fort en lien avec le Pays d'Accueil Touristique...

6 - Environnement : préserver un cadre de vie de qualité

- Initiatives pour une qualité de l'eau
- Améliorer la gestion des déchets

Ainsi, cette charte de territoire et son plan d'actions s'inscrit dans une stratégie et une volonté locale pour :

- Un développement éclaté et équilibré en s'appuyant sur une coopération intercommunale fédérative qui assure l'identité des 5 communautés de communes et leur synergie au sein du Pays.
- Un développement économique intégré grâce à la collaboration des Chambres consulaires fondatrice du Pays avec les communautés de communes. Mais aussi en intégrant l'économie à un projet global de développement et d'identité.
- Une priorité donnée aux partenariats contractualisés sur la logique institutionnelle. Ceux-ci garantissent l'accord de toutes les parties, la définition d'objectifs précis, l'évolution possible et d'adaptabilité. C'est pourquoi, le Pays de Brocéliande s'est battu pour le statut plutôt de type associatif que syndical.
- La subsidiarité et l'organisation de services de proximité à l'échelon le plus pertinent. Une adaptation aux besoins dans un souci de performance et d'efficacité des services.

- Le développement du territoire en prenant en compte l'ensemble des préoccupations des acteurs et des habitants du Pays au travers de son conseil de développement.

Cette stratégie permanente est mise en oeuvre pour créer un espace centré sur une véritable identité économique, touristique, culturelle et sur une coopération avec les espaces limitrophes. Cet espace fort inclut une dimension sociale, environnementale et de services propres à fixer la population.

Ainsi les **missions globales** du Pays de Brocéliande s'organisent autour de 5 axes :

1. L'ingénierie financière du Pays de Brocéliande
L'ingénierie financière comprend les suivis administratif et financier du Pays. Cette mission comporte donc aussi bien le suivi, le contrôle de la trésorerie et les demandes de subventions, que le Programme Régional d'Aménagement du Territoire, le Contrat de Pays et le programme Brocéliande Leader +.
2. La contractualisation et la mobilisation des acteurs
Le Pays de Brocéliande repose sur une démarche volontaire, fédérative et pragmatique, basée sur la libre contractualisation. Les partenaires se sont regroupés sous le statut associatif afin de garantir une souplesse de fonctionnement. Ils donnent priorité à la contractualisation, soit entre eux, soit avec les organismes les plus compétents pouvant ainsi agir sur le Pays (Pays Touristique, Chambres Consulaires, services publics de l'emploi, club d'Entreprises,...) ou à dimension du Pays sur les sujets les concernant ou sur leurs compétences propres.
3. La prospective et la communication
Différents supports composent la communication actuelle du Pays de Brocéliande. La Ligne directe, qui s'adresse à tous les élus du Pays ainsi qu'aux membres du Conseil d'Administration. La Lettre d'Information du Pays qui s'adresse à tous les habitants du territoire et les informe sur les divers événements et actions du Pays et de ses partenaires.
Le site Internet (www.pays-broceliande.fr) est destiné à la population mais également aux membres et partenaires du Pays.
Les actions presse sont estimées à 15 articles par an. Ceux-ci paraissent dans Ouest France et l'Hebdomadaire d'Armor. Des événements (les Brocéliande d'Or, les Assises du Pays...) sont organisés chaque année pour récompenser les acteurs et associations contribuant au développement économique du Pays.
4. La mutualisation pour des actions d'intérêt Pays
Le Pays de Brocéliande verse près de 1 euro par habitant pour le Pays touristique.
Concernant la zone d'activités de la Brohinière, le Pays assure les études en ayant déterminé quels étaient les atouts stratégiques pour les 10 ans à venir.
5. La mobilisation, responsabilisation et animation du territoire par les acteurs locaux
Le Conseil de développement a pour objectif de promouvoir le développement local sur le territoire du Pays de Brocéliande en donnant des avis et en préparant divers projets pour l'avenir du Pays. Appelé Brocéliande Développement, il tire sa force et sa légitimité sur le fait qu'il est composé des acteurs locaux du territoire, c'est-à-dire des élus, des socioprofessionnels et des associatifs (politique culturelle à l'échelle du Pays, les boues d'épuration municipales, les locaux d'activités économiques, un observatoire de l'emploi et de la formation).

2.1.2.3 UNE PRESENTATION EN TERME ORGANISATIONNEL

Le GIP-DL est la structure administrative, support du Pays de Brocéliande. Son statut permet d'associer des partenaires privés et publics. Ainsi, il est administré par des élus à travers les représentants des communautés de communes et des acteurs socio-économiques et associatifs du territoire. Il s'est doté de compétences professionnelles en développement local : 10 personnes travaillent au GIP. Un directeur, secondé par un directeur adjoint met en œuvre la politique définie par le Conseil d'Administration.

Trois pôles structurent l'organisation :

- le pôle administration/gestion qui regroupe l'administration et l'ingénierie financière ;
- le pôle actions qui anime la Plate Forme d'Initiative Locale (Brocéliande Initiatives), Brocéliande Emploi et le dispositif Leader + ;
- le pôle études qui apporte ses compétences d'animation au Conseil de Développement et au CODEM, alimente l'Observatoire, aide à la formalisation du SCOT et contribue à la "coordination emploi".

Le GIP est financé en grande partie par l'apport des communautés de communes. Les subventions de l'Europe, l'Etat, la région et le département viennent en complément.

2.2 SEPT ORGANISATIONS PARTICIPANTES

Le choix des organisations participantes s'est porté sur cinq entreprises, une collectivité locale et le GIP ⁷⁴ en tant que structure administrative du Pays.

2.2.1 CINQ ENTREPRISES SOLLICITEES : LE CHOIX DE LA DIVERSITE

La réalité des entreprises est complexe. Le milieu dans lequel se meuvent les entreprises est lui-même complexe. Par ailleurs, il est très difficile de donner une définition des entreprises qui soit valable quels que soient les époques et les lieux. On ne peut pas les définir par un lieu ou un espace. On ne peut pas non plus les définir par des durées de vie déterminées. Une définition minimale est la suivante : "Entités ou groupes de personnes qui mettent en commun des ressources matérielles et immatérielles pour produire des biens et des services". L'étymologie donne quelques indications : il s'agit de prendre en main.

Dans les économies de marché, les frontières juridiques de l'entreprise sont les lignes de démarcation où les biens ou les services sont échangés contre de la monnaie. Les entreprises créent des valeurs d'usage, les richesses, qui visent à satisfaire des besoins humains. Pour cela le processus de production utilise des ressources naturelles, des matières premières, du travail humain... Il produit également des externalités négatives ou positives.

Mais l'entreprise est milieu vivant dans lequel interagissent différents acteurs, les propriétaires de l'entreprise, propriétaires des marchandises, propriétaires des capitaux etc., les salariés, les actionnaires, les dirigeants. Les intérêts de ces différentes parties prenantes sont parfois divergents. Néanmoins ils sont bon gré mal gré obligés de coopérer pour assurer la production commune.

Ainsi les entreprises apparaissent comme des entités contradictoires. Ce qui les caractérise dans notre société c'est d'une part la nécessité de coopérer et d'autre part la présence d'intérêts antagonistes. C'est pourquoi d'une part les entreprises rejettent et excluent ; d'autre part elles intègrent et qualifient les différents acteurs. Il y a donc une dimension de citoyenneté interne à l'entreprise.

Les rapports des entreprises avec l'environnement et la société civile sont complexes. D'abord elle doit négocier l'acquisition et le renouvellement des différentes ressources qu'elle doit utiliser et les combiner dans le processus de production. D'autre part la société civile, y compris les autorités publiques qui la représentent, accorde le droit "d'exploiter", dans tous les sens de ce mot, non seulement les richesses matérielles mais également les capacités humaines des salariés, à condition de respecter des règles communes.

La recherche du profit maximal rend les entreprises prédatrices. Mais cette prédation est limitée. La somme des intérêts particuliers antagonistes ne peut pas coïncider avec l'intérêt général. En effet l'intérêt général commande d'éviter qu'il y ait surconsommation des biens environnementaux. Chaque nation et chaque époque construit des conventions sociales qui sont définies comme des "seuils" d'acceptabilité et qui sont différentes suivant les niveaux d'activité des entreprises et leurs conséquences.

Le principe d'explication fondamental du fonctionnement des entreprises est l'utilitarisme. Quel que soit le mode d'organisation sociale, elles agissent en fonction de leur "intérêt bien compris". À long terme cet intérêt consiste à "ménager" l'environnement, voire à le "fertiliser". À court terme, et plus particulièrement vis-à-vis des salariés, il s'agit de mettre en oeuvre une régulation qui vise à modérer les tensions résultant du rapport salarial. Il existe ainsi un contrat implicite et tacite. En échange du droit d'exploitation, l'entreprise produit des utilités qui satisfont des besoins. Du point de vue social les utilités produites par les entreprises correspondent à la capacité à répondre aux besoins sociaux dans un bon rapport qualité-prix. Les entreprises ont besoin d'une légitimité de leur activité vis-à-vis de la société civile. Cette légitimité est détruite s'il existe un décalage entre les valeurs morales qui dirigent les activités de l'entreprise et les valeurs morales de la société dans laquelle ces activités s'exercent. Ainsi le défi majeur pour les

⁷⁴ Groupement d'Intérêt Public

entreprises consiste à assurer la fonction productive tout en légitimant les externalités positives et négatives (les comptes nationaux emploieraient l'adjectif "fatales") produites par ces activités.

Dans l'histoire récente de nos sociétés, les difficultés des entreprises résultent de leur nécessité d'interagir avec de nombreuses parties prenantes qui les soumettent à des injonctions contradictoires.

Mais l'entreprise fait partie de la société civile. En ce sens elle en reflète les contradictions fondamentales, et en particulier celles des groupes de pression dont certains n'ont pas des attentes bien définies et en conséquence ne sont pas prévisibles avec une grande précision.

Dans les années récentes on a assisté en particulier à une montée en régime des organisations non gouvernementales alors que le poids de l'Etat n'a cessé de diminuer sous l'effet en particulier des privatisations et de la dérégulation.

Les entreprises sont tiraillées entre des exigences contradictoires :

- elles doivent être efficaces du point de vue économique ;
- elles doivent respecter un minimum de justice sociale ;
- elles doivent respecter la législation et la réglementation collective ;
- enfin, elles doivent aussi assumer une certaine solidarité intergénérationnelle, au moins du côté des détenteurs du patrimoine de l'entreprise.

La notion d'entreprise telle que décrite ci dessus permet de n'exclure aucune activité ou forme d'organisation socio-économique à partir du moment où celle-ci fait usage de ressources humaines et produit des biens ou des services. La notion de responsabilité est d'ailleurs aujourd'hui étendue à plusieurs types d'organisations (ensembles humains structurés) qui intègrent cette thématique dans leurs réflexions et leurs pratiques : administrations, organismes sociaux, associations...

Par ailleurs, les différentes facettes contradictoires de l'entreprise nous ont poussés à regarder la diversité des entreprises. Ainsi, le choix des entreprises pour la recherche-action ne s'est pas construit sur une éventuelle représentativité des entreprises du Pays de Brocéliande mais plutôt sur une variété du type d'entreprise tout en privilégiant les secteurs agricole et agroalimentaire qui sont surreprésentés sur le territoire concerné. Le rapport au territoire a été également un critère de choix. Les entreprises qui ont un rayonnement sur l'ensemble du Pays en termes d'activités ont été privilégiées. Enfin, nous avons le souhait de ne pas concentrer les entreprises sur un même lieu mais bien sur l'ensemble du territoire que compose le Pays. Par ailleurs, il ne faudrait pas nier l'aspect volontaire qu'exige une démarche tel que le bilan sociétal.

Une liste d'entreprises du territoire a été proposée par le Conseil de développement. Plusieurs ont été sélectionnés et sollicités sur la base des critères prédéfinis. Ont répondu à la proposition :

- une mutualité de santé : Unimutuelle, la section Brocéliande Mutualité basé à Montfort-sur-Meu ;
- un Groupement Agricole d'Exploitation en Commun dont l'activité est l'élevage de porcs, la transformation et la vente sous le label agriculture biologique : la ferme du Pressoir à Saint-Pern ;
- une Société Civile d'Exploitation Agricole en production laitière à Montauban-de-Bretagne ;
- une SARL de l'agroalimentaire (fabrication de noyau laitier pour l'alimentation animale) : Lacto Production à Montauban-de-Bretagne ;
- une association de services d'aide à la personne : l'ADMR de Montfort.

2.2.2 UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE IMPLIQUEE : LE CHOIX DE LA COMMUNE DE TREFFENDEL

La Constitution nomme "collectivité territoriale" ce que désigne dans le langage courant l'expression collectivité locale. En effet, jusqu'à la révision constitutionnelle du 28 mars 2003, les deux termes apparaissaient dans la Constitution : collectivité locale à l'article 34 et collectivité territoriale au titre XII. Mais depuis, seule cette dernière expression figure

dans la Constitution. Les collectivités sont donc désormais des "collectivités territoriales", l'expression "collectivité locale" n'est donc plus juridiquement fondée.

Les collectivités territoriales sont des structures administratives françaises, distinctes de l'administration de l'État, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis. Ainsi une commune est-elle chargée des intérêts des personnes vivant sur son territoire.

La définition et l'organisation des collectivités territoriales sont déterminées par la Constitution (art. 34 et titre XII), les lois et les décrets. Ces dispositions sont rassemblées dans le Code général des collectivités territoriales.

Une collectivité territoriale est définie par trois critères. Tout d'abord, elle est dotée de la personnalité morale, qui lui permet d'agir en justice. La décentralisation fait bénéficier la collectivité territoriale de l'autonomie administrative. Elle dispose ainsi de son propre personnel et de son propre budget. Au contraire, les ministères, les services de l'État au niveau local ne sont pas des personnes morales. Il s'agit seulement d'administrations émanant de l'État. Ensuite, elle détient des compétences propres, qui lui sont confiées par le législateur. Une collectivité territoriale n'est pas un État dans l'État. Elle ne détient pas de souveraineté et ne peut pas se doter, de sa seule initiative, d'organes nouveaux. Enfin, elle exerce un pouvoir de décision, qui s'exerce par délibération au sein d'un conseil de représentants élus. Les décisions sont ensuite appliquées par les pouvoirs exécutifs locaux. Depuis la révision constitutionnelle du 28 mars 2003, les collectivités se voient reconnaître un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs compétences.

Sont définies comme "collectivités territoriales de la République" à l'article 72 de la Constitution, après la révision du 28 mars 2003 :

- les communes (36 778) ;
- les départements (96), auxquels s'ajoutent les 4 départements d'outre-mer (DOM) (Guadeloupe, Guyane, Martinique et Réunion) ;
- les régions (22) auxquelles s'ajoutent également 4 régions d'outre-mer (ROM) (Guadeloupe, Guyane, Martinique et Réunion) ;
- les collectivités à statut particulier, notamment la collectivité territoriale de Corse ;
- les collectivités d'outre-mer : Mayotte, Saint-Pierre-et-Miquelon, les îles Wallis et Futuna, la Polynésie française.

La plupart des collectivités suivent les mêmes règles de fonctionnement définies par la Constitution et les lois et décrets. Elles sont dites de droit commun.

Elles sont composées, d'une part, d'une assemblée délibérante élue au suffrage universel direct (conseils municipal, général ou régional) et d'autre part, d'un pouvoir exécutif élu en son sein par l'assemblée (maire et ses adjoints, présidents des conseils général et régional). Les régions sont dotées, en plus de ces deux instances, d'un conseil économique et social régional.

Le choix d'une commune dans le cadre de cette recherche action en tant que collectivités territoriales s'imposait donc puisque c'est la seule collectivité territoriale inscrite dans le périmètre du Pays.

Comme l'expliquent Henri Le Naou et Jean François Le Clanche du Cempama de Beg-Meil, *"le terme de commune est dérivé de "communio" qui désigne, au Moyen-Age, l'association des bourgeois d'une ville. Ce terme finit par s'appliquer aux villes ayant acquis leur autonomie économique et politique par rapport au pouvoir féodal. Cependant, les communautés villageoises restent organisées sous forme de paroisses soumises à l'autorité du clergé jusqu'à la révolution. En 1789, la Constituante décida la création dans toutes les villes, bourgs et villages, de communes dotées d'une structure uniforme. Le système actuel fut mis en place par la loi du 5 avril 1884"* ⁷⁵.

⁷⁵ « L'enseignement agricole partenariale des territoires : un guide pour l'action », ouvrage collectif rédigé par l'InterEpn, CEP de Florac, Cempama de Beg Meil, Bergerie Nationale de Rambouillet
<http://www.educagri.fr/pedago/guideterrit/sommaire.htm> - http://www.formater.com/ressources/telechargement/politique/P4_commune.pdf

Cette loi fondamentale régit encore, dans ses grandes lignes, le fonctionnement des communes même si, aujourd'hui, l'intercommunalité prend de plus en plus d'importance. La commune demeure aujourd'hui encore, une collectivité territoriale forte, ayant résisté aux bouleversements de l'histoire. Ses compétences sont identiques quelle que soit sa taille (voir détails en annexe 6). Elle est l'endroit où le citoyen s'intègre dans la vie publique (aide sociale, actions de développement économique, scolarisation en primaire, gestion de l'état civil, organisation de l'exercice du droit de vote...), où s'organise la propriété (relevé du cadastre, détermination du niveau des impôts locaux, mise en place du Plan Local Urbanisme), où se déroulent les actes de la vie sociale (naissance, mariage, décès), où s'organise la gestion des biens collectifs (entretien de la voirie, des espaces verts, du patrimoine...). C'est aussi l'espace de la rencontre quotidienne d'une grande partie de la vie associative, de la formation humaine et citoyenne (crèche, école maternelle, école primaire communale ...).

Le Pays le Brocéliande étant structuré sur la base d'une tripolarité entre les communes de Montauban de Bretagne, Plélan le Grand et Montfort sur Meu, le choix s'est porté sur une petite commune pour éviter des tensions éventuelles. Le Conseil de développement a fait une proposition que le maire de la commune a validée en Conseil Municipal.

2.2.3 LE GIP : UNE VOLONTE D'EXEMPLARITE

Le Groupement d'Intérêt Public – Développement Local du Pays de Brocéliande, structure administrative du Pays, est situé à Montauban de Bretagne.

La détermination de participer à la démarche non pas en tant que spectateur mais en tant que structure soumise au même exercice que les six autres organisations participantes est l'expression d'une volonté d'exemplarité. Le goût d'être à la pointe de l'innovation a également contribué à l'adhésion de la démarche. L'intérêt perçu est de valoriser son image dynamique et innovatrice auprès des acteurs du Pays, des autres structures Pays et des financeurs.

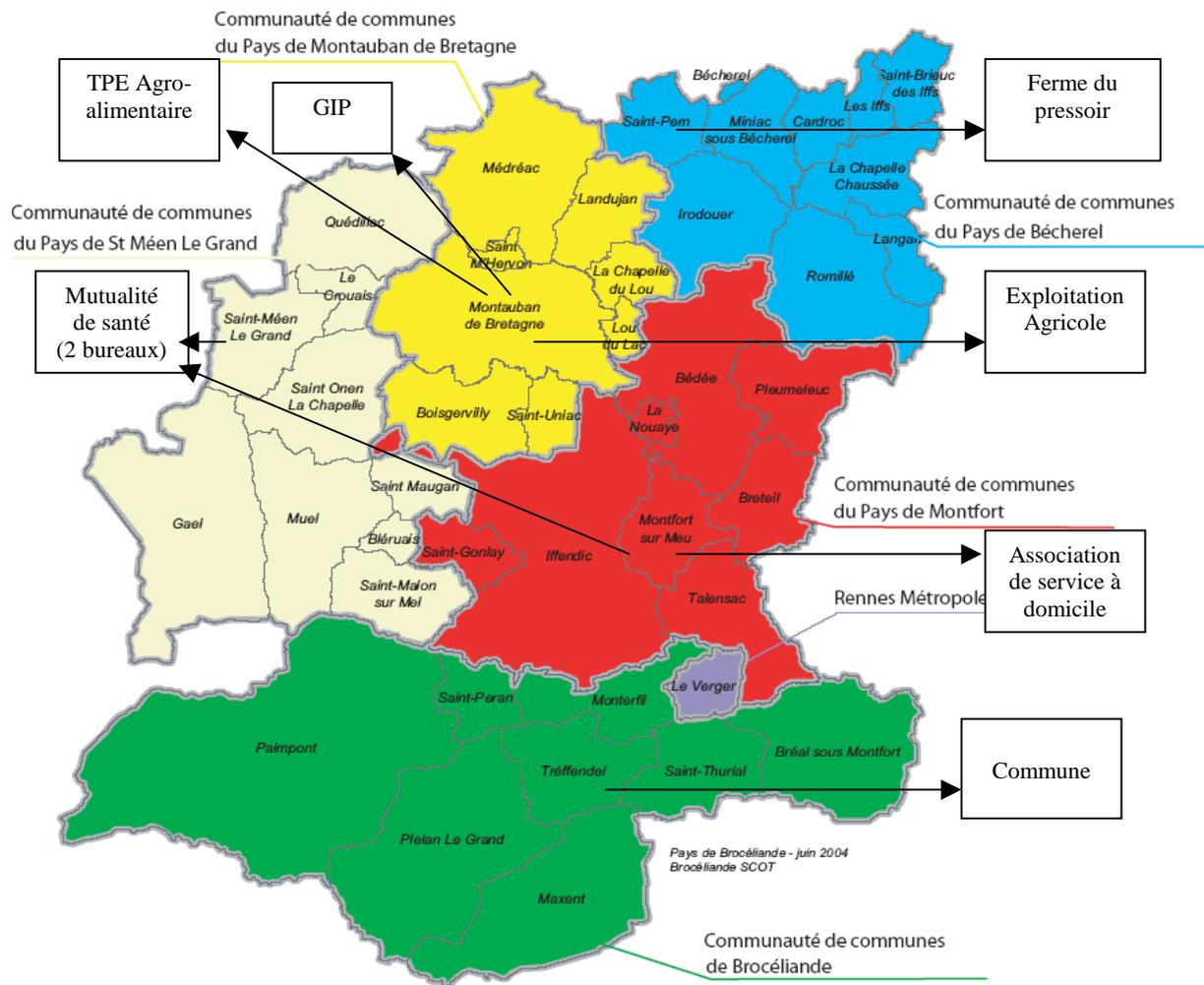
EN CONCLUSION

En invitant plusieurs entreprises et organisations du territoire à réaliser leur propre bilan sociétal, la démarche associe sur un même territoire :

- Le secteur économique avec la participation de cinq entreprises (agriculture, industrie, service, associatif, mutuelle, ...)
- Les collectivités territoriales au travers la participation d'une commune du Pays et du GIP-DL du Pays de Brocéliande ;
- La société civile au travers la participation des représentants du conseil de développement.

Une présentation simplifiée de chaque entité est proposée en annexe 5.

POSITIONNEMENT GEOGRAPHIQUE



2.3 METHODE OPERATIONNELLE

2.3.1 UNE RECHERCHE-ACTION EN QUATRE TEMPS

Pour plus de clarté, le déroulement de la recherche-action peut se découper en quatre étapes distinctes, parfois concomitantes : l'adaptation de l'outil bilan sociétal à la collectivité territoriale ; l'administration des Bilans Sociétaux aux sept organisations ; le croisement des sept bilans sociétaux sur la partie territoriale ; l'observation, l'évaluation et la recherche.

2.3.1.1 L'ADAPTATION DE L'OUTIL BILAN SOCIETAL A LA COLLECTIVITE TERRITORIALE

Un travail d'adaptation en trois temps :

La première phase a permis un travail préparatoire à l'adaptation de l'outil bilan sociétal. Il a consisté à :

- répertorier les travaux existants sur les dispositifs de RSE et les critères et indicateurs de développement durable et de responsabilité sociale des collectivités territoriales ;
- s'approprier la construction de l'outil bilan sociétal ;
- constituer un comité d'experts CJDES ;
- constituer un comité de suivi (élus, services techniques, conseil de développement, ARIC...) sur le territoire de Brocéliande ;
- identifier les domaines de compétences d'une commune ;
- s'approprier la logique du traitement informatique (types de questions possibles, classification et numérotation...).

La deuxième phase a consisté à un travail de déconstruction et de reconstruction de l'outil et de la démarche qui a nécessité de :

- définir l'ossature du questionnaire : les domaines ;
- clarifier les parties prenantes à interroger ;
- préciser la méthodologie à utiliser ;
- rendre compatible le traitement des différentes ossatures bilan sociétal (entreprise, association, collectivité territoriale) en terme de cohérence globale de la démarche et en terme de traitement informatique ;
- élaborer le questionnaire spécifique ;
- concerter le comité de suivi Brocéliande sur le questionnaire, la méthode et les parties prenantes concernées ;
- déterminer les questions spécifiques, liées à la charte de territoire et au rapport des organisations au Pays ;
- revisiter les critères en fonction de la problématique collectivité territoriale ;
- affecter les critères d'appréciation au questionnaire ;
- construire le questionnaire parties prenantes externes ;
- valider les outils, la méthode ;
- former les intervenantes au logiciel de traitement d'enquête.

La troisième étape reprend l'évaluation de l'outil et de la méthode avec le comité d'experts et les élus locaux de la commune qui ont participé à la démarche.

Le détail est repris dans le chronogramme correspondant à l'adaptation du bilan sociétal à la collectivité territoriale (cf. annexe 7a).

Le questionnaire bilan sociétal "Petite collectivité territoriale" est en annexe 8.

2.3.1.2 L'ADMINISTRATION DES BILANS SOCIETAUX AUX SEPT ORGANISATIONS

Si le bilan sociétal en tant qu'outil d'entreprise a nécessité un lourd travail d'adaptation pour les collectivités territoriales, il demande néanmoins un travail d'ajustement lors de son utilisation en entreprise.

Sans être dans une logique de comparabilité ni de bilan consolidé, l'uniformisation de l'outil et des méthodes à partir du référentiel initial garantie une cohérence. Il existe un cœur de questions « incontournables », administrables quelles que soient les parties prenantes et le type d'organisation. Toutefois, différentes versions ont été précédemment élaborées par le CJDES en fonction des spécificités des organisations. Ainsi, existe-t-il une version "TPE – scop", une version "associative", une version "PME".....

Dans le cadre de l'expérimentation, ce n'est pas toujours la même version qui a été utilisée. La version utilisée a été choisie en fonction du statut (association, société commerciale, entreprise individuelle, groupement agricole) et de la taille (exploitation familiale sans salariés, mutualité avec 50 salariés...).

Structure	Questionnaire utilisé	Commentaires
La mutuelle	Questionnaire bilan sociétal CJDES version "TPE, scop"	Avec des ajustements
Le GAEC		
Exploitation agricole		
La SARL du secteur agroalimentaire		
L'association	Questionnaire bilan sociétal CJDES version "association"	Testé parallèlement à la présente expérimentation, par cinq associations rennaises dans le cadre d'un projet mis en œuvre par le Codespar (Conseil de développement économique et social du Pays et de l'agglomération de Rennes). Avec des ajustements
La commune	Questionnaire bilan sociétal CJDES version "petite collectivité locale"	Réalisé dans le cadre de cette recherche- action
Le GIP	Questionnaire bilan sociétal CJDES spécifique GIP	une hybridation des questionnaires " petite collectivité locale", "association" et "TPE, scop".

Les versions des questionnaires pré-établis nécessitent toujours un travail d'ajustement au regard de la spécificité de l'entreprise. Le CJDES estime à 5% la marge de manœuvre. Des questions supplémentaires en fonction de l'activité de l'entreprise, a pu être rajouté en veillant à ce que le questionnaire ne devienne pléthorique.

Ce travail d'adaptation du questionnaire:

- est important sur le fond, puisqu'il va constituer la « matière première » de l'analyse. D'où l'importance des entretiens et l'analyse de documents qui seront utiles pour adapter au mieux le questionnaire ;
- peut être relativement lourd : sélection des questions retenues par parties prenantes, vérification et validation que la cohérence analytique du référentiel est maintenue...

⇒ DEROULEMENT TYPE D'UN BILAN SOCIÉTAL ©

Le déroulement type d'un bilan sociétal dans une organisation comprend sept étapes

1- Une première rencontre avec le-les dirigeant-s de l'entreprise, pour :

- resituer la démarche globale du bilan sociétal, sa philosophie, sa valeur ajoutée ;
- mieux cerner les réalités de l'entreprise (activités, organisation, stratégie de développement, santé financière...), comprendre les enjeux actuels et les motivations ;
- préciser les attentes de l'entreprise ;
- décrire les grandes étapes de la démarche, l'organisation de son déroulement, ce que le bilan sociétal implique en terme d'engagement et de mobilisation interne,
- déterminer le type de parties prenantes et la façon dont le questionnaire va être administré
- planifier la démarche.

2- Le recueil d'informations stratégiques, économiques et sociales

La pertinence et l'efficacité de l'accompagnement nécessitent en premier lieu, une appropriation des éléments d'information nécessaires à la compréhension de l'entreprise : son histoire, sa culture, ses enjeux stratégiques (activités, produits, prestations, marchés...), son environnement, son organisation institutionnelle, fonctionnelle, ses résultats économiques et financiers, son bilan social... Ces informations et cette compréhension de l'entreprise permet de se référer à des faits objectivés par rapport aux questions qui sont posées aux différentes parties prenantes et par rapport aux réponses données et à l'analyse qui en est faite.

Pour ce faire, une copie documents (rapports d'activité, plaquettes commerciales, organigrammes, bilan social, bilans financiers...) est demandée.

3- La passation du questionnaire adapté aux différentes parties prenantes

Le répondant remplit le questionnaire en séance collective rassemblant au plus une quinzaine de personnes d'une même partie prenante et dirigée et animée par l'analyste sociétal. Le support utilisé dans le cadre de l'expérimentation a été un questionnaire-papier. Ce mode présente l'intérêt, outre une convivialité liée à la dynamique collective, de pouvoir en marge du questionnaire lui-même, lors d'arrêt sur certaines questions ou à l'issue du questionnaire d'éclairer la compréhension collective d'une question, de noter des premières réactions "à chaud" et d'engager un premier niveau de débat et de croisement de regard.

4 - L'analyse des données

En s'appuyant sur les quinze critères d'analyse des neuf domaines du questionnaire, l'analyste du CJDES traite les résultats et détermine l'image sociétale de l'entreprise, c'est-à-dire la perception qu'ont les parties prenantes de l'engagement sociétal de l'organisation, leur niveau de connaissance de cet engagement, leur degré de satisfaction en tant que partie prenante.

Cette étape permet de faire ressortir les principales caractéristiques sociétales de l'organisation qu'il importe de souligner, voire de creuser.

Ces principales caractéristiques sont appréhendées, à ce stade, sous l'angle de la perception des parties prenantes. L'analyse met notamment l'accent sur l'intensité des convergences et des divergences d'opinion au sein d'un groupe ou entre chaque groupe.

5 -L'animation de table(s) polygonale(s)

Une "table polygonale" regroupe des représentants de différentes catégories parties prenantes. Elle nécessite une méthodologie et des techniques d'animation adaptée. Ces séances de travail ont pour but d'éclairer qualitativement

certaines aspects issus de l'analyse des questionnaires, valider et enrichir les premières hypothèses. Cette ou ces séance(s) collective(s) constitue(nt) également une autre étape du dialogue et du débat des parties prenantes autour du diagnostic sociétal de l'entreprise.

Cette cinquième étape n'est pas systématique : lors de la mise en œuvre, l'entreprise décide ou non l'intégrer dans la démarche.

6 - L'écriture du rapport sociétal.

S'appuyant sur les étapes précédentes (informations factuelles issue du questionnaire et éléments d'appréciation issus des entretiens et de l'analyse de la documentation, table polygonale), il mettra en avant notamment :

- les points forts et points de faiblesses de l'entreprise en regard des 15 critères,
- les points de vue des différentes parties prenantes, en soulignant et analysant les zones de divergence et de convergence,
- les atouts et les pistes de progrès possibles de l'entreprise.

7 - La restitution des résultats

"Le CJDES inscrit la restitution des résultats aux parties prenantes dans la méthodologie du bilan sociétal, mais laisse à la direction de l'entreprise la maîtrise de ses choix communicationnels" ⁷⁶

L'analyse est restituée d'abord au commanditaire, puis aux parties prenantes. Cette restitution permet de vérifier que le rapport ne fait pas l'objet de contestations notables sur des éléments strictement factuels.

Elle permet un échange autour des axes de progrès de l'entreprise. De la qualité de cette restitution dépend effectivement l'implication des parties prenantes dans le plan d'action défini.

Les opérations sont reprises en détail, pour chaque organisation, dans les différents chronogrammes spécifiques (Cf. annexe 7b).

⇒ L'ASSOCIATION DE PARTIES PRENANTES

Le choix des parties prenantes et du périmètre d'application géographique est réalisé par l'entreprise en fonction à ses problématiques. Selon la méthodologie du CJDES, trois parties prenantes minimum doivent être intégrées à la démarche : deux parties prenantes internes et une partie prenante externe.

Dans le cadre de la présente recherche-action, pour chaque bilan sociétal, des représentants du Conseil de Développement et du Pays ont été également associés. Leur participation a pour objectif de favoriser l'inter connaissance entre différents acteurs d'un même territoire et d'offrir les conditions d'un dialogue constructif.

Ci-dessous, le récapitulatif par organisation, du type et du nombre de parties prenantes impliquées.

⁷⁶ DE LA BROISE P., LAMARCHE T. (coord), « Nouvelles régulations économiques : nouvelles communications organisationnelles ? », Collection UL3, Université de Lille 3, 2006 ; article de BODET C., LAMARCHE T., "Le bilan sociétal : un processus participatif multi-partie prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise". (à paraître).

Le type et le nombre de parties prenantes impliquées pour le bilan sociétal de chaque organisation

	PARTIES PRENANTES INTERNES	Total	PARTIES PRENANTES EXTERNES	Total
LE GAEC : la ferme du Pressoir	Associé /membre de la famille Salarié/membre de la famille	4 1	Conseil de développement Fournisseur Client Chargé de mission de la communauté de commune Animatrices d'Accueil Paysan Président de CUMA Maire de Saint Pern Un maraîcher	3 1 5 1 2 1 1 1
Total : 20	PPI	5	PPE	15
L'EXPLOITATION AGRICOLE : le Gage	Membre de l'exploitation Membre de la famille Impliqué dans le travail	2 1 2	Conseil de développement Fournisseur Client Autre Voisin	3 5 1
Total : 14	PPI	5	PPE	9
BROCELIANDE MUTUALITE	Membre du conseil Salarié	18 13	Conseil de développement Professionnel de la santé Mutualiste	1 4 6
Total : 42	PPI	31	PPE	11
LACTO PRODUCTION	Dirigeant Cadre Salarié	1 3 3	Conseil de développement	2
Total : 9	PPI	7		2
ADMR	Administrateur/bénévole Salarié	8 7	Conseil de développement Professionnel de la santé et du social Usager	2 5 2
Total : 24	PPI	15	PPE	9

Le type et le nombre de parties prenantes impliquées pour le bilan sociétal de chaque organisation

	PARTIES PRENANTES INTERNES	Total	PARTIES PRENANTES EXTERNES	Total
LE GIP	Salarié Elu	11 6	Membre du conseil de développement/ CODEM Représentant du Gal – Leader plus Representant de la Plate-forme Initiatives Locales	7 4 2
Total : 30	PPI	17	PPE	13
TREFFENDEL	Elu Salarié	10 9	Citoyen Hors commune	22
Total : 42	PPI	20	PPE	22

2.3.1.3 LE CROISEMENT DES SEPT BILANS SOCIETAUX SUR LA PARTIE TERRITORIALE

Dans cette troisième phase de l'expérimentation, il s'agit de faire dialoguer les organisations ayant passé leur propre bilan sociétal, entre elles et avec les représentants du Pays et du Conseil de Développement, en vue d'enrichir la charte de territoire, de propositions d'actions selon le principe de l'évaluation croisée.

Une fois l'ensemble des bilans sociétaux réalisé, un second niveau de croisement de perception entre les organisations interpellées a été effectué ⁷⁷. Cela a conduit à développer une approche globalisée. Il ne s'agit pas de réaliser un bilan sociétal consolidé sur le territoire mais de mettre en perspective le point de vue d'acteurs qui défendent des intérêts tantôt divergents, tantôt convergents, dans l'intérêt général local et planétaire.

Les analystes sociétaux ont réalisé une première analyse synthétique des sept organisations sur leur rapport au territoire de Brocéliande. Les organisations participantes ont, en séance de travail, affiné, validé l'analyse et peaufiné les pistes de travail à soumettre au Pays de Brocéliande. Elles ont été ensuite invitées par le Pays à soumettre leurs réflexions lors des journées publiques du 9 juillet puis du 15 octobre : journée de consultation pour l'élaboration de la nouvelle charte de territoire " Brocéliande 2012, pour une vision ambitieuse du Pays de Brocéliande" (cf. programme des journées du 9 juillet et 15 octobre : annexe 9).

2.3.1.4 L'OBSERVATION, L'EVALUATION ET LA RECHERCHE.

Cette contribution s'inscrit dans le cadre d'une recherche-action fondée sur la pédagogie coopérative d'Henri Desroche. C'est pourquoi, il a été recherché l'articulation entre des temps de pratiques sur le terrain et des temps de prises de recul théoriques.

⁷⁷ Le détail des opérations est repris dans le chronogramme intitulé "animation territoriale" (Cf. annexe 7c).

La recherche s'est d'abord construite sur des notes d'observation, reprises dans le rapport intermédiaire. Ce dernier a davantage décrit la pratique qu'il n'a participé à la prise de recul. Conformément à la problématique énoncée, il est apparu nécessaire d'interroger :

- la démarche bilan sociétal à travers son évolution ;
- la comparaison entre le bilan sociétal CJDES et le bilan sociétal Coop de France ;
- les motivations à l'adhésion et l'intérêt de la démarche pour chaque organisation concernée ;
- le type de participation pour chaque organisation concernée décliné sur chaque phase de la démarche ;
- la cartographie des liens entre les différentes parties prenantes ;
- le territoire de Pays de Brocéliande est-il le territoire vécu des organisations.

Dans un second temps, l'approche théorique s'est construite à travers l'observation. Le choix ne s'est pas concentré sur un seul cadre scientifique mais au contraire sur différents concepts théoriques.

2.4 LES PREMIERS RESULTATS DE L'EXPRIMENTATION

En termes de résultats découlant de l'expérimentation, il convient de distinguer, ceux propres à chaque organisation (cf. 2.4.1) de ceux qui relèvent du croisement des éléments caractérisant le rapport de l'organisation au territoire ; ils comprennent l'évaluation de la charte 2000- 2006 et les propositions de piste de travail pour le Pays (cf. 2.4.2).

2.4.1 UNE SYNTHÈSE DU RAPPORT SOCIÉTAL DE CHAQUE ORGANISATION

Les principaux éléments des sept rapports sociétaux sont repris successivement ci-dessous. Ils sont le fruit de l'analyse des questionnaires et des propos recueillis lors des temps d'échange. Les rapports sociétaux gardent un caractère confidentiel ; ils restent l'entière propriété de l'entreprise. C'est pourquoi, ils n'ont pas été annexés à ce rapport.

2.4.1.1 L'ADMR, ASSOCIATION DU SERVICE A DOMICILE

Le bilan sociétal met en exergue le rôle prédominant de la présidente. Le fait que la gestion de l'association repose sur une seule personne, la présidente, traduit d'une part, une faiblesse de la gouvernance collective, une survalorisation du rôle de président et d'autre part, une fragilité de l'association, un déséquilibre des forces en présence. Cette situation est notamment amplifiée par l'absence d'une direction salariée. La formalisation du secteur induit une surcharge de travail et de responsabilité, une complexité, également contreproductive à la mobilisation des bénévoles. Cette difficulté à mobiliser des ressources bénévoles peut être d'autant plus critique en période de croissance d'activité (augmentation du nombre de prestations, de salariés...).

L'effort de professionnalisation des métiers de l'aide à domicile par l'acquisition de qualifications et de compétences est vécu positivement chez les usagers et les professionnels de la santé. Mais le manque de valorisation ressenti par les salariées doit conduire à repenser leurs modes de participation et de reconnaissance au sein de l'association.

Les bénéficiaires des services de l'ADMR de Montfort, expriment une satisfaction en ce qui concerne l'aide effective apportée par l'association.

Les élus, les partenaires reconnaissent également l'action de l'ADMR et la consolidation du tissu social local induite par l'engagement des bénévoles.

En questionnant le rapport au territoire de l'association, on observe que l'ADMR fournit des services de proximité sur le canton de Montfort sur Meu. Sa proximité lui permet d'assurer des services auprès de personnes isolées, des familles vivant sur le territoire mais également de répondre aux demandes de services émanant de l'arrivée de nouvelles populations. Le territoire fait partie intégrante du projet de l'association. L'association met en avant un discours sur la proximité et la solidarité. L'ADMR de Monfort considère le territoire non comme "une opportunité mais comme la base de son activité et de son développement". L'ancrage territorial ne permet pas une "délocalisation" de l'action.

2.4.1.2 LA SCEA, L'EXPLOITATION AGRICOLE

Les parties prenantes internes donnent souvent des réponses différentes aux questions du bilan. Ceci vient probablement d'une perception différente (sans être nécessairement divergente) sur l'évolution de l'agriculture ainsi que des niveaux d'information différents sur les aspects périphériques à la production (par exemple sur les questions de sécurité). Ceci révèle également une place différente dans l'organisation.

Dans cette entreprise, on remarque une ouverture, un discours sur l'agriculture. Ceci est perçu de manière positive par les différentes parties prenantes. Les divers mandats de l'exploitante, les investissements dans les démarches

d'ouverture (fermes ouvertes, réseau FARRE ⁷⁸...) renvoient l'image d'une exploitation ouverte et dynamique. En revanche, on peut s'interroger sur le retour pour l'entreprise de cet important investissement extérieur, notamment vis-à-vis du Pays. Tout se passe comme si le travail de réflexion extérieure servait peu la stratégie de l'exploitation et *vice versa*. Il est en tout cas difficile de formaliser les apports extérieurs à la stratégie de l'exploitation faute de reconnaissance et surtout d'explicitation de cette fonction de l'entreprise : nous sommes dans une entreprise familiale gérée par un couple où la part de l'informel reste évidemment importante.

L'analyse du questionnaire révèle une image très positive, probable récompense de l'ouverture de l'exploitation à la fois dans la sphère agricole mais également en direction du territoire. En revanche, apparaît également un questionnement sur la parcellisation du conseil :

- le rôle des conseillers est important dans l'exploitation. Ils sont nombreux à intervenir, mais tous sur des missions clairement délimitées (lait, culture, porc...) sauf peut-être en ce qui concerne le conseiller de gestion. Cette remarque est à relier aux questionnements précédents sur la stratégie et a fait émerger la proposition d'une réunion de l'ensemble des conseillers, sous la direction des chefs d'exploitation, pour discuter la stratégie de l'exploitation sur le moyen terme.
- le rôle des groupes de pairs (groupe de développement agricole) a été sans doute trop peu discuté mais est probablement à réfléchir particulièrement dans l'articulation au Pays.
- la synthèse de ces différents travaux potentiels revient évidemment aux chefs d'exploitation.

Le Pays est reconnu, notamment grâce au volontarisme de l'exploitante mais reste méconnu des parties prenantes. On remarque en effet une méconnaissance de ses missions et l'on retrouve ce résultat dans la plupart des questionnaires, mais aussi dans les autres bilans réalisés sur le Pays. Cependant, un intérêt pour le Pays est partagé par l'ensemble des parties prenantes, intéressées par plus d'information voire prêtes à s'engager.

Les relations locales sont plus marquées par la proximité que par l'appartenance au Pays : l'exemple des fournisseurs est de ce point de vue significatif, on les choisit parce qu'ils sont proches.

Comme on l'a vu précédemment, la participation de l'entreprise est importante sans qu'elle génère de retour vers l'entreprise : ainsi la prise en compte des travaux du Pays dans la stratégie de l'entreprise diversement appréciée par les différentes parties prenantes. Faut-il pour autant envisager un retour plus important pour l'entreprise ou pour son secteur ? C'est une question délicate, particulièrement pour un Pays agricole, agro-industriel et rural qui se découvre une réalité également péri-urbaine.

Une agriculture qui se sent isolée, tel est le constat qui peut ressortir des débats. Ceci est probablement dû à un manque de lisibilité économique nouveau pour des producteurs laitiers mais aussi à la crise identitaire dans les métiers de l'élevage du fait des crises successives (fièvre aphteuse, ESB...). Cependant l'avenir de la PAC ne se réglera pas à l'échelle du Pays mais des objets de réflexion (le foncier, les paysages, des scénarii particuliers) concernent bel et bien le Pays et les exploitations du Pays.

2.4.1.3 LE GAEC DU PRESSOIR

L'analyse des questionnaires et les débats en réunion montrent une tension classique en agriculture entre une conception traditionnelle, paysanne ⁷⁹ de l'exploitation agricole d'une part et une conception plus entrepreneuriale de l'exploitation. On peut dire rapidement que la première fonctionne sur les règles familiales implicites alors que la seconde fonctionne plus sur les règles explicites et sur la standardisation du travail et des relations au travail. Ici comme dans beaucoup d'exploitation, ces deux conceptions sont présentes chez chacun des associés mais probablement à des degrés divers qu'il conviendrait probablement d'éclairer et de discuter collectivement. Les questions sur la formation, la rationalisation du travail et la transmission peuvent être autant de thèmes pour initier ce débat et répondre ainsi à la demande interne de formalisation.

⁷⁸ FARRE est une association interprofessionnelle créée en 1993 notamment par la FNSEA (syndicat agricole majoritaire), l'APCA (Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture) et l'UIPP (Union des industries de la protection des plantes). FARRE <<http://www.uipp.org>> a pour vocation de faire connaître l'agriculture raisonnée et de contribuer à sa généralisation notamment au travers de la nouvelle qualification des exploitations agricoles au titre de l'agriculture raisonnée <http://www.farre.org/QUALIFIC/R%E9glementation/Arr%EAt%E9s/DECRET_AR_250402.HTM> (décret n° 2002-631 du 25 avril 2002 publié au Journal Officiel n° 100 du 28 avril).

⁷⁹ Au sens sociologique et non pas syndical du terme

Partagés entre logique familiale et logique d'entreprise, interrogés sur l'articulation entre militantisme et fonctionnement de l'économie agricole, les associés ne manquent ni de projets ni de réalisme opérationnel. En revanche la gouvernance manque probablement d'outils adaptés pour, dans un premier temps, partager un diagnostic de l'entreprise ; et éventuellement dans un second temps, mettre en place des évolutions.

Les parties prenantes externes renvoient une image très positive à l'entreprise, non seulement sur les aspects économiques mais également sociaux. La qualité des produits et le respect de l'environnement sont particulièrement salués. Globalement les parties prenantes externes ont donc une vision très positive de la ferme. Elles surestiment même parfois la réalité ! Il devient donc intéressant pour le GAEC de s'interroger sur l'opportunité de rendre plus transparente l'organisation. Faut-il le faire ? Auprès de quelles parties prenantes externes ? Pour quelles raisons ? La transparence sur le processus décisionnel d'affectation des résultats n'a évidemment pas le même sens en direction du conseiller de gestion ou du client de la charcuterie. En revanche, la réalité des conditions de production et notamment les différentes certifications et mises aux normes, concernent plus les consommateurs. Il est intéressant de noter que le militantisme des parties prenantes externes, et ce particulièrement pour les clients, occulte l'absence de processus formalisé de satisfaction des clients. Il y a là un risque sur lequel il est probablement intéressant de travailler : trouver un mode de mesure adapté à la taille et au type d'entreprise permettra d'évaluer la satisfaction des clients (et donc de proposer des améliorations sur les produits et les services) là où aujourd'hui on s'accorde sur des valeurs et ponctuellement et où l'on se renseigne informellement sur la satisfaction.

Certaines parties prenantes externes (Maire de la commune, technicien de la communauté de communes, membres du Conseil de développement...) notaient à l'issue du bilan sociétal que l'outil permettait de passer de relations de voisinage relativement superficielles à une vision plus concrète et plus construite de l'entreprise grâce au balayage que permettent les différents critères. Il en découlait la proposition suivante : les membres du Conseil de développement gagneraient à suivre régulièrement un petit panel d'entreprises du Pays pour étudier précisément et concrètement leurs questionnements, l'évolution de leur stratégie, les problématiques dont le Pays peut s'emparer... La compréhension fine de l'entreprise permet ainsi au maire de Saint-Pern non seulement de mieux la connaître, mais aussi de mieux la présenter, de mieux alimenter les débats à partir de cet exemple.

Soucieux de s'agrandir pour renforcer son niveau d'autoconsommation et donc d'autonomie, le GAEC souhaite s'étendre sur une dizaine d'hectares supplémentaires. Il est donc confronté au problème récurrent du foncier, avec la difficulté supplémentaire de la prévention de certains propriétaires face à la production biologique. La prise en main des questions foncières (à travers le SCoT et les PLU, par la médiation...) par le Pays et les élus est ici, comme pour l'exploitation de H. et J. Cocherie, une demande forte.

La Ferme du Pressoir a de nouveaux projets dans la continuité de ses préoccupations sociales et environnementales : des réflexions sont en cours notamment autour du développement des énergies renouvelables à travers la construction d'un four à bois et d'un système de chauffage solaire ; mais aussi autour de la diversification de l'activité dans la perspective de développer l'emploi local.

2.4.1.4 LACTO PRODUCTION , UNE PME DE L'AGRO-ALIMENTAIRE

La créativité, à l'origine de la fondation de l'entreprise sur une idée originale et un positionnement de niche, reste une valeur de l'entreprise reconnue unanimement par les opérateurs et l'encadrement. L'ajustement mutuel lors des réunions instituées et néanmoins informelles est probablement la forme de coordination la plus efficace pour maintenir cette créativité et l'efficacité économique et sociale qui en découle.

Lacto donne volontiers une image sociale en apportant des gages très concrets de cet engagement. Les réponses au questionnaire montrent que le discours du dirigeant est en cohérence avec la perception des différentes parties prenantes. Il en va ainsi de l'affectation des résultats, de la consultation des salariés sur la stratégie de l'entreprise, de l'aménagement du temps de travail, de l'accord d'intéressement mais aussi de l'égalité des chances entre les hommes

et les femmes. La formation en apprentissage puis l'embauche d'une jeune femme à un des postes clés de l'entreprise en témoigne.

Le management de Lacto repose sur l'équilibre entre formalisme et souplesse d'une part, participation des opérateurs et des cadres et autonomie du dirigeant d'autre part.

Le formalisme est celui de la production : il est caractérisé par l'organisation de la production et surtout par les différentes certifications. La souplesse est celle de la fonction commerciale et stratégique personnalisée par le directeur. Ces deux aspects sont nécessaires au succès de l'entreprise. Le management est résolument participatif comme en témoigne les résultats du bilan sociétal, et ce particulièrement avec l'encadrement. L'entreprise est jeune, sur un marché tendu. La réactivité commerciale est donc essentielle et participe de la nécessaire autonomie du dirigeant.

Le partenariat avec le local se fait avec les fournisseurs de fournitures de bureau, les autres fournisseurs sont bretons (la Bretagne est la première région d'élevage en France), français et européens. L'entreprise et le territoire sont peu en relation (cf. § 2.4.2.1.4 Monter des murs ou ouvrir des portes ?). Il y a cependant sur certains thèmes stratégiques pour l'entreprise, comme la certification, des réseaux à créer localement. Le Pays ou la CCI pourraient utilement porter ce genre d'initiative. De même pour les salariés, faciliter le covoiturage (gare de Montauban/zone industrielle) serait utile. En revanche l'ouverture au sein de la filière est beaucoup plus importante en direction des fournisseurs et des clients, mais aussi en direction de l'enseignement technique. Cet engagement au sein de la filière est largement partagé par les parties prenantes internes.

2.4.1.5 BROCELIANDE MUTUALITE : LA MUTUELLE DE SANTE

Pour la mutuelle, les questionnements issus du bilan sociétal ont fait relire, en tant qu'enjeux stratégiques, des données qui pouvaient apparaître comme des pesanteurs du passé. Ainsi :

- l'appartenance historique – confortée par l'appellation de la section – au Pays de Brocéliande, support pour repositionner la mutuelle parmi les acteurs locaux de la solidarité et du lien social et rendre possible des coopérations sur des sujets tels la prévention.
- l'appartenance à l'économie sociale, secteur en tension permanente entre maintien de l'entreprise sur son marché et maintien de ses objectifs solidaires.

Les parties prenantes internes ont constaté que pour les administrateurs bénévoles ainsi que pour les salariés, la mutuelle a clairement une double dimension commerciale et sociale, technicienne et militante. Les parties prenantes externes perçoivent aussi ce principe, mais sont intrigués et parfois dubitatifs sur la façon de mettre ces logiques en synergies. Que l'une n'écrase pas l'autre, c'est déjà bien, qu'elles s'équilibrent paraît exceptionnel. Selon les quelques médecins libéraux interrogés, tenir la principale part du marché local est central, « faire du social » est alors possible et encore de façon marginale. Selon les mutualistes, l'explication est inverse... Pour les élus et membres du Conseil de développement, la mutuelle et par extension les entreprises de l'économie sociale ont des capacités de répondant pour un développement peu ou pas délocalisable et pour des actions de responsabilité sociale locale, ce qui peut offrir des références vers les autres PME. Pour les dirigeants de la mutuelle, une nouvelle implication dans la concertation territoriale serait une façon pour la mutuelle de mieux faire son métier pour le bien-être individuel mais aussi collectif, d'accès aux soins mais aussi de promotion de la santé.

Ces regards puisent dans plusieurs grandeurs mais demeurent parallèles. Le principe supérieur commun est déduit du fait que tous se croisent sur le même territoire, s'interrogent devant l'arrivée de cadres nouveaux d'organisation et de filière des soins, l'arrivée de concurrents, l'arrivée de nouveaux habitants. Mais quelles convergences mieux que défensives devant ces changements ?

Le questionnement vis à vis des enjeux environnementaux a vu son bien-fondé renforcé pendant le passage du bilan sociétal. L'idée que le développement durable = gestes, a été partagée. La mutuelle a ainsi retenu de dépasser le stade de la cueillette de pratiques favorables à l'environnement, pour accéder à une culture systématique.

Les autres effets de la démarche concernent :

- la mise en valeur de la « double qualité » mutualiste : client qui paye et consomme et membre qui peut voter et agir. Deux voies :
 - faire passer le message par les administrateurs, ambassadeurs d'une mutuelle levier de solidarités et de mieux-être ;
 - la redéfinition des relations vis à vis des jeunes, afin qu'ils deviennent « consom'acteurs » ;
- la mise au clair d'un projet d'entreprise, pour la transmission d'un outil viable aux futurs mutualistes, en écho aux attentes des salariés sur le développement de la mutuelle ;
- la réduction d'écart d'information entre les salariés et les membres du Conseil ;
- l'affectation de réserves en placements éthiques garantis ;
- un élargissement de la couverture de certaines pratiques de médecine douce ;
- l'implication au sein du Conseil de développement du Pays de Brocéliande en vue de contribuer à un décloisonnement des acteurs de la santé, à partir de questions locales à traiter de façon partenariale, telles la prévention (du lieu de travail à la maison), la façon de prendre en charge les parcours de soins, etc.

Les dirigeants de la mutuelle considèrent que le Pays, à l'image des temps d'échanges lors du bilan sociétal, peut et doit mettre en situation des acteurs différents face à des enjeux locaux partageables. La mutuelle veut y participer afin de faire émerger des micro-consensus sur des objets concrets. La mutuelle porte son regard vers un Pays espace attractif d'interconnaissance et de coopération, et aussi espace de repérage des actions des collectivités vis-à-vis du champ de la santé, de la commune à l'Europe.

2.4.1.6 TREFFENDEL : LA COMMUNE

Les principaux résultats issus de la démarche bilan sociétal dans la commune de Treffendel :

- rappel apprécié et mutuel de l'importance de chaque partie prenante. La rencontre pour le questionnaire puis pour la table polygonale ont été très participatives.
- constat que l'engagement en temps des élus est important. Exemples : pour la maire et les adjoints, le temps à passer aux niveaux intercommunaux peut dépasser celui au niveau communal.
- constat de la spécificité de l'implication des agents : attachés à l'Egalité, au Service du public, à la Commune, plus qu'attachés à Treffendel.
- occasion de mettre à jour les informations sur la vie de la commune, d'autant que des écarts importants apparaissent entre les différentes parties prenantes (ainsi sur l'endettement de la commune).
- intérêt pour les supports d'information municipaux : accessibles ; opportunité qu'ils soient un « portail » d'accès et de repérage vers les différentes autres collectivités, dont l'intercommunalité et le Pays ;
- redécouverte des responsabilités de l'organisation communale : bien gérer, bien traiter de ses relations sociales internes, bien maîtriser son impact environnemental, etc.
- les parties prenantes paraissent globalement averties des enjeux environnementaux, moins des enjeux sociétaux (ex : commerce équitable, mieux-disant social...).
- constat que le processus, la façon de faire, a autant d'importance que ce qui est fait.
- questions sur « ce que ne fait pas » la commune :
 - car il y a des attentes diffuses de la part des habitants ;
 - car les habitants ne repèrent pas bien ce que font d'autres collectivités.
- principales valeurs attribuées à la commune : Dynamisme, Convivialité, Egalité.

Les temps d'échanges ont abordé :

- « Treffendel dans 10 ans » : le rythme de la croissance, préféré sans à-coups ; la nécessité de la mixité sociale ; la poursuite du dynamisme de la vie locale ; la question des équipements au bourg ou accessibles ; les limites des moyens de la commune et le renforcement de l'intercommunalité ; l'enjeu des emplois avec des entreprises proches ; l'appréhension des questions environnementales demain : quels nouveaux comportements et « gestes » ? quels changements dans les transports ? quels effets sur les productions agricoles ? sur le bâtiment ? etc.

- la double dimension de la commune, à la fois institution formelle et association informelle, ce qui est vécu par de nombreux habitants et qui permet à beaucoup d'entre eux de se situer en « double qualité » vis-à-vis de la commune :
 - administré mais aussi acteur (un seul exemple : journée des bénévoles) ;
 - avec des droits mais aussi des devoirs ;
 - avec des réglementations mais aussi des débats, etc.

Chacun, selon les moments, porte la casquette » correspondante. Cette observation a donné lieu à une réflexion avec le bureau municipal (voir annexe) sur la question des comportements responsables et citoyens, au moment où des « éco-gestes » basés sur le volontariat sont mis avant pour contribuer à un développement durable.

L'appartenance au Pays demeure floue car le bassin d'emploi et le bassin d'habitat vécus mêlent les Pays de Rennes et de Brocéliande. Ce sont les notions de proximité et d'accessibilité qui dessinent des territoires aussi divers que les habitants. Pour certains, c'est la voie express. A Treffendel, on s'adapte en se tournant vers les différents pôles selon les besoins.

La place et l'action du Pays ne sont pas nettement repérées parmi celles des communes, Communautés de communes et autres collectivités. Même si la fonction de « terreau » d'interconnaissance, de diagnostic et de prospective a été soulignée, les conseillers municipaux, les acteurs socio-éducatifs et socio-économiques ne s'en font pas les relais. Cela « reste loin », comme pour les habitants. Comment le Pays peut-il apparaître à tous utile et complémentaire des autres structures, comment éviter la « réunionite » ? Le Pays peut-il valoriser des initiatives ? Etre un espace de confrontation et de rencontre pas seulement sur les sujets qu'il a sélectionnés, mais aussi sur des sujets apportés par le terrain ?

2.4.1.7 LE GIP-LD

Le GIP-DL est la structure administrative, support du Pays de Brocéliande. Son statut permet d'associer des partenaires privés et publics.

Les parties prenantes externes et les personnes rencontrées lors des autres bilans sociétaux renvoient une image très positive des services proposés par le GIP (Plate Forme d'Initiatives Locales, service emploi, le Gal...). La qualité des services et l'excellence de l'animation sont particulièrement saluées. Elles sont attribuées principalement aux salariés. Certains en parlent comme des lieux d'apprentissage de la démocratie participative.

A travers le bilan sociétal, l'ambiguïté entre adhérent et bénéficiaires est soulevée. Le terme de bénéficiaire renvoie aussi bien aux élus des communautés de communes pour qui le GIP assure des services (gestion des infrastructures à dimension Pays, par exemple), qu'aux représentants du Conseil de Développement, de la Plate Forme d'initiatives locales, les participants au CODEM, les bénéficiaires des services de l'emploi, les créateurs d'entreprise... Les bénéficiaires ne sont pas tous adhérents et ne participent pas tous à l'Assemblée Générale.

Si les salariés reconnaissent de la part de l'organisation, une attention à leur condition de travail (horaires satisfaisants, mission intéressante...), ils vivent néanmoins un sentiment d'insécurité lié à leur perception du management et d'une reconnaissance de leur travail et de leur compétences.

Les salariés peuvent parfois souffrir du manque de lisibilité du Pays qu'ils identifient comme espace collectif de projet. En effet, les élus du Pays ont parfois du mal à percevoir en quoi la dynamique Pays est un enjeu stratégique pour le développement du territoire. S'ils reconnaissent au Pays une capacité de maillage et de développement des partenariats, ils le vivent également comme un accès possibles aux financements de la région et du département. Mais ce sentiment est encore plus net de la part des élus locaux qui perçoivent le Pays comme un élément supplémentaire à la complexification de la vie locale. L'intercommunalité a déjà constitué une étape complexe. Le rôle du Pays est méconnu et les motivations à l'adhésion ne sont pas toutes partagées au sein des équipes municipales.

2.4.2 UNE SYNTHESE DU L'EVALUATION CROISEE AU NIVEAU DU TERRITOIRE

Il s'agit dans cette partie, de rapporter d'une part, les résultats de l'évaluation de la charte de territoire 2002-2006 et d'autre part, les pistes de travail proposées au Pays.

2.4.2.1 L'EVALUATION DE LA CHARTE 2000-2006 DU PAYS DE BROCELIANDE

Il ressort de l'analyse des sept Bilans Sociétaux, concernant l'évaluation de la charte de Territoire, les éléments ci-dessous.

2.4.2.1.1 LE PAYS RECONNU SANS ETRE CONNU ?

Bien que le Pays soit reconnu pour les actions qu'il mène (emploi, Leader+...), de manière générale, ses missions sont largement méconnues sauf par ceux qui y participent. Ces derniers ont parfois du mal à expliquer ce qu'ils font, particulièrement quand il n'y a pas de résultats identifiés en termes d'action. La concertation et la prospective au Conseil de Développement sont difficilement valorisables : seule l'action est visible ! Par ailleurs les actions menées par le Pays ne sont pas toujours clairement situées dans leur dimension territoriale Pays.

2.4.2.1.2 UNE AMBIGUÏTE "AGIR" OU "PENSER"

Comment s'y retrouver entre la fonction " gérer aujourd'hui pour vous " et la dimension " préparer demain avec vous " ? Le Pays avec une fonction ingénierie est d'autant mieux reconnu qu'il est tourné vers l'action. Ceci présente des risques de mécontentement vis-à-vis du Pays lorsque l'action (et son financement) est arrêtée par le financeur (qui n'est jamais le Pays) ou bien quand elle est transférée et relayée par un autre maître d'œuvre. Ce volet action opérationnelle ne manifeste pas la spécificité du Pays par rapport aux autres échelons territoriaux, notamment les communautés de communes.

Le Pays avec les fonctions rencontres participatives, réflexions, émergence de projets et prospective est compris surtout par ceux qui y participent. Ce volet est peu valorisé car ses résultats, qui ne sont pas d'abord visibles en termes d'action, ne sont pas identifiés. Cette dimension spécifique Pays apparaît difficilement assumée, même si certains revendiquent ou acceptent l'importance d'une mission de réflexion, voire sa primauté sur l'action pour un Conseil de Développement.

2.4.2.1.3 SE REGARDER DANS LE MIROIR OU OBSERVER ?

La capacité d'autocritique utile pour une dynamique de Pays est difficile ici comme ailleurs, compte-tenu du fait que le Pays cherche à se rassurer sur son histoire et sur son identité (le rapport à l'agglomération rennaise) et sur ses originalités (l'organisation multipolaire, un étirement Nord/Sud et des circulations Est/Ouest).

Le questionnement sur des différenciations locales (label par exemple) s'appuie sur un Pays " contenant ", alors que les acteurs s'intéressent plutôt au Pays pour ce qu'il contient :

- support pour renforcer des relations de proximité ;
- espace de rencontres et de réflexions ;
- mise en situation d'organisations et d'entreprises vis-à-vis d'enjeux territoriaux.

Ce contenu révèle un intérêt pour la démarche plus que pour son cadre.

2.4.2.1.4 MONTER DES MURS OU OUVRIR DES PORTES ?

Pour les différentes parties prenantes rencontrées, les relations sociales, commerciales, partenariales sont structurées sur la proximité, sans se référer particulièrement aux limites territoriales du Pays.

Pour Brocéliande Mutualité et l'ADMR, la proximité avant tout.

En questionnant le rapport au territoire de la mutuelle et de l'association, des similitudes ressortent notamment à travers la revendication d'agir dans la proximité.

Pour Unimutelles, cette proximité se décline par le maintien de la section mutualiste à la dimension Pays : Brocéliande mutualité. Cette référence est considérée comme un atout, pas seulement une donnée historique (la mutuelle est présente depuis plus de 100 ans dans le canton de Montfort.). Elle a choisi de conserver l'implantation de deux bureaux, l'un à Montfort sur Meu, l'autre à Saint-Méen-le-Grand pour préserver un lien direct entre l'adhérent et sa mutuelle. La majorité des adhérents sont des habitants du Pays, ainsi que la plupart de ses salariés.

L'environnement fortement concurrentiel incite Unimutelles à développer de nouvelles actions hors périmètre Pays. Depuis ces dernières années, elle signe des "contrats groupes" avec des entreprises, cherche à se situer sur le marché des assurances, coopère avec des mutuelles de taille similaire. Ce développement repose sur un équilibre entre le maintien des mutuelles de proximité, les moyens opérationnels autonomes, les regroupements et moyens nationaux du mouvement mutualiste, le risque de déconnection des impacts territoriaux.

L'ADMR fournit des services de proximité sur le canton de Montfort sur Meu. Sa proximité lui permet d'assurer des services auprès de personnes isolées, des familles vivant sur le territoire mais également de répondre aux demandes de services émanant de l'arrivée de nouvelle population. La présidente participe aux réflexions du CODEM⁸⁰. Les représentants de l'association ont aujourd'hui conscience que l'accroissement de la demande de services de proximité va les obliger à repenser à de nouvelles restructurations territoriales, l'échelle Pays devenant un échelon pertinent. L'embauche d'un directeur pour l'ensemble des associations ADMR du Pays est en cours.

Les modes de structuration et de fonctionnement permettent aux deux organisations, au-delà de la fourniture de services individuels, d'engendrer des dynamiques collectives locales. A titre d'exemple, les Assemblées Générales de la mutuelle sont l'occasion pour les habitants d'un même territoire de se retrouver et de faire vivre démocratiquement une structure à laquelle ils ont recours. Par ailleurs, espace de formation, elles permettent aux personnes d'intégrer dans l'aire de leurs pratiques sociales, le territoire de Brocéliande, ce qui ne s'impose plus aujourd'hui comme tel avec l'attraction des pôles urbains tel que Rennes.

Ces deux organisations se reconnaissent dans l'économie sociale et solidaire qui considère le territoire non comme "une opportunité mais comme la base de leur activité et de leur développement".

Les exploitations agricoles, un lien intrinsèque à la terre.

La première chose qui réunit la Ferme du Pressoir et le Gage, c'est le lien intrinsèque avec la terre en tant que support à l'exploitation des ressources agricoles.

Paradoxalement, orienté principalement vers la production dans un contexte d'ouverture des marchés de plus en plus ouverts, l'agriculture peut perdre le lien avec le territoire même si l'éco-conditionnalité des aides et le deuxième pilier de la PAC pourraient en partie l'en rapprocher. C'est pourquoi le territoire doit prendre en compte plus explicitement les problématiques du développement agricole s'il veut encourager de nouvelles formes de relation entre le monde agricole et la société et s'il veut susciter de nouvelles réponses aux exigences en matière d'environnement, de développement local ou de qualité des productions locales : "on attend aujourd'hui de l'agriculture qu'elle remplisse, en plus de ses fonctions productives, des fonctions sociales (participation au maintien d'un tissu économique et social rural) et environnementales (contribution à la gestion des ressources naturelles)"⁸¹. L'agriculture fait donc l'objet de mesures politiques répondant à deux logiques distinctes : logique de développement sectoriel régulée de plus en plus par les marchés et une logique de développement territorial encadrée par les politiques publiques européennes et

⁸⁰ Comité d'Observation de la Dépendance et de la Médiation des personnes âgées et handicapées.

⁸¹ Agriculture et territoire

nationales. De la confrontation de ces deux logiques naissent des contradictions où sont en jeu par exemple la répartition des transferts publics et l'allocation du foncier.

Que se soit au Gage ou à la ferme du Pressoir, on ne peut pas résumer leur rapport au territoire sous l'angle de la seule production. Le Gage prend en compte le paysage, l'environnement. La dirigeante participe au réseau FARRE. Elle contribue aux travaux du SCOT et du Conseil de Développement. Elle participe aux réflexions concernant les problématiques du foncier. Cependant, cet investissement local est aujourd'hui, difficilement valorisable en terme de retour pour l'exploitation. La ferme du Pressoir dynamise la vie locale par la mise en œuvre de circuits courts de distribution et la création d'un marché hebdomadaire. Elle développe la mise en réseaux de producteurs locaux. Mais on peut constater que leur investissement local ne se superpose pas au périmètre Pays. Leurs activités sont soit incluses dans le Pays (la zone de chalandise du magasin à la ferme couvre la partie septentrionale du pays) soit extérieures aux Pays quand l'entreprise cherche à capter l'importante clientèle du Pays de Rennes en participant aux activités du GIE Brin d'herbe dont le magasin est à Vézin-le-Coquet, en périphérie de Rennes

La satisfaction des clients de la Ferme du Pressoir traduit en terme de reconnaissance, la qualité du travail effectué. Pour le Gage, la reconnaissance est également importante de la part des parties prenantes externes. Leur principal client est une entreprise, Entremont, qui ne valorise pas le territoire puisqu'une partie de la production est affinée en Savoie ⁸².

Lacto production, territoire et logistique

Aujourd'hui avec le phénomène de mondialisation et la circulation des capitaux, les entreprises ont un rapport différent au territoire. Il faut distinguer la localisation de la territorialisation. La localisation renvoie à l'intérêt de la firme de s'implanter sur un lieu défini au regard des coûts engendrés et des profits attendus. Elle illustre donc une approche gestionnaire. La territorialisation explicite quant à elle les liens. Ils peuvent être économiques, mais aussi juridiques (la circonscription géographique d'une coopérative agricole par exemple), sociaux (les relations entre les dirigeants d'entreprises au sein de clubs par exemple), voire affectifs (la relation affective au patrimoine foncier détenu par la famille dans le cas d'une exploitation agricole par exemple). Ces liens marquent le "*sentiment d'appartenance (je suis de là) et d'appropriation (c'est moi, c'est ma terre ou mon domaine)*" ⁸³ qui définit le territoire.

Le choix de Lacto Production de s'implanter sur le territoire de Montauban relève de l'intérêt d'être au bord de la N12-E50, quatre voies reliant Brest à Rennes et parfois baptisée « autoroute de l'agroalimentaire ». L'entreprise est ainsi située sur un des deux axes important irriguant la Bretagne (pour Lacto, la Bretagne est non seulement une zone de forte production de matières premières -poudre de lait- mais aussi un marché important -première région d'élevage en France). Cet axe est aussi le lien entre la Bretagne et les autres régions européennes d'élevage intensif, notamment du Nord de l'Europe. Si le secteur d'activité de Lacto Production, l'agroalimentaire, correspond au secteur autour duquel le Pays s'est construit (cf. § 2.1.2.1. L'HISTOIRE DE LA CONSTRUCTION DU PAYS), l'entreprise entretient peu de rapport avec le territoire. Ainsi, les services rendus par Brocéliande Emploi sont vécus non pas en terme d'appartenance à un territoire de projet mais plutôt comme un service fourni par la collectivité. De plus, on aura le réflexe d'interroger l'Internet pour une recherche d'informations en matière de gestion des ressources humaines plutôt que de puiser dans les ressources locales. Les relations avec les entreprises de la Zone Industrielle de la Brohinière sont très limitées. Cette zone est donc loin de fonctionner selon le modèle des systèmes productifs locaux ! Comme le rappelle la DATAR en 1999, "*le développement des systèmes productifs locaux passe par une réelle culture partenariale. Les PME en réseau doivent d'abord dépasser le paradoxe qui subsiste entre volonté de collaborer et réflexe de rivaliser avec la concurrence. Elles doivent ensuite s'organiser pour accéder aux informations relatives à l'innovation, clé de leur compétitivité. Elles peuvent aussi s'associer dans la conduite de dispositifs communs de formation et de gestion des compétences. La manière dont elles réussissent à cibler et structurer en commun leur exportation est un atout non*

⁸² Le directeur d'Entremont a été invité à participer au bilan sociétal du Gage. Indisponible au moment des réunions mais intéressé par la démarche, il a été rencontré à la fin du dispositif.

⁸³ BRUNET R *et al.* Les mots de la géographie Dictionnaire critique, Reclus-la Documentation Française, troisième édition 1993

négligeable. Dans tous ces domaines, les pratiques sont diverses et doivent beaucoup aux personnalités qui portent les projets, aux structures d'animation et à la culture qui règne dans les PME" ⁸⁴.

Le réseau local est cependant en cour de constitution via des réunions organisées... à Rennes.

Le bilan sociétal ouvre donc des perspectives internes (participation plus importante des opérateurs aux démarches qualité) et externe (constitution de réseaux interentreprises sur la qualité, élément indispensable à la compétitivité des entreprises de l'agroalimentaire breton, ou la GRH, fonction ou la mutualisation des expériences voire des compétences seraient intéressantes pour des PME ne pouvant disposer en interne de toutes les compétences nécessaires, par exemple). Lacto est donc une entreprise localisée dans le Pays de Brocéliande. Elle aurait des intérêts évidemment en termes de compétitivité (qualité et éventuellement R&D) et de gestion (ressources humaines) à développer sa territorialisation. Cela dépend d'elle (et sa participation à l'expérimentation est un premier gage d'engagement territorial) mais aussi des autres PME, "aux structures d'animation" dont parle la DATAR, dans le cas présent l'antenne de la CCI et le Pays mais aussi les élus.

La commune et le GIP-DL, un rapport au territoire institutionnel

Si le GIP – DL n'est pas une collectivité territoriale au sens du Code Général des collectivités territoriales comme peut l'être la commune, son périmètre n'en est pas moins circonscrit administrativement. D'une part, un rapport étroit le lie à la législation française : le Pays s'inscrit dans le cadre de la loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement durable du territoire (LOADDT) du 25 juin 1999. D'autre part, son territoire d'intervention a des limites définies. Il est reconnu par l'Etat et fait l'objet d'une contractualisation avec l'Etat et la Région.

Toutefois, ces deux institutions se donnent la capacité d'intervenir à des échelons infra ou supra, par exemple dans le cadre de l'intercommunalité (communautés de communes.) Ces combinaisons sont souvent complexes aux yeux des citoyens, qui ne connaissent pas la répartition des compétences et des missions de ce « mille-feuille » institutionnel, qui croise en permanence les échelons départementaux, régionaux, nationaux et européens.

Pour les habitants de Treffendel, le sentiment d'appartenance au Pays de Brocéliande est relatif, car ils s'inscrivent dans un vaste bassin de vie, celui polarisé par l'agglomération rennaise à vingt kilomètres par la "4 voies". Difficile pour eux de partager avec les habitants de Bécherel (situé à trente trois kms au nord par des routes départementales), un sentiment d'unité autour du Pays de Brocéliande.

Le rapport au pays est plus composite au sein de l'équipe municipale. Pour la majorité d'entre eux, le pays est perçu comme un élément supplémentaire à la complexification de la vie locale. L'intercommunalité a déjà constitué une étape complexe. Le rôle du Pays est méconnu et les motivations à s'y intégrer ne sont toutes partagées. L'investissement vers cet espace de coopération est confronté à des réserves prudentes vis à vis d'un échelon encore récent, parfois au scepticisme sur le rapport participation/résultat. Le maire et ses adjoints perçoivent réellement le rôle du Pays d'autant plus qu'ils y participent. Ils lui reconnaissent une capacité de mettre en réseau et de développer des partenariats, constatent un réel effet de maillage. Ils vivent aussi le Pays de façon pragmatique, comme un accès possible aux financements de la région et du département.

En conclusion, le périmètre d'intervention et l'intérêt porté au territoire des organisations participant au bilan sociétal du Pays de Brocéliande, ne se calquent pas forcément aux limites territoriales du Pays. Si le périmètre du Pays est une enveloppe ou un moment qui s'impose à toutes les démarches de questionnement partenarial, la question de son articulation avec les autres démarches traversant le Pays, voire issues d'autres façons de considérer le territoire, ne peut être ignorée.

⁸⁴ DATAR, « Les Systèmes Productifs Locaux - Des modes spécifiques de développement économique territorial en France », Actes du colloque de Toulouse-Labège, 21 juin 1999.

2.4.2.1.5 PARLER OU CONSTRUIRE LE DEVELOPPEMENT DURABLE ?

Le concept de développement durable a été introduit officiellement dans le rapport Brundtland en 1987, rapport qui avait pour objectif de préparer la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement à Rio de Janeiro (1992). Aujourd'hui, cette notion de développement durable commence à peine à être démocratisée. Sur le Pays de Brocéliande, le développement durable est un sujet en maturation, il interpelle... mais les perceptions qu'en ont les structures rencontrées sont différentes.

Lacto Production est dans une conception anthropocentrée⁸⁵ et lacunaire du développement durable. Anthropocentrée car les dimensions économiques et sociales sont certes existantes, mais la dimension sociale est inféodée à la dimension économique, avec une variation des discours entre les parties prenantes internes, le dirigeant de l'entreprise est probablement celui pour qui la dimension sociale est la plus importante. Lacunaire car la dimension environnementale est absente en tant que tel. Les mesures favorables à l'environnement sont prises tout simplement car se sont des décisions de bonne gestion : on trie les déchets car cela coûte moins cher de les faire enlever triés que non triés.

L'exploitation agricole du Gage est également dans une conception anthropocentrée mais probablement moins lacunaire du développement durable : les préoccupations liées aux débats sur les relations entre l'agriculture et la dégradation de l'environnement en Bretagne sont telles qu'elles provoquent des changements de pratiques chez certains agriculteurs et les amènent à revoir leurs rapports à la société. Les préoccupations environnementales et sociétales sont donc réelles mais dans une perspective d'adaptation du modèle agricole intensif aux nouvelles demande sociales et réglementations environnementales.

La Ferme du Pressoir serait, quant à elle, proche d'une approche socio-centrée du développement durable, qui vise à *"replacer l'homme au cœur des problématiques et réfléchir aux relations entre hommes ainsi qu'à ce qui relie l'homme à son environnement"*⁸⁶. L'agriculture biologique, la mise en place de circuits courts de commercialisation, la réflexion sur l'énergie... concourent à la mise en place d'une situation pour l'instant exemplaire en matière de développement durable (avec les inévitables limites et les points de débats cités dans ce rapport ou le rapport sociétal de l'entreprise). Reste à voir si cet exemple peut devenir modèle au delà de son marché de niche actuel.

La mutuelle, l'association et la commune seraient également dans une approche socio-centrée du développement durable, compte tenu de leur nature fondamentalement « sociale »⁸⁷. En leur sein, les relations entre chacun et la collectivité ne peuvent être traitées sans le fondement de la citoyenneté et ne peuvent être réduites à des relations entre agents ne se référant qu'à leurs intérêts économiques. Mais si le social y est central et si l'économie n'y est pas autonome, comment se situe la sphère environnementale ? D'après les résultats de bilans sociétaux dans ces trois organisations, la relation à cette sphère y est nouvelle et en cours de construction.

Pour la majeure partie des personnes questionnées, qu'elles soient parties prenantes internes ou externes de ces organisations, l'environnement est une donnée de nature considérée comme incontournable voire comme une contrainte. Contrainte justifiée et reconnue plus que considérée comme une ressource. Les tables polygonales ont permis à quelques personnes porteuses d'une vision active voire militante de la relation avec la sphère environnementale de présenter des propositions. L'intérêt porté à des actions nouvelles en ce sens a été relié, selon les cas, notamment à des effets sociaux ou citoyens (accent porté sur « les gestes » et la responsabilité de chacun dans une collectivité ; nécessité pour les organisations collectives de montrer l'exemple) mais également à des effets économiques. A titre d'exemple, on peut dire que si la mutuelle élargit son image sur l'aspect environnementale, cela lui sera favorable pour développer une nouvelle clientèle. Autre exemple, concernant la commune, la préservation écologique de la vallée qui borde Treffendel, conforte les intérêts touristiques déjà identifiés.

⁸⁵ SEBASTIEN L., BRODHAG C., « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », Développement Durable et Territoires. Dossier 3 : Les dimensions humaine et sociale du Développement Durable, Mis en ligne le : 1 mars 2004.

Disponible sur : <http://developpementdurable.revues.org/document1133.html>

⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ Le Larousse définit le terme "social" comme ce qui est relatif à une société, à une collectivité humaine, ou ce qui concerne les rapports entre un individu et les autres membres de la collectivité. Replacer l'homme au cœur des problématiques et réfléchir aux relations entre hommes ainsi qu'à ce qui relie l'homme à son environnement, voilà ce qui semble s'apparenter à une approche socio-centrée du développement durable.

La construction du développement durable ne résulte pas de la prise en compte de l'environnement « en soi ». La plupart des acteurs locaux, et leurs organisations, n'y trouvent pas les motivations suffisantes pour agir. Mais si l'action vient en écho à leurs références économiques et sociales, elle est un levier pour le changement des représentations.

Le GIP a une perception du développement durable fondée davantage sur des références à des mesures législatives que sur de réelles préoccupations. Le Pays et par conséquent sa structure support le GIP, s'est construit dans le cadre de la loi LOADDT, dite Loi Voynet, où les notions de démarche participative et de développement durable (non restreint à l'environnement) sont prédominantes. Il répond aux documents d'urbanisme qui intègrent officiellement le développement durable depuis la Loi Solidarité et Développement Urbain (Loi SRU) du 7 décembre 2000, modifiée par la Loi Urbanisme et Habitat (2 juillet 2003). Ces lois font référence aux plans locaux d'urbanisme (PLU) et aux schémas de cohérence territoriale (SCOT). Ces documents de planification mettent en avant la priorité donnée aux politiques locales et aux démarches de projet. Ils permettent de faire le lien entre développement Local et développement durable. On peut cependant déplorer que les modalités d'application restent imprécises. Le bilan sociétal en donne la traduction suivante décliné dans trois dimensions :

- L'environnement à travers la qualité du paysage, de l'eau, la valorisation des ressources naturelles, et le développement de l'éco-habitat...)
- La solidarité à travers les services de proximité, la protection de l'agriculture, les liens entre les générations...
- La durabilité : faire en sorte que les idées développées deviennent pérennes, que la participation des jeunes s'intensifie et que l'activité économique perdure.

Chacun à sa manière est interpellé par le développement durable. Chacun y est sensible. Chacun est d'accord pour échanger sur ces enjeux. Mais comment réguler la diversité et la confrontation des points de vue ? Comment inciter à mettre en œuvre de nouveaux comportements ?

2.4.2.2 QUELQUES PISTES DE TRAVAIL...

2.4.2.2.1 REFLECHIR A L'ARTICULATION ENTRE LES DEUX FONCTIONS DU PAYS

Aujourd'hui, le Pays assure deux grandes fonctions qui ne sont pas toujours également assumées : une fonction d'ingénierie tournée vers l'action et une fonction rencontres participatives, réflexions, émergence de projets, prospective. Il convient afin de gagner en lisibilité de réfléchir à leur articulation. Trois scénarii sont proposés :

Le Pays, espace de réflexion

Si le Pays se centre sur l'aspect réflexion, prospective, il devient alors concomitamment, un espace de rencontres participatives (mise en réseaux, impulsion de dynamiques territoriales...), un espace de réflexion (production de connaissance, réalisation de diagnostic, observatoire...) et un espace de prospective.

Les limites de cette approche renvoient au problème de valorisation de l'instance, de reconnaissance de son utilité du fait que les personnes se reconnaissent dans l'action.

Le Pays pour agir

Si le Pays se concentre sur l'action, il renforce l'aspect service aux communautés de communes et la gestion des infrastructures à dimension territoriale Pays. Il continue à être une plateforme de services, un espace de projets opérationnels (ingénierie et financement) et un lieu de mutualisation des moyens pour satisfaire des besoins communautaires (ex : Brocéliande Emploi ; PFIL ; ...).

Dans cette perspective, le Pays devient un échelon territorial et administratif supplémentaire.

Deux missions à assumer également...

Si le Pays fait le choix d'assumer au même titre ses deux fonctions, il convient de réfléchir à une meilleure lisibilité en interne et en externe sur la base d'une recherche d'une démarche ajustée d'évaluation et nécessitant un questionnement quant à l'organisation de cette articulation.

2.4.2.2.2 RECHERCHER DE NOUVELLES MODALITES D'ORGANISATION

Il est demandé au Pays d'être un lieu de concertation à l'écoute des acteurs et au repérage des initiatives. Cet enjeu correspond à l'ambition participative du Pays. Il s'agit de construire une équivalence : démarche ascendante = Pays. Même si le Pays est un niveau institutionnel qui élabore des politiques « pour » et qui met en cohérence « sur », le Pays gagne sa légitimité lorsque qu'il reconnaît et suscite ce qui est engagé « par » les habitants et acteurs locaux.

Le repérage, voire le dépistage, des initiatives participatives avec des habitants et des acteurs locaux est une condition de réussite. Lorsque les acteurs sont reconnus et écoutés, ils peuvent à leur tour écouter et s'intéresser au Pays, puis le promouvoir eux-mêmes.

Plusieurs méthodes sont possibles. Quelques propositions ont été faites pour cultiver la proximité et la simplicité :

- Jouer de l'interconnaissance, de la mise en réseau ;
- Mutualiser des expériences. Exemple : présentation alternée de réalisations, visites réciproques.
- Trouver des objets communs aux différents acteurs. Exemple : l'alimentation, question à multiples entrées qui permet aussi une approche globale.
- Adapter les rythmes de travail du Pays au temps des acteurs, autoriser des investissements ponctuels et ciblés. Exemple : sur un trimestre, sur trois séances, engager collectivement une étape d'un dossier : étape d'observation ou d'enquête, ou étape d'exploration des possibles (ou scénarios), ou étape de formulation d'un projet et de présentation aux acteurs et décideurs. Il s'agit de mettre en valeur un résultat intermédiaire, qui affiche l'avancement et la production collective. Les acteurs sont ensuite mieux enclins à s'engager pour une autre étape, un autre résultat partiel. Autres formules : les mini-enquêtes relayées par des acteurs autour d'eux, sous-groupes temporaires avec restitution rapide, etc.
- Jouer des espaces à géométrie variable. Exemple : sur le co-voiturage, les quatre-voies dessinent le territoire du projet. Si le Pays est reconnu comme espace de rencontres et de démarches avec et par ceux qui vivent et travaillent en Pays de Brocéliande, le processus peut passer par 2 groupes-projets qui se réfèrent à la fois au Pays de Rennes et à une moitié du Pays de Brocéliande. Le processus passe avant le périmètre. Le périmètre offre une attache aux acteurs, le Pays met en relation en interne ou externe.

2.4.2.2.3 TROUVER LES OBJETS CONCRETS DU PARTENARIAT

Le bilan sociétal dans le Pays de Brocéliande a permis de repérer des centres d'intérêts partagés, des objets communs à l'ensemble des organisations participantes. Cela peut se décliner de la façon suivante :

- Favoriser les réseaux entre entreprises sur les démarches qualités (échanges d'informations, de compétences...), sur la fonction ressources humaines (emplois partagés, mutualisation de compétences...)
- Favoriser les réseaux entre acteurs sur des thématiques communes : la prévention santé, l'accueil de nouveaux habitants, le transport collectif....

Les questions autour de l'alimentation, prévention santé apparaît clairement comme un thème fédérateur. Pour le monde agricole, il renvoie à l'organisation de circuits courts de distribution (marchés locaux, lieux collectifs de vente direct par le producteur, réseaux de consommateurs / producteurs..., ré-appropriation d'une partie de la valeur ajoutée par l'utilisation des outils –notamment de collecte/vente pour la vente collective en circuit court). Ce thème pose tout particulièrement la question de l'avenir des exploitations agricoles sur un territoire rural voir périurbain. Il peut interpeller une diversité d'acteurs, d'habitants dans la perspective de la recherche d'un accord local sur les modes de productions souhaitées et sur les produits désirés localement. Les questions d'alimentation, prévention santé concernent la restauration collective au sein des écoles, des entreprises.... Elles renvoient au portage de repas à domicile, ce qui pourrait intéresser les associations de services de proximité. La Mutuelle ne

serait pas de reste sur les questions de prévention santé. Ces questions pourraient certainement intéresser l'agroalimentaire, voire la grande distribution.

- Travailler sur la stratégie des exploitations agricoles particulièrement pour ce qu'il est pertinent de travailler à l'échelle du Pays.

Si on ne discutera pas de la PAC à Saint Uniac, pour le Gage comme pour la Ferme du Pressoir, le Pays est vécu comme un nouvel espace pour impulser une dynamique de développement durable et rendre à l'agriculture, une image valorisée. A titre d'exemple, il peut utilement travailler sur la question foncière, déterminante pour élaborer des stratégies à moyen terme à l'échelle des exploitations sur la diversification (notamment sur l'accueil⁸⁸, la péri-urbanité devenant alors un atout) et les circuits courts en lien avec les consommateurs du territoire et des territoires voisins. Les différences syndicales et les divergences qui en résultent devront cependant être discutées pour savoir si le conseil de développement, ou plus largement le Pays, est un espace de confrontation et de partenariat ou un espace de représentation.

2.4.2.2.4 CONSTRUIRE LE DEVELOPPEMENT DURABLE DU PAYS DE BROCELIANDE

Tout au long de l'expérimentation du bilan sociétal dans le Pays de Brocéliande, il est apparu qu'un bon nombre d'acteurs souhaite mettre en application des démarches de développement durable au sein de leur organisation et sur le territoire. De même que le Pays a été innovant dans les années 90 dans les démarches de structuration territoriale, certains souhaitent à nouveau que le Pays le soit en matière de développement durable.

Ne pas attendre que tout le monde soit d'accord pour commencer à travailler !

Pour impulser et appuyer les démarches et initiatives volontaires en faveur d'une production et d'une consommation durables sur le Pays de Brocéliande, il convient de ne pas attendre que tout le monde partage la même vision du développement durable.

Le développement durable, " ce sont des gestes ". Il convient de :

- repérer les bonnes pratiques de Développement durable sur le territoire parmi la variété des acteurs;
- les mettre en lien ;
- les valoriser et les récompenser (un Brocéliande d'or par exemple) ;
- faire écho aux actions portées par d'autres ;
- diffuser, communiquer et valoriser les campagnes d'éducation dans les écoles et faciliter les partenariats dans ce champ (inter-génération ou autres).

Renforcer l'appropriation des valeurs du développement durable par l'ensemble des élus et des services

Si l'objectif est de favoriser l'inclusion des valeurs/principes du développement durable dans les politiques du Pays de Brocéliande, il convient dans un premier temps, de programmer des actions de communication/formation internes visant l'appropriation de ces valeurs par l'ensemble des élus communautaires et des salariés du GIP.

Veiller à l'activation des valeurs du développement durable

Au-delà de cela, il convient de veiller à l'activation de ces valeurs de façon transversale dans les politiques publiques menées par le Pays en termes de choix, de soutien et de financement des actions communautaires.

⁸⁸ Accueil, accueil pédagogique, accueil social (jeunes en rupture, personnes handicapés, personnes âgées...)

Reconsidérer la commande publique sous l'angle du Développement durable

- Introduire des critères sociaux, environnementaux et éthiques dans les appels d'offres sur les marchés publics (services et/ou fournitures) et dans les contractualisations avec les entreprises dans les différents niveaux d'intervention (commune, communauté de communes, Pays).
- Prendre en compte les démarches d'évaluation de la responsabilité sociale que des entreprises effectuent, dans les critères d'attribution de ces marchés et de ces contrats. Produire, par exemple, un bilan sociétal permet aux entreprises de rendre des comptes à la collectivité sur l'engagement d'une démarche de développement durable et de sa mise en oeuvre.
- Créer les conditions nécessaires pour permettre aux entrepreneurs du Pays de Brocéliande (notamment les entreprises de petites tailles, les structures associatives et coopératives...) de répondre aux appels d'offre sur les marchés publics.

Pour encourager et inciter les collectivités locales, il convient de s'associer aux politiques d'achats responsables des collectivités publiques pourvues au niveau régional, national et européen.

3. APPORTS / LIMITES DE LA RECHERCHE

Au-delà de répondre à travers une action expérimentale à l'hypothèse posée - une démarche d'évaluation croisée de la responsabilité sociale de différents acteurs (même temps - même territoire) facilite une dynamique stratégique locale de développement durable - il convient notamment d'identifier les apports et les limites de la recherche action, déclinés en quatre axes :

1. les apports et limites méthodologiques,
2. les apports et limites des instruments,
3. les effets de la recherche action sur les institutions, les organisations et les individus
4. les apports et limites conceptuels.

Il ne s'agit pas ici de placer au centre de nos préoccupations l'entreprise ou l'organisation, mais de privilégier une réflexion d'ensemble permettant de lire un système d'actions interactives impulsé par des acteurs parties prenantes d'organisations, sur un territoire donné.

Par ailleurs, ce qui nous intéresse ici n'est pas tant la nature des résultats précisés dans les rapports sociétaux, que la nature du processus qui aboutit à sa rédaction, ainsi que les actions qui en découlent. *"En posant que la question de la responsabilité sociale passe par la confrontation de différents principes de justice qui se réalisent par l'implication des parties prenantes dans le bilan sociétal, le CJDES et les acteurs de l'économie sociale qui se sont mobilisés ont produit, sans le souhaiter ni le formuler en tant que tel, une méthode qui donne un caractère secondaire à l'écrit final. Il est important de préciser que ce n'est pas la méthode qui postule au rôle secondaire de l'écrit ; la méthodologie s'oriente en effet vers la production d'un bilan ; donc d'un document faisant appel à un regard extérieur à l'entreprise"*⁸⁹. C'est davantage le processus qui induit une réelle production et agit sur l'organisation, le rapport sociétal n'en étant qu'une composante.

Et s'il est trop tôt aujourd'hui pour repérer les actions qui découlent de l'expérimentation, il n'en demeure pas moins intéressant de se concentrer sur le processus à l'occasion de cette discussion sur les apports et limites de cette recherche.

3.1 LES APPORTS ET LIMITES METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE ACTION

Les apports et limites de la recherche-action en terme méthodologique s'appuient sur l'adaptation de l'outil bilan sociétal à l'expérimentation à travers la création d'interface entre les organisations permis par l'ajout de questions spécifiques au rapport de l'organisation au territoire et l'implication des représentants du Pays en tant que parties prenantes externes (cf. 3.1.1). Le principe d'évaluation croisée a été également questionné (cf. § 3.1.2) et les démarches participatives mises en débat (cf. 3.1.3).

⁸⁹ DE LA BROISE P., LAMARCHE T. (coord), « Nouvelles régulations économiques : nouvelles communications organisationnelles ? », Collection UL3, Université de Lille 3, 2006 ; article de BODET C., LAMARCHE T., "Le bilan sociétal : un processus participatif multi-partie prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise". (à paraître).

3.1.1 CREER DES INTERFACES ENTRE LES ORGANISATIONS

Au regard de ses évolutions successives, le bilan sociétal est passé d'une conception de type "contrôle de gestion", centrée sur l'entreprise et le dirigeant à une démarche participative en tant qu'outil de support de dialogue entre les acteurs partenaires de l'entreprise (parties prenantes internes et externes), ouverte sur l'environnement biophysique (pour plus de détails cf. annexe 10 : le bilan sociétal à travers son évolution); l'entreprise étant le seul objet d'étude. Avec l'expérimentation, décrite dans le présent rapport, le territoire est devenu en lui-même, également, un autre objet d'étude. Il ne s'agit pas d'une entreprise isolée qui passe le bilan sociétal mais d'un ensemble d'organisations (entreprises, collectivités territoriales) dans un périmètre de proximité. Il ne s'agit plus de rechercher uniquement à améliorer la performance en matière de responsabilité sociale de l'entreprise mais également de contribuer à l'élaboration d'une politique locale de Développement durable.

C'est pourquoi des questions (22) ont été spécialement ajoutées pour l'expérimentation. Elles concernent l'évaluation de la charte du Pays de Brocéliande et le rapport de l'organisation à son territoire et réciproquement. Elles sont communes à chaque questionnaire utilisé.

Exemples :

- le développement des actions touristiques du Pays de Brocéliande a-t-il un impact économique sur votre entreprise ?
- L'entreprise a-t-elle un impact sur le développement touristique de Brocéliande ?

Ces questions jouent un rôle d'interface qui permet aux différentes organisations impliquées dans l'expérimentation de dialoguer, de communiquer entre elles sur un objet commun : ici le territoire. Même si ces questions spécifiques ont été isolées en fin de questionnaire pour des raisons de facilité de traitement, on ne peut parler ici d'un domaine d'investigation supplémentaire aux neuf domaines déjà existants ⁹⁰, directement rattachés aux fonctions de l'entreprise. Il s'agit d'un outil de mise en relation entre les différentes organisations participantes, au service d'une évaluation et d'une programmation d'une politique publique. Il permet l'interconnexion. L'analyse de son contenu par organisation et la synthèse réalisée à partir de l'analyse spécifique aux sept organisations vont apporter des éléments de réflexion au Pays qui pourront être utilisables lors de l'élaboration des nouvelles orientations stratégiques pour les cinq années à venir. L'expérimentation s'inscrit dans une approche collective et territorialisée du bilan sociétal.

La plupart des questions ne sont pas transposables, elles sont spécifiques au Pays de Brocéliande. En revanche, les éléments de méthode le sont.

Les réponses à ces questions sont davantage le fruit de questionnements quant à l'organisation, la structuration du Pays plutôt que de véritables propositions en termes de stratégie, de politique d'aménagement de territoire. Convient-il pour autant de remettre en cause le choix du type de question ? Si l'équipe d'intervenants avait mesuré au préalable, le manque de connaissance et de compréhension de la part des participants aux instances du Pays, les objectifs auraient été différents. C'est moins un problème de choix des questions que de pertinence des objectifs fixés.

Par ailleurs, la participation de membres du Conseil de Développement aux Bilans Sociétaux en tant que partie prenante externe a été imposée aux organisations même si elles ont pu exercer la liberté du choix sur les personnes. Au même titre que les questions spécifiques, l'implication des représentants du Conseil de Développement, en tant qu'instance consultative sur les questions relatives à l'aménagement et au développement du Pays garantissait une interconnexion entre les participants et une connexion avec le territoire.

⁹⁰ Cf. supra : un outil support : le bilan sociétal.

3.1.2 CREER DE LA CONFRONTATION PAR L'EVALUATION CROISEE

On peut rappeler que le principe d'évaluation croisée suppose l'implication des parties prenantes au processus d'évaluation. La méthodologie du bilan sociétal impose de demander aux différentes catégories parties prenantes – chaque groupe pouvant apporter une appréciation différente sur un même sujet - de répondre individuellement à une grille de questions identiques. Le questionnaire parties prenantes externes est une version éventuellement allégée du questionnaire parties prenantes internes en veillant à ce que la sélection de questions concerne les 9 domaines d'investigation afin de permettre une véritable évaluation croisée. Des temps d'échange sont également intégrés à la démarche.

Dans chaque organisation, des parties prenantes ont été mobilisées autour du bilan sociétal. Elles ont été impliquées lors de réunions collectives pendant lesquelles elles ont été sollicitées pour répondre à un questionnaire et à débattre avec les autres participants. Les parties prenantes se sont exprimées sur leur perception de l'entreprise, sur des axes de progrès... Elles ont affirmé des points de vue.... La pluralité des parties prenantes et leurs postures différentes ont amené une diversité de perceptions et favorisé ainsi une évaluation pluraliste.

Associer différentes parties prenantes exige la clarification de l'objet dont on parle, ici le Développement durable, le Pays de Brocéliande, sa charte de territoire. Poser des critères concrets (ex la participation des salariés) libère l'expression, clarifie un positionnement, encourage le dévoilement. Devenu instrument de dialogue social voir sociétal, l'évaluation permet d'identifier, par l'expression des parties prenantes, les convergences, les dilemmes, les tensions, les contradictions, les intérêts singuliers, de les nommer, de les négocier. Les dissensions, le débat, voir la protestation sont salutaires pour éviter les dérives et renforcer la stimulation à aller plus loin. Par l'animation de cette confrontation, l'évaluation croisée permet de modifier, changer de perceptions, de représentations, de s'ouvrir aux dynamiques de changements.

Une des limites de l'évaluation croisée est de ne pas garantir la mise en œuvre des axes de progrès même si leur élaboration a été collective.

Une autre limite est le positionnement des parties prenantes. Les personnes associées à la démarche peuvent être impliquées sur le territoire dans différentes sphères (activités professionnelles, activités de volontariat dont mandats actuels ou anciens exercés, quelquefois liens sociaux ou familiaux). Ces différents investissements interfèrent. Et ces personnes enrichissent leur propre regard par ces différentes dimensions, qu'ils croisent en eux-mêmes. La difficulté est parfois, pour eux, de se référer à la dimension qu'ils sont censés représenter officiellement lors de la démarche de bilan sociétal. Ceci est une difficulté face au questionnaire où il faut se positionner clairement dans un monde ou un autre. En revanche cela devient un atout lors des débats. En effet, la personne peut alors utiliser sa multi appartenance pour réaliser un travail de médiation. *« Derrière la multi-appartenance de ces médiateurs se cachent des atouts que les économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991) permettent d'appréhender. Lorsque l'on décompose leurs appartenances, il apparaît qu'elles s'ancrent dans des grandeurs différentes, ce qui dote ces médiateurs d'une qualité d'"êtres équivoques", capables de justifier leur position alternativement dans des mondes différents. Ainsi, un même acteur à la fois agriculteur et conseiller municipal sera capable de mettre en avant l'intérêt général, d'établir un dialogue avec des environnementalistes, d'autres élus, etc. en faisant référence à des grandeurs civiques, mais aussi de se référer à des grandeurs industrielles pour parler d'efficacité, de performance productive et de reproduction des ressources avec des agriculteurs, ou à des grandeurs domestiques pour écouter les revendications d'associations locales soucieuses de valoriser un patrimoine source d'identité »*⁹¹.

Si, de part l'origine de la théorie des parties prenantes, la volonté de Freeman était de conférer un poids égal à toutes les parties prenantes, pour éviter ainsi le piège de privilégier à l'excès l'une (les actionnaires) au détriment des autres, une des limites de l'évaluation croisée est d'avoir fait l'impasse du rapport de force entre les parties prenantes. Ainsi pour ceux qui sont situés en dehors des maillages locaux ou des réseaux d'information, il est parfois difficile d'accéder à une information suffisante pour comprendre les tenants et aboutissants des enjeux du territoire que les plus avertis abordent beaucoup plus aisément. Les considérer égales, revient à nier les rapports de force, les inégalités et

⁹¹ BEURET J-E, TREHET C., « pour la gestion concertée de l'espace rural : appuyer des médiations territoriales », *Le Courrier de l'environnement* n°43, mai 2001.

asymétries en matière d'information. C'est également par ricochet une des limites de la démarche participative. Quelle est la prise en compte des « parties prenantes les plus faibles » Qui les représente ? (cf.infra « Le Questionnaire du bilan sociétal : un outil associé à une méthode »)

3.1.3 LA DEMARCHE PARTICIPATIVE EN DEBAT

Les parties prenantes sont non seulement associées à une démarche collective d'évaluation mais également engagées dans une dynamique d'expression de propositions, préconisations, dans le but de construire des axes de progrès. Chacun propose au collectif des pistes de réflexions et d'actions visant à améliorer la pertinence et l'efficacité de l'objet évalué et d'accroître ainsi sa valeur ajoutée en matière de RSE. Celles-ci sont abondées, enrichies, validées, écartées...

L'expérimentation révèle des types de participation différents selon les organisations et les phases de déroulement (préparation de la démarche, passation du questionnaire aux parties prenantes internes, passation du questionnaire aux parties prenantes externes, restitution des résultats, animation des tables polygonales). Le détail est consigné dans une note d'observation en annexe 11 (le type de participation des sept organisations participantes décliné sur chaque phase de la démarche).

Reprenant les quatre types de la participation de Gorges Gontcharoff ⁹² (l'information, la consultation, la concertation, la codécision) il apparaît qu'au niveau des organisations, la participation relève davantage d'un processus pouvant aller jusqu'à la concertation (on tient compte de l'avis des personnes consultées). Le GIP était, quant à lui, plus dans une démarche de consultation. Au niveau de ce territoire, la conception de la participation renvoie davantage au sens de la consultation (on demande un avis) mais cela n'est pas toujours explicite et une partie des acteurs de terrain se situent dans la perspective de la concertation voire de la codécision. Ce qui a fait apparaître le potentiel de démarches participatives en ce sens et la nécessité de repères communs.

La consultation consiste à conforter les pouvoirs établis. Trop souvent les élus se limitent, dans les démarches participatives, à la consultation qui ne remet en rien en cause l'ordre préétabli et qui permet de conforter, sous couvert de la participation, la démocratie représentative. Les participants peuvent avoir le sentiment désagréable d'avoir servi de caution à la seule fin de remplir les obligations réglementaires qui prescrivent de la participation dans la mise en œuvre de projet de territoire ⁹³.

Quant aux démarches de concertation, elle nécessite une volonté assumée des protagonistes à se faire questionner et à dépasser des peurs que peuvent engendrer les processus de changement du fait de leur part d'inconnu qu'ils supposent.

Ainsi, les démarches participatives interrogent la maturité des acteurs, des personnes impliquées : s'en emparer et la mettre en œuvre renvoie à la fois à la place donnée, mais également à celle que l'on prend pour participer. Dans le cas présent ont participé "les experts de la participation", mais également des hommes, des femmes, représentants diverses catégories sociales et professionnelles. Ceux-ci ne sont pas tous armés culturellement à prendre la parole en public et peu habitués à ce que l'on leur demande un avis. Ces changements culturels ne peuvent être acquis en un temps aussi court que celui de l'expérimentation. La complexité du sujet (le développement durable) et de la démarche (bilan sociétal dans son approche territorialisée), ont certainement été un frein aux conditions de réussite de la participation. Des outils de communication ont pourtant été particulièrement travaillés, mais l'absence de précédent pouvant servir d'illustration est incontestablement un handicap pour montrer l'intérêt éventuel d'une telle démarche.

La participation est un processus fragile, qui suppose une posture adaptée de la part de tous ceux qui représentent l'institution. *"La participation est faite de transparence, de respect de l'opinion des habitants, de la conviction que nul*

⁹² GONTCHAROFF G., *La reprise en main de la politique par les citoyens ou la démocratie locale participative*, 2001 *L'Odyssée municipale*, Tome 8, Association pour la Démocratie et l'Education Locale et Sociale, Paris, 2000.

⁹³ Cf Article 22 de la Loi LOADDT du 25 juin 1999 (n° 99-533)

ne possède la vérité, mais que ceux qui vivent les situations ont quelque chose d'important à dire. Chacun doit être reconnu dans ce qu'il est et ce qu'il a à dire, qu'il soit ou non dans une attitude participative" ⁹⁴.

De la qualité de la participation dépend l'implication future des parties prenantes dans les plans d'actions et l'appropriation des stratégies. Les démarches de progrès sont d'autant plus intenses lorsque les acteurs concernés sont impliqués dès l'amont du processus. La première charte de territoire sur le Pays de Brocéliande a été élaborée par un cabinet externe ; la charte n'étant pas connue des acteurs du territoire, elle fût peu appliquée ou mise en œuvre. Dans le cas de l'expérimentation ici commentée, *a minima*, 200 personnes sur le territoire ont été impliquées à l'élaboration de la nouvelle charte.

Il est nécessaire de rappeler qu'une des limites de la participation réside dans le fait que la prise de décision est du pouvoir des élus. D'un point de vue constitutionnel "les collectivités territoriales s'administrent librement par des conseils élus et dans des conditions prévues par la loi". La délibération n'appartient qu'aux élus car ils ont seuls la légitimité du suffrage universel pour prendre la décision. Toutefois, ils peuvent volontairement déléguer à des instances citoyennes des formes de partage du pouvoir, c'est-à-dire accepter d'être liés par des décisions prises en dehors d'eux. C'est l'exemple des "enveloppes budgétaires de quartier" où les instances participatives de quartier décident librement de l'utilisation d'une partie modeste de l'argent public, au profit de petits aménagements et travaux de voisinage. Les élus s'engagent à légaliser le choix des habitants, en votant *a posteriori* et sans modification, les dépenses décidées par l'instance de quartier. Dans le cas de l'expérimentation, ce sont les élus qui en dernier ressort ont validé la charte de territoire.

Par ailleurs, les démarches participatives se relèvent souvent fructueuses sous réserve que les élus ne soient pas uniquement dans une posture de recherche de l'unanimité pour satisfaire l'électorat mais bien dans une posture de garant de l'intérêt général. A titre d'exemple, le Développement durable suppose d'articuler le local au global ; on ne peut privilégier l'intérêt collectif local au détriment de l'intérêt général.

La démarche de consultation initiée dans le cadre de cette expérimentation créée auprès des acteurs, comme bien souvent, de l'insatisfaction voire de la frustration quant aux réponses apportées par les élus du Pays au regard de leurs besoins exprimés. "On se retrouve à devoir gérer de la frustration" nous témoigne le Président du Pays lors de la réunion d'évaluation du dispositif. La création d'insatisfaction renvoie à la difficulté de réussir l'animation de démarches participatives. Il ne s'agit pas d'opposer la démocratie représentative à la démocratie participative mais d'identifier les limites des deux modèles et de déterminer les éventuelles complémentarités entre eux.

Les pouvoirs publics proclament une nouvelle culture politique : écoute du citoyen, politique de proximité, promotion de la citoyenneté, à l'instar d'expériences menées dans des pays d'Amérique Latine comme le budget participatif. C'est ainsi que la sphère publique et politique tente de mettre en œuvre aujourd'hui, des programmes participatifs, à travers notamment des Projets de Ville. Ce type d'expérience est plutôt le fait des territoires urbains. Peu habitués à ces dispositifs, les élus des territoires anciennement ruraux comme Brocéliande, sont confrontés non seulement à la difficulté de la nouveauté mais également à la demande de concertation des nouveaux habitants, des "urbains". Cependant, le plus souvent, la sphère publique et politique s'adresse directement à l'habitant ; elle lui demande d'exprimer ses besoins en tenant compte de l'intérêt général tout comme bon citoyen qui se respecte. Généralement, le cheminement est le suivant :

- l'élu rencontre les habitants, en face à face, sur un sujet local (aménagement de quartier, problème de sécurité, problème de propreté...);
- les échanges feront plutôt émerger les aspects négatifs du sujet pour lequel la participation de l'habitant est demandée ;
- l'élu aura tendance à vouloir régler tous les besoins exprimés par l'assistance en tenant des promesses qui seront difficiles à mettre en œuvre ;
- l'habitant face à un constat d'immobilisme (les engagements pris par la sphère publique se faisant attendre) aura de la méfiance, de la lassitude, un scepticisme envers d'autres démarches participatives. D'une attitude constructive et ouverte, il adoptera une attitude provocatrice dans une posture défensive.

⁹⁴ MINOT D. (sous la direction), *Le projet territoire, élaboration et conduite partagées d'un projet de territoire*, Sartrouville, Février 2001.

Ce type de démarche fait l'impasse d'une expertise partagée et d'une délibération avant de prendre une décision.

A l'instar de cette illustration, dans le cadre de l'expérimentation, s'il y a eu sur la charte une expertise partagée, il n'en demeure pas moins le constat d'une prise en considération relativement faible des contributions émises pour la nouvelle charte. Cette dynamique participative a permis l'expression d'attentes, de besoins de la part des acteurs locaux, elle a également laissé entrevoir une volonté des élus de les faire participer aux questions publiques, ce qui a généré de la part des acteurs, des envies de partenariat plus aboutis. Ainsi, quand le GAEC sollicite le Pays pour apposer le logo du Pays sur un dépliant annonçant la promotion de marchés locaux et que la réponse est négative, des réactions d'incompréhension, de mécontentement et voire de méprise se font sentir. Il ne s'agit pas de dire qu'il faut tout accepter mais bien poser les limites de la participation pour ne pas générer de la frustration.

La question est de savoir quels sont les finalités de la participation. "*Certains, principalement les juristes, insistent sur le fait que les élus locaux qui sont souvent des législateurs nationaux, ont su maintenir la participation dans une marge suffisamment étroite pour qu'elle ne représente pas de réel danger pour eux*"⁹⁵. Centrée sur une logique d'accumulation de pouvoir, certains élus se servent plus du discours de la participation (thème à la mode) qu'ils ne se mettent à son service. D'autres plus optimistes, soulignent deux finalités, plus complémentaires que contradictoires. Premier aspect, la participation peut être perçue comme une forme moderne de gestion à l'instar des systèmes managériaux d'entreprises. Des "produits" sont mis sur le marché sous forme d'aménagement, d'équipements et de services municipaux. Par la participation, l'avis des futurs utilisateurs est recueilli. Dans les instances de concertation, ces derniers peuvent être sollicités sur la conception, voire l'amélioration du produit. Deuxième aspect; la participation peut être vécue comme une forme de renouveau de la démocratie et de reconquête de crédibilité pour la démocratie représentative. Les élus affirment que la participation constitue "une nouvelle manière de faire de la politique", "une tentative de réconcilier les citoyens avec la politique". Les élus de Brocéliande s'inscrivent davantage dans une pratique de la "participation management" que de celle de la "participation démocratisation".

⁹⁵ GONTCHAROFF G., *La reprise en main de la politique par les citoyens ou la démocratie locale participative, 2001 L'Odyssee municipale*, Tome 8, Association pour la Démocratie et l'Education Locale et Sociale, Paris, 2000.

3.2 LES APPORTS ET LIMITES DES INSTRUMENTS DE LA RECHERCHE ACTION

Dans le cadre de l'expérimentation, le questionnaire du bilan sociétal a suscité une réflexion sur ses effets et limites. Quant à la version du bilan sociétal adaptée aux petites collectivités territoriales, c'est une production tangible (cf. 3.2.2).

3.2.1 LE QUESTIONNAIRE DU BILAN SOCIÉTAL : UN OUTIL ASSOCIÉ À UNE MÉTHODE

Le questionnaire du bilan sociétal couvre l'ensemble des champs de la RSE. Le caractère singulier et peu habituel des questions posées au regard des dispositifs existants en matière d'évaluation de la RSE, favorise une ouverture à la réflexion et à l'expression. Outils de production de connaissance sur l'entreprise par l'entreprise, il permet d'améliorer la compréhension et de renforcer l'appropriation de l'objet évalué par ses acteurs. On retrouve dans le questionnaire, de nombreux sujets qui ne sont habituellement pas questionnés dans les audits classiques. Cela permet d'interroger les représentations et favorise une prise de conscience des exigences sociales, environnementales de la RSE.

Cependant, on a pu observer un manque d'appropriation de l'outil, principalement par les parties prenantes externes. Certaines d'entre elles ont une faible connaissance de l'organisation interrogée, ce qui ne leur permettait pas de répondre de manière satisfaisante, de leur point de vue, aux questionnaires : ils étaient en effet souvent amenés à répondre « ne sait pas » à de nombreuses questions. Ceci a été vécu comme peu valorisant (« je ne sais rien ») et a limité la volonté de participer au dispositif (« puisque je ne sais rien, je ne vois pas ce que je fais ici »).

Le bilan sociétal de Coop de France, qui émane du bilan sociétal du CJDES propose une autre architecture du questionnaire. Dans le cas du bilan sociétal de Coop de France on fournit une information normalisée (les critères sont les mêmes pour toutes les coopératives) qui sert de base à l'évaluation de la coopérative par les parties prenantes. Dans le cas du bilan sociétal du CJDES on ne leur fournit pas d'informations et leur évaluation porte donc sur ce qu'elles connaissent *a priori* de l'entreprise.

Dans le premier cas, l'expérience ⁹⁶ montre que le fait d'apporter de l'information aux parties prenantes confère une dimension formative appréciée des parties présentes. Elles connaissent mieux l'entreprise, voire leur entreprise, apprécient l'apport et l'effort de transparence ce qui facilite leur participation à la suite du dispositif. Dans le second cas les parties prenantes les plus éloignées de l'entreprise ne disposent pas de l'information nécessaire pour répondre au questionnaire. La frustration générée par l'accumulation de réponses du type " ne sait pas " peut inciter les participants à remettre en cause la méthode et l'implication de ces parties dans la suite du dispositif. Toutefois, ces réponses ont la plupart du temps éveillé un intérêt pour les problématiques posées et les démarches d'amélioration associées. Dans ce sens, le questionnaire en lui-même apparaît comme un indicateur à la réflexion et à l'action. (Quelques éléments de comparaison entre ces deux outils sont fournis dans l'annexe 12)

S'il y a eu adaptation du questionnaire à chaque structure pour éviter les questions "sans objet", de façon générale, la taille du questionnaire fait peur *a priori*, un peu moins *a posteriori*. Certains participants ont cependant souligné le caractère rébarbatif de ces questions en série.

Structure	Nombre de questions Questionnaire PPI	Nombres de questions Questionnaire PPE
La mutuelle	159	98
Le GAEC, le Pressoir	161	161
L'exploitation agricole, le Gage	162	162
L'association	214	91
TPE Lacto	160	103
La commune	186	104
Le Gip	165	103

⁹⁶ Bilan sociétal de la Colarena et de la SICASELI.

L'accessibilité du questionnaire s'est posée pour certains participants. Beaucoup de participants lors de l'évaluation immédiate du questionnaire, soulignent combien certaines questions sont difficilement compréhensibles et éloignées de leur univers culturel. Il est alors nécessaire de reformuler les questions pour adapter le vocabulaire aux habitudes langagières des différents secteurs d'activités. Dans d'autres cas, la difficulté du rapport à l'écrit, voire des problèmes d'illettrisme, ont pu représenter un frein quant à la participation de certains acteurs. Afin de ne pas les stigmatiser dans une réunion où leur handicap (leur illettrisme) aurait été mis en exergue, il a été décidé de passer les questionnaires en face à face afin de pouvoir leur lire les questions et les réponses, et les accompagner ainsi dans la réponse au questionnaire.

Ces deux difficultés soulignent un paradoxe du bilan sociétal : on cherche à donner la parole à un grand nombre de parties prenantes et à croiser ensuite leurs diverses représentations sans se donner les moyens de prendre en compte la diversité culturelle, les différences d'informations entre les acteurs tant sur l'entreprise ou l'organisation audité que sur son environnement, les cultures langagières des uns et des autres. Ainsi les « acteurs faibles »⁹⁷ décrits par Sébastien et Brodhag comme incontournables dans un dispositif se réclamant du concept de développement durable, sont finalement peu pris en compte par la méthode du bilan sociétal, notamment au moment de la passation du questionnaire. Ceci est une question méthodologique liée au choix du questionnaire là où l'entretien aurait pu être privilégié : il permet d'avoir accès à la diversité des représentations sans filtre culturel ou langagier. Le choix méthodologique en faveur du questionnaire présente certes des intérêts (facilité de traitement, facilité de diffusion de l'outil...) mais limite de fait la participation de certains acteurs faibles : les personnes en situation d'illettrisme dans une entreprise, les élus moins informés de certains aspects législatifs dans la commune, des clients forcément peu au fait des réglementations sanitaires dans une exploitation agricole... Cette faiblesse du questionnaire est tempérée par la possibilité de participer aux débats qui suivent la passation du questionnaire, mais un acteur en difficulté lors du questionnaire se révèle plus difficile à mobiliser lors de débats.

Certaines parties prenantes externes ne se sont pas retrouvées dans le questionnaire. Par exemple, à l'ADMR, les professionnels de la santé ne se sont pas forcément sentis concernés par le questionnaire alors qu'ils sont des partenaires essentiels de l'association. La conseillère en gérontologie entretient des contacts hebdomadaires avec l'ADMR en montant les dossiers APA. Mais les relations partenariales ne sont pas mises en valeur dans le questionnaire décliné dans sa version associative. Cela s'explique par l'origine du bilan sociétal qui est un outil d'entreprise, il étudie le rapport de l'entreprise à l'environnement externe : il s'intéresse uniquement aux externalisations de l'entreprise et peu à ses relations.

Au-delà de ses limites, l'outil Bilan Sociétal participe de l'individualisation. Il est centré sur l'individu et ses perceptions. Même si les séances de travail (passation du questionnaire) sont collectives, il est suggéré aux participants de porter un regard individualisé sur l'organisation. C'est sur la base de ses regards singuliers, que se construisent la recherche de compromis et la démarche de progrès. Cela part du présupposé que les individus sont tous égaux entre eux, face à ce type d'outil et de méthode participative, ce qui semble démenti au regard des enseignements tirés de l'expérimentation. L'outil bien qu'il soit opérant, risque néanmoins, de laisser de côté les individus les plus "faibles".

Si la confrontation à travers l'évaluation croisée permet de modifier, changer de perceptions, de représentations, de s'ouvrir aux dynamiques de changements, elle nécessite non seulement un temps et des méthodes d'animation lors des séances collectives de passation des questionnaires à partir de l'originalité des questions mais aussi, lors des tables polygonales sur la base des premières analyses des réponses aux questionnaires. La passation du questionnaire de manière isolée entraverait les processus de changements. De la même manière, un temps d'échange sans le support du questionnaire n'apporterait pas la même richesse. C'est bien la combinaison, questionnaire – temps d'échange, outil – méthode, qui contribue à la qualité des résultats attendus. Le questionnaire permet le dévoilement au sens de Boltanski et Thévenot, la rédaction du plan d'action autorise la construction de consensus.

⁹⁷ SEBASTIEN L., BRODHAG C., « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Développement Durable et Territoires*. Dossier 3 : Les dimensions humaine et sociale du Développement Durable, Mis en ligne le : 1 mars 2004. Disponible sur : <http://developpementdurable.revues.org/document1133.html>

3.2.2 UNE ADAPTATION DU BILAN SOCIÉTAL AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES

La première étape a consisté à faire un inventaire (cf. annexe 1 : Etat de l'art des dispositifs existants en matière de responsabilité sociale) des outils d'évaluation des politiques publiques dans le domaine du développement durable, de la responsabilité sociale, de la qualité de la vie sans la prétention d'être exhaustif au vu des nombreux travaux dans le domaine. Cette phase a permis de mieux cadrer la finalité de l'évaluation, l'objet à évaluer et la méthode à mettre en œuvre. Ce travail a confirmé l'hypothèse que l'aspect organisationnel de la collectivité locale est peu appréhendé. Il ne s'agit pas, dans le cadre de cette recherche-action d'évaluer une politique publique.

Ainsi, le référentiel daté de 1998 du bilan sociétal, outil réservé à l'entreprise, nous a servi de fondation pour construire le questionnaire destiné aux collectivités territoriales.

Le parti pris est d'appréhender la collectivité locale sous l'angle de sa propre organisation. Ainsi la collectivité locale remplit les mêmes types de fonctions qu'une entreprise à savoir une fonction de production de services publics, une fonction d'achat et d'investissement, une fonction de gestion y compris de ressources humaines.

L'objectif n'est pas d'analyser l'impact sociétal de chacun des services mais d'appréhender la collectivité locale dans la globalité de sa mission de services publics de proximité. Il n'est pas exclu de rentrer dans la précision ou dans le détail mais à titre d'illustration et non dans une approche exhaustive.

Les trois piliers du développement durable (économique, social et environnemental) seront revisités de façon intégrée. Le dernier pilier de la gouvernance est un axe transversal aux autres.

Le choix a été de reprendre les domaines d'investigation du « bilan sociétal Entreprise » afin de conserver des points de référence qui, sans permettre forcément une comparaison, en facilite l'analyse dans une approche territoriale.

Le recueil des informations, l'accessibilité des données, la pertinence par rapport au contexte local et la cohérence dans la démarche globale sont les critères retenus pour élaborer les questions. La définition et la sélection des questions doivent permettre de représenter d'une façon compréhensible et utilisable les informations qualitatives et quantitatives.

Outre des critiques de forme, le questionnaire laisse apparaître une réduction de la dimension de la collectivité locale à ses usagers habitants, certes électeurs. Toutefois, l'essence même de la collectivité locale n'est-elle pas d'être au service d'autres acteurs : économiques (au sens de producteurs de biens et services), sociaux (comme producteurs ou reconstruteurs de lien social). Ces derniers acteurs semblent peu sollicités dans le questionnaire, en tout cas beaucoup moins que les habitants et les agents de la collectivité locale.

Par ailleurs, la principale limite réside dans le fait que le questionnaire ne s'applique, pour l'instant, qu'aux collectivités territoriales de petite taille en milieu rural. La structure du questionnaire étant établie, le travail d'ajustement serait moins conséquent pour adapter l'outil à des collectivités d'une taille plus importante.

3.3 LES EFFETS DE LA RECHERCHE ACTION SUR LES INSTITUTIONS, LES ORGANISATIONS, LES INDIVIDUS

On peut dire que les effets de la recherche-action se sont portés sur trois niveaux : l'individu, l'organisation et l'institution publique (cf. § 3.3.1) et que l'analyse des liens, sur le territoire, des acteurs impliqués a dévoilé une relation forte, des acteurs au territoire (cf. § 3.3.2).

3.3.1 UNE ACTION A TROIS NIVEAUX : L'INDIVIDU, L'ORGANISATION ET L'INSTITUTION PUBLIQUE

Le développement d'un territoire doit être envisagé comme un ensemble stratégique mêlant les entreprises, les associations, les services de l'Etat, les acteurs sociaux... au sein d'une communauté gérée sur la base de contrats et de projets. « De plus en plus d'autorités locales ont pris conscience que le développement du territoire nécessite le dialogue et la mobilisation de l'ensemble des acteurs locaux autour de projets communs, en vue d'un partenariat efficace et d'une cohérence d'ensemble. Cette évolution est également remarquable du côté des entrepreneurs qui ont intégré que le développement de leur organisation dépendait aussi de son environnement. Chaque intérêt individuel converge alors vers un intérêt collectif au service d'un intérêt général pour un mieux être de l'ensemble de la population »⁹⁸. Ce sentiment d'interdépendance se renforce quand il est question de stratégie locale de développement durable. L'accent est davantage mis ici comme le précise Richard Laganier sur "*l'interdépendance interne à un territoire donné : interactions entre acteurs, interactions entre domaine, interactions entre sous ensemble territoriaux. Mais la question des interdépendances fait surtout ressortir la problématique des liens du territoire en question avec ses territoires voisins*"⁹⁹. Toute réflexion sur l'élaboration de stratégie locale se doit de tenir compte de ce type de liens, de l'imbrication des espaces. Mais là s'arrêtent les limites de la présente recherche-action, qui s'est centrée sur l'interdépendance interne.

L'autorité locale, ici le Pays de Brocéliande, conscient de ces interdépendances internes, a misé sur l'implication de différents acteurs sur le territoire pour mettre en scène un processus en spirale de la responsabilité sociale sur le territoire à travers une méthode d'évaluation croisée.

Les questions posées par le bilan sociétal ne sont habituellement pas celles que l'on pose lorsque l'on porte un regard sur une organisation. En effet, le questionnaire sert de support à des échanges verbaux pour visiter l'entreprise sous l'angle de sa performance économique, son efficacité sociale et son impact sur son environnement. Ces questions insolites peuvent troubler, dérouter, voire déranger, questionner, interpellé, décentrer... De ce fait, le bilan sociétal peut être considéré comme un outil de conscientisation au service d'une remise en cause des pratiques au regard des principes de développement durable. Il suscite, auprès des communautés locales, une prise de conscience des enjeux du développement durable et une appropriation du concept.

Cette prise de conscience par les individus, participants en tant que parties prenantes aux Bilans Sociétaux des structures laisse présumer d'une répercussion à trois niveaux :

- à titre individuel, cela a pu se traduire par une remise en cause des pratiques individuelles tant dans la sphère professionnelle que privée ;
- au titre de l'organisation : le plan d'action élaboré par les organisations témoigne de cette mise en mouvement d'une démarche de progrès amélioration ;
- au titre du Pays : dans les orientations de la nouvelle charte, le développement durable y est inscrit de manière plus affirmée que précédemment. L'organisation et le fonctionnement du Conseil de Développement a été profondément rénové pour tenir compte des recommandations faites à l'occasion de cette expérimentation, notamment sur la participation.

⁹⁸ CECOP, " La responsabilité sociale des territoires, une transposition du concept de la responsabilité des entreprises pour les autorités locales ", mai 2003

⁹⁹ LAGANIER R., VILLALBA B., ZUINDEAU B., « Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire », *Développement durable et Territoires*, www.revue-ddt.org, 2002.

Cet effet levier a pu avoir des effets démultiplicateurs sur l'ensemble des maillons en multipliant les actions et en montant en puissance.

Au niveau des organisations, la participation des parties prenantes à l'élaboration du diagnostic et des pistes de progrès induit une meilleure appropriation de l'objet et une plus forte implication quant à l'amélioration des pratiques de RSE. Ce schéma itératif s'applique de la même manière aux organisations qui ont participé, à travers le bilan sociétal adapté à l'expérimentation, à l'évaluation de la charte et la co-construction de préconisations faites au Pays. La démarche a concouru à la production d'une approche territorialisée de la responsabilité sociale, chaque acteur étant un maillon producteur de responsabilité sociale.

Cependant, la principale difficulté rencontrée a été de mobiliser sur le territoire une PME susceptible de s'engager volontairement dans la démarche bilan sociétal, ce qui n'a pas été le cas avec les entreprises de petite taille du secteur agricole et agro-alimentaire et les entreprises de l'économie sociale. Onze PME dans les secteurs de la distribution, de l'agro-alimentaire et des services ont été sollicitées. Quatre n'ont pas répondu et les autres ont toutes décliné l'offre. La première raison invoquée est le manque de temps et de visibilité du retour sur investissement. La PME de l'agro-alimentaire qui s'est engagée dans le dispositif l'a fait dans un premier temps car son dirigeant, militant engagé dans son territoire de résidence, était soucieux de participer à la vie locale. L'entreprise a ensuite trouvé un intérêt, moins sur son implication dans le développement durable que dans le renforcement de sa démarche qualité.

Les PME ne retirant pas les mêmes bénéfices dans une démarche d'évaluation de la RSE que les multinationales pour qui la RSE est intégrée dans la stratégie avec des obligations en termes d'images et d'application législative, l'obstacle majeur semblerait être le manque de sensibilisation des pratiques de RSE. Il apparaît essentiel pour parvenir à une meilleure compréhension et une participation accrue des PME, de leur fournir conseils / formation et de renforcer la coopération entre les entreprises et les collectivités territoriales

Pour les autres organisations, de la même façon, le soutien de l'autorité locale tant sur le plan financier que sur la fonction incitateur est apparu rapidement un élément déclencheur à la démarche.

3.3.2 L'ANALYSE DES LIENS : UN RAPPORT PRIVILEGIE AU TERRITOIRE DES ORGANISATIONS ET DES ACTEURS

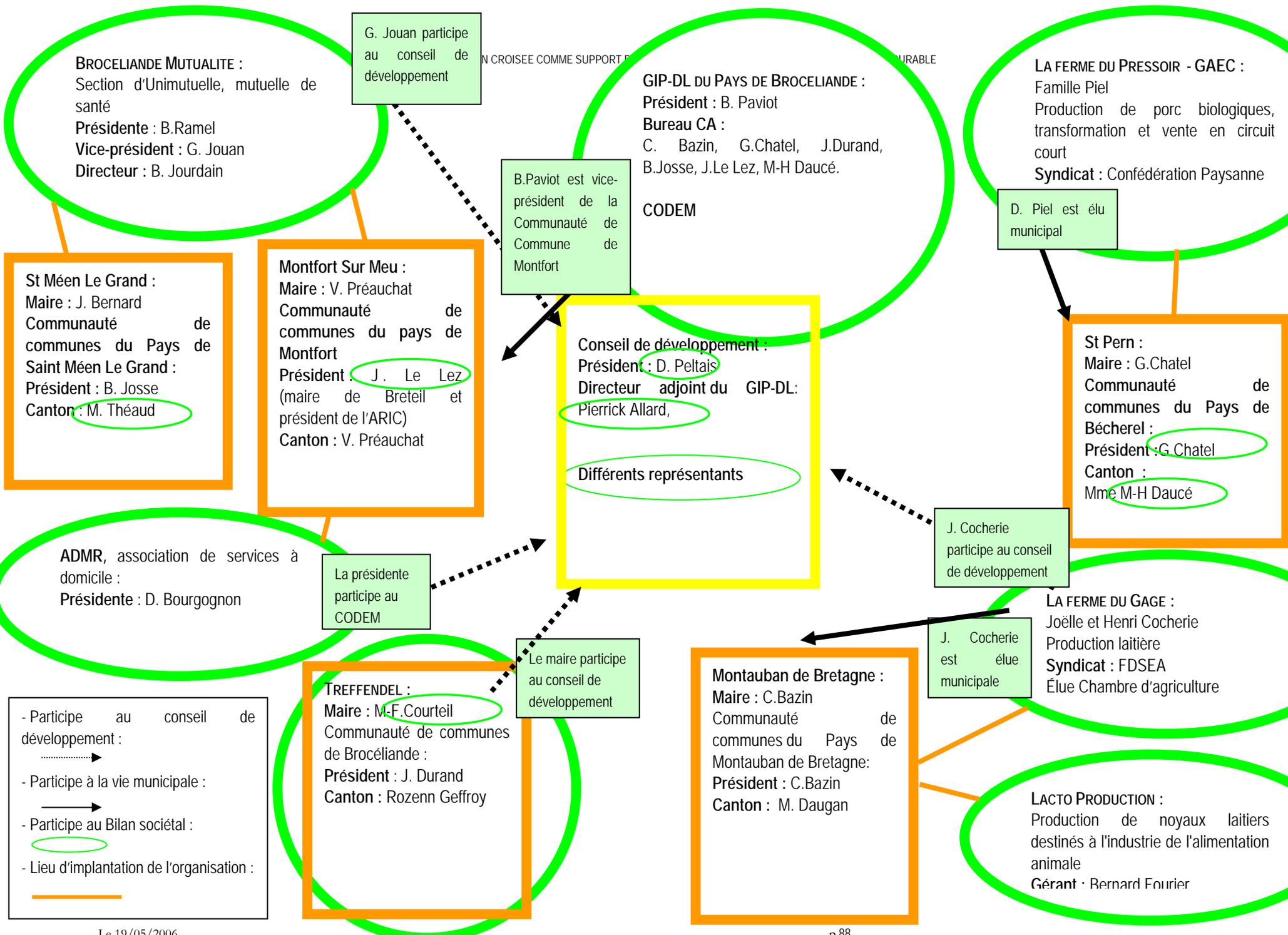
La construction d'une stratégie locale de développement durable exige l'engagement et la participation de tous les acteurs de la communauté (entreprises, associations, collectivités territoriales, administrations, habitants...). Dans le cadre de la recherche action, le choix de la diversité de statut, d'activités des organisations participant de cette logique. Leur engagement peut servir d'exemple, d'impulsion, d'influence auprès d'autres structures de leur environnement proche et spécifique.

Par ailleurs, la pluralité des organisations participantes a autorisé la participation, l'investissement de groupes de parties prenantes variés. Il suffit d'observer dans le tableau mentionnant le nombre de questionnaires passés cette pluralité en termes de statut, de genre, d'âge, de posture des groupes d'individus impliqués (cf. § 2.3.2 : L'administration des Bilans Sociétaux aux sept organisations : le type et le nombre de parties prenantes impliquées pour le bilan sociétal de chaque organisation). La pluralité des organisations participantes facilite ainsi la propagation dans des sphères hétérogènes.

Le sociogramme visualise les liens de chaque organisation entre elles, avec le Pays et le territoire. Si des liens existent entre les organisations et le Pays, le Conseil de Développement, le territoire, aucune relation, aucun lien n'est cependant visible entre les organisations participantes, ce qui s'explique notamment par la diversité de secteurs d'activités. Deux producteurs agricoles ont cependant été choisis. On pourrait supposer que des liens existent entre ces deux structures, or cela n'est pas le cas. D'une part, ils ne sont ni sur le même secteur d'activité (production laitière et production porcine) et ni sur le même territoire. D'autre part, ils ne partagent pas la même vision de l'agriculture et

de son avenir. Ceci se traduit par des engagements dans les organisations professionnelles et des syndicats différents voire antagonistes, par la participation à des réseaux distincts.

SOCIOGRAMME



- Participe au conseil de développement :→

- Participe à la vie municipale : →

- Participe au Bilan sociétal : ○

- Lieu d'implantation de l'organisation : —

➔ Lien direct avec le Pays

Membres du Conseil de développement du Pays de Brocéliande :

- La représentante de l'exploitation familiale en tant que représentante de la Chambre d'agriculture participe au Conseil de Développement.
- La Maire de la commune de Treffendel est impliquée dans des travaux de commissions du Conseil de développement.
- Le vice-président de la Mutuelle de Santé est également fortement impliqué.

Membre du Codem

- La présidente de l'ADMR est très active au sein de cette instance.

➔ Lien direct avec le territoire en tant qu' élu

- La représentante de l'exploitation familiale est élue municipale à la commune de Montauban de Bretagne et élue communautaire à la Communauté de communes de Montauban.
- Le gérant du GAEC est conseiller municipal de Saint Pern.
- La Maire est la 4^{ème} vice-présidente de la Communauté de communes de Brocéliande (Canton de Plélan) chargée de la culture, du sport et des loisirs www.cc-broceliande.fr.
- Le Président du GIP est vice-président de la communauté de communes de Montfort sur Meu.

➔ Lien direct avec le territoire dans leur rapport professionnel ou extraprofessionnel

- GAEC accueille des spectacles de théâtre de l'association "L'art et la Mie" et accueille un marché bio tout les samedis matin.
- L'association de services aux personnes travaille en coopération avec les autres ADMR présentes sur le Pays de Brocéliande. Elle a obtenu la signature d'un contrat d'objectifs pluriannuels avec les élus des communes du canton de Montfort. La présidente siège à l'UDAF, au CDAS à la commission logement et à l'hôpital de Montfort à la commission familles d'accueil.
- Comme nombre d'élus qui travaillent près de leur commune d'habitat, la maire de Treffendel travaille comme agent du Conseil général en tant qu'intervenant social dans les cantons voisins de celui où elle habite.

➔ Lien avec d'autres territoires

- La responsable de production à la TPE agro-alimentaire participe au Club qualité 35 de la Chambre de commerce et de l'industrie de Rennes. www.rennes.cci.fr
- Le GAEC du Pressoir est membre fondateur du GIE (groupement d'intérêt économique) Brin d'herbe à Vezin le coquet (Pays de Rennes) avec d'autres producteurs fermiers et biologiques. Ce GIE gère un magasin collectif où sont vendus les produits des membres du GIE.
- L'association de services aux personnes adhère à la fédération départementale et nationale ADMR www.admr.org
- Un membre du bureau du GIP-DL représentant la Communauté de Commune de Montfort sur Meu est Président de l'ARIC, association régionale d'information et de formation des élus locaux en Bretagne, qui promeut la coopération intercommunale, le développement local et l'engagement civique : www.aric.asso.fr
- Le président du GIP-DL est un ancien responsable élu de la Chambre du Commerce et de l'Industrie d'Ille et Vilaine www.cm-rennes.fr

Si la diversité des organisations a permis d'élargir, d'ouvrir le potentiel de personnes impliquées, il en résulte, cependant, peu de liens entre elles. Il n'en demeure pas moins que le territoire reste un espace de cohérence entre ces organisations. Ainsi on peut observer que chaque organisation s'inscrit dans une relation privilégiée directement avec le Pays ou le Conseil de Développement par la participation des acteurs au sein de ses instances à travers une implication dans les organes décisionnels et/ou dans les commissions de travail.

Les relations des acteurs s'inscrivent également dans le territoire par le biais de leur mandat électoral ou de leurs activités professionnelles ou extra-professionnelles. Au regard de la taille du Pays, du type de responsabilité à exercer dans les mandats d'élus locaux et les mandats liés aux secteurs associatifs ou socio-professionnels, de la nature de leur activité professionnelle, les personnes concernées ont fréquemment eu l'occasion de s'identifier et de coopérer sur des chantiers communs au sein de l'instance Pays ou en dehors. Ces acteurs médiateurs mettent en jeu leur multi-appartenance en tant qu'atout (cf "les économies de la grandeur", supra).

Le territoire en tant qu'espace social devient alors un espace de maillage, d'intérêts partagés soit au titre d'acteur d'une organisation du Pays de Brocéliande soit au titre d'une personne habitant le territoire. L'ancrage territorial devient également le "plus petit dénominateur commun" entre les organisations participant à l'expérimentation comme nous l'avons par ailleurs mentionné.

Au regard de ces observations, la question de l'ancrage territorial comme critère de développement durable est en débat. En effet, à l'opposé des multinationales dont la préoccupation n'est pas l'ancrage territorial mais au contraire une grande mobilité au profit de la recherche de la rentabilité maximale des capitaux investis, les organisations participantes à l'expérimentation ont le souci du lien au territoire de proximité. En ce sens, l'ancrage territorial est un principe commun dans la recherche de compromis d'une politique de développement local durable. . Mais ce principe de territoire ne définit pas un périmètre plus qu'un autre, n'empêche pas le mille-feuille territorial, ni l'appartenance multi-territoriale... Et une des difficultés pour le Pays est de justifier le sens du territoire de Brocéliande. Au regard des flux de déplacement journalier et de navettes domicile/travail, Rennes en tant que pôle d'attractivité, exerce une force centrifuge (cf. supra) et influence la structuration du Pays (cf. annexe 3 : Monographie du Pays de Brocéliande). Cette pression géo-politique renvoie à la nécessité de privilégier sur le Pays, la mise en synergie des populations, des histoires et des cultures. La charte de territoire a pour vocation tout particulièrement de valoriser l'identité "Brocéliande" du territoire. Si cette justification était déjà apparente dans la charte 2000-2006, elle est encore plus prégnante dans la nouvelle mouture.

3.4 LES APPORTS ET LIMITES CONCEPTUELS DE LA RECHERCHE ACTION

La recherche-action a interrogée les théories pressenties des sciences de gestion et de l'économie. Elle a permis également d'entrevoir quelques réflexions sur le management responsable des territoires à l'instar du management responsable des entreprises.

3.4.1 STRATEGIE DELIBEREE OU STRATEGIES EMERGENTES ?

Au-delà de créer des liens et de l'interconnaissance entre les entreprises/structures, entre les entreprises et le Pays, l'expérimentation a permis de sensibiliser un grand nombre de personnes aux problématiques de développement durable. Elle a préparé le Pays à la rédaction des orientations de la nouvelle charte, par une information sur la charte, la vocation du Pays... dispensée à plus de 200 personnes du territoire. Si la contribution directe à l'élaboration des orientations de cette nouvelle charte de territoire (cf. annexe 13 : Contrat de Pays de Brocéliande : Préambule) est relativement faible, il n'en demeure pas moins que la restitution du 9 juillet 2005, des résultats de l'expérimentation ont permis d'apporter matière à réflexion pour le travail collectif en atelier, sur les orientations de la charte. L'expérimentation a davantage apporté une analyse participative et originale sur le rôle et la place du Pays dans la vie du territoire de Brocéliande. Et une des traductions concrètes, qui est relativement forte, est la réorganisation fonctionnelle du Conseil de Développement (cf. annexe 14 : Une nouvelle organisation du Conseil de Développement).

Pour chaque organisation, des axes de progrès ont été définis par les parties prenantes et consignés dans le rapport sociétal. Le processus ainsi engagé au sein des organisations participantes sur des démarches de progrès donne lieu à des stratégies émergentes. En effet, tant au regard des expériences passées du bilan sociétal dans d'autres entreprises comme par exemple à la COLARENA¹⁰⁰ ou à la SICASELI¹⁰¹ que des expériences présentes, on observe au sein des organisations, que la stratégie n'est pas construite ; elle n'est pas préalable à l'action, elle émerge de l'action. Dans ce sens, ces observations confirment les théories des phénomènes émergents tels que présentés par March et Weick. Il sera donc intéressant d'évaluer dans quelques années comment les acteurs justifieront *a posteriori* leur stratégie et la contribution de l'expérimentation à la construction de cette stratégie.

Le processus a enclenché une dynamique plus ou moins à l'insu des acteurs et notamment des élus, ce qui les contraint de gré ou de force d'avancer dans des démarches de développement durable. La réorganisation du Conseil de développement est un bon exemple. Un comité de pilotage est créé et élargi à des acteurs recrutés non pas parce qu'ils représentent une profession, une institution publique ou privée mais simplement en tant que citoyen soucieux de l'intérêt général. Ce comité de pilotage définit en ce moment des fiches de mission qui exposent une problématique sur laquelle va travailler un groupe. Ce groupe est ouvert et chacun des 60 000 habitants du Pays devient ainsi potentiellement membre du Comité de Développement. On observe des tensions entre ceux qui représentent et ceux qui se mobilisent sur l'intérêt général, entre ceux qui proposent des solutions et ceux qui identifient des problématiques, entre ceux qui proposent des projets immédiatement opérationnels et ceux qui élaborent un travail de prospective. Il faudra alors évaluer si ces tensions bloqueront le système au profit des élus qui maîtrisent la décision finale ou bien généreront de l'innovation.

L'hypothèse qu'une démarche d'évaluation croisée de la responsabilité sociale de différents acteurs (même temps - même territoire) facilite une dynamique stratégique locale de développement durable est partiellement validée pour deux raisons. D'une part, aujourd'hui, il est difficile, compte tenu des faibles délais depuis la fin de l'expérimentation (6 mois), d'évaluer avec exactitude les actions menées. D'autre part, la stratégie émergeant pour une bonne partie des actions, on ne peut parler de stratégie délibérée, par contre il est plus juste de parler de dynamique enclenchée.

¹⁰⁰ CARIOU Y., « Le bilan sociétal dans une coopérative agricole : une démarche participative pour s'ouvrir au territoire », *RECMA*, n°290, novembre 2003, pp. 41-55.

¹⁰¹ FOURNIE S., « Contribution du bilan sociétal au positionnement territorial des coopératives agricoles, exemple de la Sicaseli, coopérative d'approvisionnement du Ségala Limargue (46) », Mémoire d'ingénieur de l'ESAP, 2004, 82 p.

Il demeure pour les élus deux possibilités pour enrayer cette dynamique à savoir, soit casser le mécanisme, soit adopter une stratégie d'évitement, de contournement.

3.4.2 LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES : UN CADRE LIMITE POUR PENSER LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS UN TERRITOIRE

Les approches « parties prenantes », comme en témoignent les représentations cartographiques de Freeman ou de Carroll mettent l'entreprise au cœur d'un système d'acteurs. Vers elle, convergent les intérêts des multiples parties prenantes. *"Elle est le point de ralliement, la plaque tournante des intérêts des parties prenantes et s'octroie de fait le premier rôle, à tel point que pour Freeman, l'entreprise est le lieu de résolution des problèmes de société"* ¹⁰². Or, l'approche « parties prenantes » centrée sur l'entreprise ne peut constituer le seul niveau de traitement des questions liées au développement durable qui implique une approche transversale, également ancrée dans un territoire circonscrit géographiquement. La problématique de la qualité de l'eau des bassins versants du Pays de Brocéliande, par exemple, ne peut progresser que sous l'avancée commune et convergente de multiples acteurs dont l'orchestration la plus légitime ne sera pas forcément centrée sur l'entreprise. Comme le montre le bilan sociétal dans l'exploitation agricole, les démarches volontaires de l'entreprise sont certes importantes et déterminantes pour la qualité de l'eau mais ne sauraient être mises en oeuvre sans l'articulation aux autres parties prenantes (le syndicat qui gère la qualité de l'eau, le conseiller de gestion qui montre l'hybridation des ressources pour la construction du revenu des exploitants, la coopérative qui conseille et vend des produits phyto-sanitaires, les chasseurs qui louent les aires de chasse et recherchent un milieu de bonne qualité cynégétique...)

Ainsi si l'on transpose cette théorie au territoire, la notion de partie prenante pourrait désigner "tout groupe ou organisation qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'un projet de territoire".

Sur un territoire, la prise en compte des trois piliers du développement durable se traduit par la présence des organisations qui en sont les porte-paroles. Même si au sein de chaque organisation cohabitent ces trois dimensions, il n'en demeure pas moins une qui prédomine sur les deux autres. Dans le cadre de l'expérimentation, la mutuelle de santé, l'association de services aux personnes interprètent davantage la dimension sociale sur le territoire ; le GAEC et l'exploitation agricole, principalement la dimension environnementale et la TPE, la dimension économique. S'il n'est pas socialement tenable de servir en priorité les intérêts des actionnaires dans une entreprise, il n'est pas non plus socialement tenable de servir en priorité les intérêts des entreprises sur un territoire. C'est pourquoi, le choix de la diversité s'impose en tant que parties prenantes.

Si *"l'entreprise devient le lieu où se rejoignent et doivent s'arbitrer les différents intérêts portés par les parties prenantes"* ¹⁰³, il en va de même au niveau du territoire. Il devient alors l'espace de croisement des intérêts portés par les organisations en tant que partie prenante du territoire. La théorie des parties prenantes ainsi revisitée pourrait faire du territoire un lieu de médiation des intérêts souvent contradictoires entre organisations, un lieu de régulation, de sensibilisation voire d'éducation et d'incitation à des démarches individuelles et collectives de RSE.

Cependant, la théorie des parties prenantes présente un certain nombre de limites notamment concernant la participation des parties prenantes faibles et des parties prenantes absentes. Sébatien et Brodhag définissent les acteurs faibles par défaut *"comme ceux qui ne disposent pas des meilleurs atouts dans la négociation (charisme, pouvoir, relations...)"* pour imposer leur choix, leur valeur morale et défendre leurs intérêts" ¹⁰⁴. Les parties prenantes absentes renvoient à la reconnaissance d'un droit d'existence au vivant biologique (faune, flore...), au milieu naturel (ressources naturelles...), le droit des générations futures, des victimes potentielles La théorie de la négociation, les processus participatifs qui en découlent s'occupent essentiellement de résoudre les conflits d'intérêts entre acteurs

¹⁰² DONTENWILL E., « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, mai 2005, n°211-212, pp 85-96.

¹⁰³ DONTENWILL E., *op cité*.

¹⁰⁴ SEBASTIEN L., BRODHAG C., « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Développement Durable et Territoires*. Dossier 3 : Les dimensions humaine et sociale du Développement Durable, Mis en ligne le : 1 mars 2004. Disponible sur : <http://developpementdurable.revues.org/document1133.html>

forts dans une approche gagnant-gagnant. Et qu'en est-il des valeurs et des intérêts des parties trop faibles pour être représentées ? Peut-on réduire l'intérêt général à la somme des intérêts de chaque partie prenante ? Comment prend-on en compte les intérêts des parties prenantes absentes ?

Au regard des logiques de développement durable, il convient de privilégier l'intérêt général sur l'intérêt collectif qui pourrait s'avérer désastreux pour les autres territoires. Si la définition d'un intérêt général doit être dévolue à la puissance publique qui a pour charge de transcender les intérêts particuliers (y compris les intérêts des plus faibles), elle doit également prendre en compte les intérêts des acteurs dits absents (les générations futures, les autres territoires...). La difficulté d'appréhension de ces données liées à la notion de développement durable par les sphères politiques et administratives, interroge la capacité des systèmes démocratiques (tout participatifs qu'ils soient) à répondre à ces nouveaux enjeux.

Comment organiser la concertation ? Par quel mécanisme le compromis peut-il être trouvé ? Selon quelles règles, peut-on arbitrer ? Et qui est légitime pour arbitrer ? Sur ces questions, la théorie des parties prenantes est mise à l'épreuve.

Les travaux de Gontcharoff montrent en quoi les fonctions de régulation et d'arbitrage sont absolument indispensables dans tout processus de participation, car on ne peut gommer les contradictions entre les intérêts privés et l'intérêt général, entre les attentes et les exigences des différents groupes sociaux. D'autres auteurs préconisent dans cette même perspective, une organisation favorisant la responsabilité individuelle et remettant en cause le système hiérarchique. Ils proposent un autre mode de gouvernance où le comité exécutif est constitué de toutes les parties prenantes. Quant à Boltanski et Thévenot, ils apportent une réponse à partir d'une recherche de compromis à travers la théorie des conventions.

Les questions d'arbitrage et de concertation sont au cœur de l'approche « parties prenantes » comme elles sont au cœur des démarches de développement durable, de responsabilité sociale des entreprises, d'où l'intérêt de questionner les sciences de gestion.

3.4.3 A L'INSTAR DU MANAGEMENT RESPONSABLE DANS LES ENTREPRISES, LE MANAGEMENT RESPONSABLE DU TERRITOIRE

Si pour l'entreprise, le management responsable est l'application par les managers des principes de la RSE, appliqué au territoire, le management responsable est l'application par les élus des principes de développement durable. Les élus en tant que garants de l'intérêt général deviennent-ils les managers du territoire qui orchestrent la concertation, contribuent à la recherche de compromis, voire jouent le rôle d'arbitrage ?

"Dans un environnement marqué par une accélération du changement technique et par un changement d'esprit du capitalisme, c'est-à-dire de l'ordre des valeurs, le management responsable s'analyse comme une innovation à même de concilier gestion de l'obsolescence technologique et gestion de l'obsolescence morale" ¹⁰⁵. Reste que gérer cette dépréciation morale afin de protéger et de développer le capital immatériel, s'avère être une affaire complexe d'autant qu'il convient d'agir sur les représentations des parties prenantes. Gérer la "constestabilité sociale" émanant des parties prenantes internes et externes de l'entreprise implique d'agir non pas tant au niveau stratégique qu'au niveau de l'identité de l'entreprise. Faire évoluer l'identité, l'image d'une organisation exige une temporalité beaucoup plus longue qu'élaborer des changements stratégiques.

La représentation permet en outre de penser des choses qui ont une partie matérielle complexe, qui sont immatérielles ou qui n'existent que sous forme de représentations. La représentation est un construit social, elle s'élabore par expériences directes ou par enseignements, elle va se modifier surtout par la pratique et aussi par la réflexion et la discussion. La représentation est presque toujours une construction collective et historique. On parle de représentation

¹⁰⁵ DUPUIS J.C., LE BAS C., *Le management responsable : Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris, Economica, 2005.

« sociale ». Dans une culture donnée, les individus partagent tous plus ou moins les mêmes représentations d'un même objet donné. C'est ce qui va leur permettre de se comprendre, d'échanger et de coopérer. Et pourtant, chacun s'est constitué sa représentation de son côté. Comment est-ce possible ? C'est que les représentations individuelles ne sont pas indépendantes les unes des autres. Elles se reproduisent, elles se recopient les unes les autres au cours de l'apprentissage, de la pratique, de la discussion entre individus. Parce qu'il faut agir sur l'ensemble des représentants, que le changement des représentations se fait lentement.

Jean-Claude Dupuis précise que la mise en œuvre du management responsable ne peut en rester au niveau discursif ; il renvoie à la mise en œuvre de nouvelles actions censées incarner la nouvelle identité relative à la qualité sociale et écologique des activités de l'entreprise. Or ces qualités étant difficilement évaluables notamment par les parties prenantes externes, *"cela signifie que l'opérationnalité du management responsable passe par des mécanismes visant à réduire ces asymétries d'information et d'expertise pour révéler aux outsiders les changements effectifs de l'identité de l'entreprise"* ¹⁰⁶. Dans ce sens, c'est ce que le bilan sociétal tente de faire, notamment s'il a un caractère régulier. L'évaluation des performances sociales, environnementales requiert des appréciations d'ordre qualitatif à partir du recueil de pluralités d'opinion. Qu'advient-il lorsque le management doit arbitrer entre des critères différents ?

Face aux demandes de développement durable sur les territoires, quels systèmes de gouvernance, les territoires tentent-ils de mettre en œuvre ? La pratique consiste à s'assurer d'une "satisfaction d'équilibre" entre les intérêts des parties prenantes. Dans le rapport de force entre parties prenantes d'un même territoire, les parties prenantes fortes sont de nature économique ou du moins ce sont celles au près desquelles les élus sont les plus sensibles. Les acteurs de nature sociale et environnementale, par leur sur-représentation (par rapport aux acteurs économiques) et leur participation active à l'élaboration du projet de territoire, tentent de l'influencer. Ces parties prenantes de nature non économique obligent à une gouvernance locale fondée sur la gestion de conflits d'intérêts provoqués par des logiques spécifiques émanant de la nature des groupes. Dans l'ouvrage collectif dirigé par Jean Claude Dupuis et Christian Le Bas, Patrick Gabriel et Christian Cadiou évoquent la difficulté à concilier les intérêts entre les parties prenantes de nature sociale, environnementale ou économique ; la justification d'une action à l'aide de causes supérieures est difficile : les règles du capitalisme ("la main invisible") ne sont d'aucune justification auprès des organismes sensibles à l'écologie ou à la cohésion sociale. Alors que faire ?

La charte de territoire 2000-2006 du Pays de Brocéliande élaborée par un cabinet d'audit externe (cf. annexe 4 : charte du Pays de Brocéliande 2000-2006) contient un ensemble d'actions visant à donner des preuves symboliques et visibles à chacune des catégories de parties prenantes. Cela consiste à mener de front mais de manière distincte des actions acceptées et reconnues par les parties prenantes de nature différentes. Certaines actions semblent menées dont la seule justification est d'apporter une preuve visible mais sporadique à l'adhésion des considérations des groupes de parties prenantes.

Les orientations de la nouvelle charte 2006-2012 sont le fruit des groupes de travail mis en place le jour de la restitution publique des résultats de l'expérimentation, le 9 juillet 2005 (cf. annexe 9 : présentation des journées du 9 juillet et 15 octobre). Si ces groupes de travail ont été préalablement définis, la restitution a permis d'enrichir le travail de groupe l'après midi. Les ateliers se sont ensuite poursuivis sur la période de septembre à octobre. Le rendu de la production des ateliers s'est tenu le 15 octobre à Bécherel (cf. annexe 9 : présentation des journées du 9 juillet et 15 octobre) Les six orientations de la nouvelle charte ont été ainsi validées ce jour là et retraduite ensuite en trois vocations pour le Contrat de Pays Brocéliande (cf. Annexe 13 : Contrat de Pays de Brocéliande : Préambule). Les élus du Pays ont porté leur attention sur le processus de création de ses orientations et des valeurs. Ce processus a supposé l'appropriation par les parties prenantes de nature différente d'un même objectif, le développement durable. Leur participation réside moins dans la création de ces orientations que dans l'adhésion au sens commun de ces orientations. Ce sens commun est à mener sur une base consensuelle, avec les parties prenantes.

On est passé d'une logique de "gouvernement" à une logique de "gouvernance soutenable". Patrick Gabriel et Christian Cadiou considèrent que si le consensus est davantage préconisé que la répartition, *"cela signifie de manière sous-jacente que l'asymétrie d'information n'est plus utilisée comme outil managérial. Le consensus repose sur la confiance, nourrie par des interactions nombreuses entre partenaires [...] Il est demandé davantage une coordination qu'une coopération des acteurs"* ¹⁰⁷. Selon ces auteurs, le concept de développement durable de part l'intégration des

¹⁰⁶ DUPUIS J.C., LE BAS C., *op. cit.*

¹⁰⁷ DUPUIS J.C., LE BAS C., *op. cit.*

trois dimensions (économique, sociale et environnementale) favorise le sens commun qui permet un accord de principe et légitime l'implication de parties prenantes de nature économique, sociale et environnementale. Cependant, la difficulté de coordonner des intérêts parfois antagonistes reste entière.

Par ailleurs, il est souvent évoqué notamment de la part des élus locaux, le manque de levier pour inciter les acteurs du territoire à s'engager dans une démarche de RSE. Si, en effet, ils ont peu de leviers d'action macro-économique, ils disposent cependant de marges de manœuvre, certes plus ou moins étroites selon le périmètre du territoire, mais existantes, concernant notamment certains impôts locaux. Ils ont également la possibilité d'influer et d'orienter, par l'instauration de clauses sociales et environnementales dans les marchés publics l'offre vers des conditions sociales, écologiques acceptables pour le territoire. Ils peuvent exiger des codes de conduites et de production aux entreprises qu'ils sollicitent. Ils peuvent créer des zones d'activités spécialisées, soutenir des forums d'entreprises responsables, valoriser les productions locales respectueuses de l'environnement et socialement responsables.... Ils peuvent aussi, si les caractéristiques du territoire le permettent et s'ils en ont la volonté politique, s'orienter vers des chartes délibérément tournées vers le développement durable en construisant un projet de Parc Naturel régional. Le territoire de Brocéliande ne pourrait y prétendre, mais le dispositif qu'il a expérimenté interroge la pratique actuelle des PNR en matière d'évaluation de charte.

Les municipalités ont également la possibilité de faire un plan d'aménagement urbanistique " responsable " au niveau de leur développement touristique par exemple. Elles peuvent exiger une série de contraintes (panneaux solaires, traitement des eaux usées, limite de hauteur des bâtiments, etc.) de la part des investisseurs. Et tous ces exemples n'épuisent pas le sujet ...

Les collectivités territoriales favoriseraient ainsi un comportement socialement responsable des différentes parties prenantes (entreprises, associations...). Cela serait d'autant plus efficace qu'elles seraient en capacité de montrer l'exemple. En effet, l'expérimentation a démontré que les collectivités territoriales pouvaient engager elles-mêmes leur responsabilité dans leurs modes de fonctionnement et d'organisation interne afin d'être en cohérence par rapport à une démarche plus globale de responsabilité sociale des territoires. En tant qu'organisation et acteur du territoire, elles peuvent développer à titre d'exemple, des politiques d'achats responsables tels que les achats de produits issus du commerce équitable.

3.4.4 LA THEORIE DES CONVENTIONS CONFORTEE

L'expérimentation révèle non seulement un rapport au territoire de Brocéliande différent selon les organisations mais aussi des représentations du développement durable spécifiques aux modes d'insertion dans le tissu socio-économique (cf. supra les résultats au niveau du territoire). Le tableau ci-dessous reprend les principaux éléments de la relation des organisations au territoire, en les répertoriant sous les trois dimensions du développement durable et une synthèse de leurs représentations du développement durable. Le choix de prendre ces éléments caractéristiques et non les modalités de fonctionnement entrepreneuriale (ce n'est pas ce qui nous intéresse ici), a été fait pour construire les figures caricaturales de chaque organisation, relatives à la typologie de Boltanski et de Thévenot.

A titre d'exemple, si l'on considère l'objet particulier que sont les démarches qualité dans les entreprises, on peut distinguer trois cas de figure.

Tout d'abord dans la PME de l'agroalimentaire, on constate que la démarche qualité et la certification ISO 9000 v2000 est le fruit d'un compromis entre le monde industriel auquel se réfère le service production (la démarche qualité est un outil de rationalisation du travail) et le monde marchand dans lequel évolue le gérant chargé des ventes (la démarche qualité est un argument commercial indispensable sur un marché tendu et récemment confronté à des crises sanitaires).

Ensuite, dans le GAEC la certification AB est le fruit d'un compromis entre le monde civique (le choix d'une méthode de production en accord avec les valeurs militantes) et le monde marchand (la recherche de valeur ajoutée permettant de compenser les contraintes supplémentaires liées à la production biologique).

Enfin, dans l'exploitation agricole, l'adhésion au réseau FARRE et la certification « agriculture raisonnée » correspond à un compromis entre le monde de l'opinion (l'importance de l'opinion des autres, en l'occurrence ceux que les agriculteurs nomment les « non-agriculteurs » et qui sont supposés avoir une mauvaise image des agriculteurs particulièrement en Bretagne) et le monde industriel (où l'on va pouvoir justifier des pratiques performantes de l'agriculture intensives).

On voit ainsi qu'au sein même des entreprises, et sur un objet particulier, la prise en compte et l'application concrète du développement durable est le fruit de compromis entre les acteurs, particulièrement les parties prenantes internes.

Si l'on considère maintenant le rapport aux bénéficiaires des services, on peut également distinguer différents cas de figures.

Ainsi dans la mutuelle, le rapport à l'adhérent mutualiste est le compromis entre le monde marchand (le bénéficiaire est le client d'un service, il est pour cela en relations avec les salariés de la mutuelle) et le monde civique, garant du fonctionnement démocratique et mutualiste. Le bénéficiaire est alors un mutualiste en relation avec les administrateurs de la mutuelle.

Dans le cas de l'ADMR, le monde marchand est toujours présent notamment dans le discours de certains salariés mais aussi de certains usagers ou de leur famille qui sont client d'un service indépendamment d'une adhésion au projet associatif. La confrontation avec le monde marchand se fait moins ici avec le monde civique qu'avec le monde domestique dans lequel s'inscrivent certains administrateurs au nom de la tradition, des valeurs de la famille et de la ruralité.

De la même façon, le rapport au citoyen pour les parties prenantes internes de la commune est un compromis entre plusieurs mondes. La pratique des élus renvoient pour certains, au monde civique par la recherche de l'intérêt général et dans la prise de décision qui peuvent jusqu'à heurter certains administrés et pour d'autres, au monde domestique, par la recherche moins de l'intérêt général que de la paix sociale au risque de prendre des décisions à l'image de la stabilité d'une famille. C'est au monde industriel que se réfèrent les techniciens de la commune soucieux de la qualité et de l'efficacité de la prestation rendue.

Par ces illustrations, on mesure mieux ainsi la difficulté à l'échelle du Pays, à trouver d'une part, à des objets sur lesquels il sera pertinent de travailler et, d'autre part, à construire des compromis entre des mondes potentiellement plus divers et plus éloignés les uns des autres.

L'organisation Sa caractérisation	Le rapport à l'économique		Le rapport au social	Le rapport à l'environnement et à l'écologie	Leur perception du Développement durable
	Non marchand	marchand			
TPE agro-alimentaire Les mondes industriel et marchand	La valeur ajoutée se fait sur la traçabilité, la certification. Les entreprises collaborent très peu entre elles sur la zone d'activité et <i>a fortiori</i> sur le territoire, sauf sur des thématiques émergentes	Accessibilité : la RN12 permet d'accéder facilement au marché européen et à la Bretagne, lieu de production de poudre de lait et de consommation importante d'aliment du bétail et au marché européen	Les salariés habitent les Côtes-d'Armor (22), le Pays de Rennes... Le Pays de Brocéliande est quasi exclusivement le lieu du travail. Les relations sociales avec les habitants et organisations du Pays sont extrêmement faibles.	L'activité est hors sol, elle pourrait se situer sur n'importe quel territoire. Son territoire, c'est le périmètre de l'usine et la route. Les pratiques favorables à l'environnement (tri sélectif par exemple) résultent avant tout de calculs économiques. L'entreprise produit peu de rejet car elle ne produit ni ne transforme : elle reconditionne	La norme ISO 9000 rend davantage à des exigences liées au marché qu'à des préoccupations de développement durable. . Les faits par l'entreprise concernant la gestion des déchets est un challenge de bonne gestion (réduction des charges) avant d'être une adhésion au développement durable.
La ferme du pressoir Les mondes civique et marchand	Le GAEC organise des marchés bio sous sa grange au bénéfice d'autres producteurs : il a recours à l'entraide et à la coopération à travers la CUMA	Le territoire marchand est proche du territoire vécu (la zone de chalandise est autour de l'exploitation et ignore les limites du Pays et des départements) et distant (un magasin dans le Pays de Rennes.	Producteurs, bénévoles habitent le Pays de Brocéliande. Les membres de l'entreprise sont fortement investis dans la vie politique et associative locale	La production biologique garantit la qualité de l'environnement.	Leur perception se traduit par le choix d'une production biologique d'un développement à multifonctionnalité, implication locale.
L'exploitation familiale Les mondes industriel et de l'opinion	Les pratiques d'entraide de voisinage sont régulières et indispensables à la qualité de vie (remplacement entre voisins) et pour la conduite de l'exploitation (travaux en commun)	L'approvisionnement et les ventes sont réalisés localement.	Originaire du territoire, on s'y investit : élue locale, on se mobilise dans les instances du Pays (commission de travail, Conseil de développement...) On investit également la maison.	L'activité agricole a un impact sur la qualité de l'environnement et des paysages Le chef d'exploitation s'impose des contraintes au-delà de la réglementation dans un objectif d'exemplarité et de justification de leur conception de l'agriculture.	Fait référence à l'agriculture raisonnée.

L'organisation Sa caractérisation	Le rapport à l'économique		Le rapport au social	Le rapport à l'environnement et à l'écologie	Leur perception du Développement durable
	Non marchand	marchand			
L'association de services à domicile Les mondes civique, domestique et marchand	Mobilisation de ressources bénévoles locales affectées à l'organisation et au pilotage de la structure	Les bénéficiaires des prestations sont à proximité. Une partie des financements est locale (convention avec la communauté de commune de Montfort...) Un potentiel de développement sur le Pays.	Les prestations proposées permettent la cohésion dans les familles et le maintien à domicile des personnes âgées. Elles sont également adaptées aux besoins des nouveaux habitants du Pays de Brocéliande notamment à travers la création de la halte garderie.	L'aspect environnemental est peu appréhendé du fait du caractère social de l'activité.	Le développement durable associé aux valeurs de solidarité d'humanisme et le rattachement à l'action sociale.
La Mutuelle de Santé Les mondes domestique et marchand	Mobilisation de ressources bénévoles locales affectées au pilotage politique de la structure	Le marché des contrats aux particuliers est local ; celui des contrats aux entreprises est encore plus concurrentiel, ce marché est fréquemment à l'échelle nationale.	Les administrateurs sont très ancrés au territoire (caractéristique forte). Les salariés habitent sur le Pays de Brocéliande ou les Pays voisins.	Se vit comme un acteur du territoire Pays et comme élément du patrimoine social local. Si la question des comportements responsables par rapport à la santé et à la qualité de vie est pensée, cette même question par rapport à l'écologie ne l'est pas.	La mutuelle prend en compte l'intergénération en refusant la sélection par l'âge et le risque. Durabilité veut dire non je m'en fiche. Volonté de s'adapter vis-à-vis des enjeux écologiques.

L'organisation Sa caractérisation	Le rapport à l'économique		Le rapport au social	Le rapport à l'environnement et à l'écologie	Leur perception du Développement durable
	Non marchand	marchand			
La commune Les mondes civique et domestique	Une mission de services publics. L'engagement des élus locaux.	La commune ne se pense pas principalement comme système de production et de fournitures de services même si une partie des habitants-consommateurs l'utilisent principalement ainsi.	La commune est perçue par la majeure partie des habitants comme un espace de solidarité, de convivialité, de cohésion sociale. Au-delà de la co-existence tranquille, il y a le « vivre ensemble ».	De plus en plus d'habitants assument "je suis d'ici et d'ailleurs" : travail, loisirs, études, etc. à l'extérieur. Coté écologie, les législations et les contraintes extérieures sont considérées et mieux respectées (eau).	La commune perçoit le développement durable, d'abord dans la gestion de la qualité de l'eau. La dimension éco-citoyenne est un levier.
Le GIP-LD Les mondes de l'opinion et civique	Avec la Mutuelle, la seule organisation à vivre en tant que tel le territoire du Pays de Brocéliande. Il est vécu comme un lieu de ressources collectives.	Il cherche plus la cohérence dans le "mille feuilles" territorial et évite des rivalités entre les collectivités en contribuant aux projets territoriaux. Il croise les niveaux territoriaux (de la commune à l'Europe) et les différents politiques sectorielles (urbanisme, transport scolaire, personnes âgées, etc.)	Les salariés n'habitent généralement pas le Pays de Brocéliande mais ce sont les seuls à vivre professionnellement directement du territoire.	Impact considéré marginal parmi les autres collectivités opérateurs d'actions et de services locaux. Cependant le Pays est perçu comme un lieu d'innovation, promoteur d'expérimentation, support de dynamiques partenariales.	Une perception du développement durable fondée davantage sur des références à des mesures législatives que sur de nouvelles préoccupations.

L'élaboration participative de la nouvelle charte à travers l'expérimentation, a donné lieu à des rencontres entre mondes. Les organisations se sont alors rencontrées sur un objet : la charte de territoire, qui elle-même, est source de conflits inhérents au concept de développement durable. Sur la base de cette double source de conflit (l'appartenance des organisations à des mondes différents, et les conflits de logique entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux liés au développement durable), il est apparu intéressant d'observer comment se sont construits les compromis au regard de la théorie des conventions.

La présupposition "d'un principe supérieur commun" est nécessaire pour fonder le compromis. C'est autour du principe supérieur commun que se scelle l'accord entre les personnes. "*C'est en référence à ce principe que les personnes évoluant dans un même monde sont capables d'établir les équivalences qui vont leur permettre d'être d'accord, d'appartenir au même monde*" ¹⁰⁸. Si le principe supérieur n'est pas commun, cela signifie que les personnes ne sont plus dans le même système d'équivalences. La convention ne peut s'établir que sur un répertoire homogène sinon ce qui importe aux uns, indiffère aux autres.

Boltanski et Thévenot proposent trois types de solutions :

- la clarification ;
- l'arrangement ;
- le compromis.

La clarification

Dans le cas présent, il ne peut y avoir clarification car cela supposerait de régler la controverse dans un même monde. Or, l'expérimentation a révélé l'existence de logiques d'actions différentes entre organisations. Ceci est d'ailleurs troublant pour des élus et notables ruraux, historiquement habitués à clarifier les conflits au sein d'un même monde, celui des paysans, certes finissant ¹⁰⁹, mais continuant de structurer les institutions et les relations sociales. L'évolution de la société rurale, l'urbanisation croissante de territoire comme celui du Pays de Brocéliande rendent caduques les régulations traditionnelles paysannes. Efficaces au sein d'une communauté centrée sur le clocher de l'église et fondée notamment sur une forte inter-connaissance au sein du groupe, elles deviennent aujourd'hui inopérantes.

L'arrangement

L'arrangement consiste à rechercher, chacun restant dans son monde, un accord qui convienne à tous, qui "arrange" les partenaires concernés. Au regard des résultats, on peut observer que des coordinations se sont trouvées à l'intérieur des mondes et ceux-ci se sont évités ou se sont rencontrés sur des relations médiatisées par des sujets ou des objets non conflictuels : il est fait référence ici, aux objets communs, aux centres d'intérêts partagés entre les organisations (cf. supra les résultats au niveau du territoire). Les organisations vont sur ces thèmes fédérateurs cohabiter sans heurts dans un intérêt partagé. Un arrangement local est trouvé. Cependant, l'équilibre reste provisoire. L'instabilité de l'arrangement est liée au changement de personnes en jeu et aux caractéristiques de la situation. L'arrangement n'est pas généralisable, "*pour le généraliser, il faudrait qu'ils soient justifiables au nom d'un principe supérieur commun aux différentes parties, ce qui n'est pas le cas*" ¹¹⁰.

Le compromis

Le compromis est une forme d'accord plus durable. "*Il vise un "bien commun" qui dépasse "les grandeurs" en présence, qui établit un certain dosage du mélange entre elles, et associe les registres d'action des acteurs concernés. Pour que les compromis soient stables, il faut qu'ils soient consolidés par des "dispositifs". [...] Ces dispositifs*

¹⁰⁸ AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, avril 1996 et janvier 2005 pour le chapitre 5.

¹⁰⁹ MENDRAS H., *La fin des paysans avec une post face sur la fin des paysans vingt après*, Arles, Actes Sud, 1992

¹¹⁰ AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y-F., *op.cit*

*consistent à extraire des objets relevant de plusieurs mondes et à les associer ensemble pour construire quelque chose de commun dépassant leurs mondes d'origines"*¹¹¹. Un compromis est ainsi obtenu, "frayé".

L'élaboration de la charte de territoire met à l'épreuve autour des valeurs civiques, les élus, les acteurs, les habitants, appartenant chacun à des mondes différents. La charte (le document) consiste à associer des objets relevant de plusieurs mondes, de les doter d'une identité propre, en vue de construire les orientations partagées du Pays et leur traduction en terme de programme d'actions.

Si la présupposition d'un "bien commun" est nécessaire pour fonder le compromis, la notion d'un intérêt général a pour visée d'élever le compromis au-dessus d'un accord "entre personnes". Dans le cas de l'expérimentation, l'intérêt général d'améliorer la performance du territoire en matière de développement durable est sous tendu par l'intérêt collectif d'obtenir un financement pour le territoire dans le cadre de la contractualisation avec l'Etat et la région. On peut présager du pire s'il n'y avait pas à la charte de territoire de rattachement à un financement local. A posteriori, le développement durable n'est pas encore ce bien commun mais sert de justification à l'arrangement trouvé autour de l'acceptation de l'intérêt de mettre en avant le concept pour prétendre aux financements publics.

¹¹¹ AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, avril 1996 et janvier 2005 pour le chapitre 5.

CONCLUSION GENERALE

Malgré quelques limites, la présente recherche-action a permis de construire quelques acquis et d'ouvrir des perspectives.

Au niveau conceptuel dans les domaines des sciences de gestion et de l'économie, la notion de stratégie émergente est apparue pertinente. Dans notre cas, les acteurs ont pu s'approprier la construction de la stratégie sur un territoire, dans un milieu, celui du développement local et des petites collectivités, où les approches de planification (plan local d'urbanisme) et de gestion de projet occultent parfois la construction de la stratégie dans l'action. Le processus suivi contribue donc à justifier auprès des acteurs, et notamment des élus, les démarches participatives. Ces démarches reposent, d'une part, sur une meilleure identification des parties prenantes rendue possible par la transposition au territoire de théories managériales et, d'autre part, sur la construction de compromis explicitée par l'économie des conventions. Le processus permet enfin une prise en compte certes timide mais effectivement opérationnelle du développement durable. La confrontation expérimentale de la mise en oeuvre du bilan sociétal sur le territoire de Brocéliande avec des courants théoriques issus des sciences de gestion et de l'économie éclaire, aux yeux des élus, le concept de développement durable.

On peut également noter comme acquis, la réalisation d'une nouvelle version de l'outil « bilan sociétal » pour les petites collectivités mais aussi une méthodologie de mise en oeuvre sur un territoire qui procure des résultats : en l'occurrence, une réorganisation fondamentale du conseil de développement et des modalités d'exercice de la démocratie participative.

Si nous avons pu faire la preuve que l'évaluation croisée de la responsabilité sociale de plusieurs organisations (même temps – même territoire) facilitait la mise en mouvement d'une stratégie concertée de développement durable à la fois au sein des organisations et dans le cadre d'une politique publique (charte de territoire), la situation présente ne permet cependant pas, aujourd'hui, de repérer toutes les interactions potentielles entre évaluation croisée et stratégie locale de développement durable.

En effet, les effets sur le long terme, notamment la prise en compte des recommandations, la mise en oeuvre des plans d'actions et la contribution à la part émergente des stratégies des entreprises et des territoires sont difficilement évaluable dans la temporalité qu'impose le cadre d'une telle recherche. C'est pourquoi, les chercheurs se sont davantage centrés sur le processus.

Les limites de l'expérimentation sont ainsi liées, d'une part, à la méthodologie choisie, la recherche-action, et, d'autre part, aux outils utilisés.

Le choix de la recherche-action impose une temporalité différente d'une recherche classique et repose sur la mobilisation puis la participation des acteurs locaux. Ainsi, la mobilisation des acteurs du territoire a été importante et relativement rapide ; en revanche, la mobilisation des entreprises a été plus délicate. Une fois les entreprises mobilisées, la participation des parties prenantes a été très active alors que celle des élus responsables à l'échelle du pays a été plus prudente.

La mise en oeuvre de l'outil est considérée comme lourde et onéreuse dans le cas où elle serait supportée par les seules entreprises. De telles démarches ne pourraient se développer à l'identique que si elles étaient rendues obligatoires (comme dans le cas des sociétés cotées avec la loi NRE) ou si elles étaient perçues par l'entreprise comme des outils de gestion ou de communication comme le montrent, par exemple, l'articulation du bilan sociétal aux démarches de mesure de satisfaction des clients internes au sein de l'entreprise du secteur agro-alimentaire et l'élaboration de documents de communication interne à la mutuelle.

Cette recherche-action permet d'ouvrir néanmoins deux perspectives. Une évaluation de ses effets sociaux devrait utilement être menée dans quelques années non seulement pour mesurer l'impact de l'expérimentation sur le développement des démarches participatives associant une plus grande diversité de parties prenantes mais aussi pour mesurer la contribution du bilan sociétal, voire de ses éventuels répliques, à l'élaboration de stratégies dans les entreprises et dans le territoire. On pourrait également démultiplier cette expérimentation dans d'autres territoires à des fins de comparaison sur les méthodologies et les effets sociaux. Il faudrait alors éviter les limites dues notamment à la lourdeur de l'outil et aux coûts engendrés. L'utilisation des technologies de l'information et notamment de l'Internet serait probablement un des moyens pour alléger les coûts de consultation et de traitement, à l'instar du passage du bilan sociétal et de ses suites dans de grandes mutuelles d'assurance. On pourrait objecter que l'outil des TIC serait un frein supplémentaire pour les parties prenantes les plus faibles, mais une médiation est possible dans un territoire qui dispose d'un réseau de cyber-communes animé par des professionnels. C'était le cas de Brocéliande, mais son réseau n'a pas été mobilisé.

Enfin, cette recherche-action permet de renforcer le concept de Territoire Socialement Responsable (TSR), initié par le réseau européen REVES qui en donne la définition suivante (rappel) : « une autorité locale qui met en cohérence toutes ses politiques de façon transversale, en référence à un modèle de développement durable respectant un équilibre entre les dimensions économiques, sociales, culturelles et environnementales, dans le double paradigme " agir localement, penser globalement et penser globalement, agir localement ", dans le temps présent tout en préservant l'avenir, en s'appuyant sur un processus de bonne gouvernance et qui sensibilise et mobilise l'ensemble des acteurs du territoire à avoir un comportement responsable. Un territoire socialement responsable doit pouvoir offrir une qualité de vie en tous lieux et des cadres de vie acceptables par tous, y compris bien entendu dans l'autorité locale en tant qu'organisation » ¹¹².

Au regard de cette définition, on repère trois traits caractéristiques de ce que pourrait être un TSR, spécifiques à l'expérimentation support à la présente recherche-action. La première, le Pays de Brocéliande, par une volonté politique qui s'est par ailleurs traduite par une contribution financière, a encouragé des acteurs de son territoire à s'engager dans des démarches de progrès de responsabilité sociale. Il a incité des entreprises, une association, une mutuelle et une commune de son périmètre géographique à intégrer de manière active le développement durable dans les activités qu'elles poursuivent. La seconde, si le législateur a inscrit les chartes de territoire dans une approche de développement durable, celle du Pays de Brocéliande s'en réclame. Par leur participation à son élaboration, les acteurs en sont les garants. Enfin, le Pays de Brocéliande s'est montré en capacité d'être exemplaire en impliquant le GIP-LD, structure support du Pays, dans une démarche d'évaluation de sa propre responsabilité sociale. Le Pays a confirmé en engageant sa responsabilité dans ses modes de fonctionnement et d'organisation interne, sa volonté d'être en cohérence par rapport à une démarche plus globale.

Ces caractéristiques propres à l'expérimentation du "Bilan Sociétal dans un territoire" réalisée avec le Pays de Brocéliande en font une expérience pilote. Elles permettent d'inscrire l'expérience dans une déclinaison possible de ce que pourrait être un territoire en démarche de progrès, un Territoire Socialement Responsable.

¹¹² CECOP / REVES, « La responsabilité sociale des territoires, une transposition du concept de la responsabilité sociale des entreprises aux autorités locales », mai 2003.

ANNEXES

Annexe 1

ETAT DE L'ART DES DISPOSITIFS EXISTANTS EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIALE

ETAT DE L'ART DES DISPOSITIFS EXISTANTS EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIALE

Il existe de nombreux et différents outils, méthodes de reddition (reporting) de la RSE. Cette diversité nécessite de revisiter l'existant. Il ne s'agit pas de faire ici un inventaire exhaustif mais de présenter les pourtours d'un paysage complexe avec des illustrations de dispositifs, choisis plus sur leur notoriété que sur leur légitimité ou la préférence des auteurs. Il convient également de porter un regard critique sur chaque dispositif afin de conforter le choix du bilan sociétal. Il conviendra dans un second paragraphe de faire le même exercice concernant les dispositifs d'évaluation et de mise en œuvre de la Responsabilité Sociale des Territoires.

1. INVENTAIRE DES DISPOSITIFS D'EVALUATION ET DE MISE EN ŒUVRE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

1.1 DES INITIATIVES PUBLIQUES ET SUPRANATIONNALES

Les États tardent toujours à donner un réel mandat aux Nations Unies pour mettre en place le cadre institutionnel, législatif et réglementaire permettant de réguler les conséquences environnementales et sociales de la mondialisation économique internationale. De plus, les pays peuvent toujours choisir à la carte de ratifier telle ou telle convention internationale. Les Etats-Unis refusent par exemple de ratifier le protocole de Kyoto, tel autre pays en développement ne ratifie pas les accords de l'Organisation Internationale du Travail. C'est pourquoi, les Nations Unies tentent d'obtenir l'engagement volontaire des multinationales sur les principaux accords internationaux en matière de droits de l'Homme, de droit du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. Cette initiative appelée Pacte Mondial (Global Compact), lancée en juillet 2000, mobilise plus de 1700 entreprises dont près de 20 % sont des entreprises françaises. 10 principes ont été édictés.

The Global Compact's ten principles in the areas of human rights, labour, the environment and anti-corruption enjoy universal consensus and are derived from:

- [The Universal Declaration of Human Rights](#)
- [The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work](#)
- [The Rio Declaration on Environment and Development](#)
- [The United Nations Convention Against Corruption](#)

The Global Compact asks companies to embrace, support and enact, within their sphere of influence, a set of core values in the areas of human rights, labour standards, the environment, and anti-corruption:

Human Rights

- [Principle 1](#): Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and
- [Principle 2](#): make sure that they are not complicit in human rights abuses.

Labour Standards

- [Principle 3](#): Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
- [Principle 4](#): the elimination of all forms of forced and compulsory labour;
- [Principle 5](#): the effective abolition of child labour; and
- [Principle 6](#): the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

Environment

- [Principle 7](#): Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;
- [Principle 8](#): undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and
- [Principle 9](#): encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies

Anti-Corruption

- [Principle 10](#): Businesses should work against all forms of corruption, including extortion and bribery.

Source : <http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp?>

Cette démarche s'appuie sur un engagement volontaire : aucun organisme de contrôle, aucune sanction n'ont été prévus.

D'autres initiatives ont été prises pour orienter le comportement des grandes entreprises. L'OCDE ¹¹³ a élaboré en 2000 une liste de principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales. Ils concernent les domaines suivant :

- Publication d'informations fiables sur les résultats financiers et non financiers ;
- Respect des droits humains et des normes de travail ;
- Politique environnementale ;
- Lutte contre la corruption et les pratiques commerciales équitables et transparentes à l'égard des consommateurs ;
- En matière de science et de technologie ;
- Adoption de bonnes pratiques de concurrence ;
- Respect de la législation fiscale.

Ces principes directeurs vont être des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales. Ils visent à aider les entreprises, les organisations syndicales et la société civile à relever le défi de la mondialisation en fournissant un cadre mondial de nature à promouvoir une attitude responsable de la part des entreprises. Si les acteurs ne sont pas tenus de respecter les principes directeurs, les gouvernements qui y sont souscrits se sont en revanche engagés à en promouvoir leur application et à faire en sorte qu'ils influent sur le comportement des entreprises qui exercent des activités sur leur territoire ou à partir de celui-ci.

L'OIT ¹¹⁴ agit au niveau de l'élaboration des normes de références, de la promotion de tous les droits, fournir des indicateurs. Il s'est engagé à aider à la structuration des normes de certification et à servir éventuellement de centre d'information et de bureau central.

1.2 LA PORTEE DES OBLIGATIONS LEGALES

L'intervention du législateur s'inscrit dans une perspective d'intérêt général et de protection des citoyens.

Depuis 1977, la France impose à tous les établissements et entreprises de plus de 300 salariés d'élaborer un bilan social. Il comprend environ 140 indicateurs concernant l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation, les relations professionnelles... Ce document annuel spécifique, standardisé et obligatoire, rend compte du social de manière quantifiée, valorisant ainsi la part des ressources humaines dans l'activité de l'entreprise. Sa limite tient notamment au fait que, contrairement aux travaux préparatoires à son adoption, il est cantonné aux relations employeurs-salariés. Il est relativement peu utilisé dans les entreprises à la fois comme outil d'aide à la décision et comme instrument de dialogue social et n'est guère exploité à un niveau macro-social. Néanmoins, il reste le seul exemple de cadre normalisé permettant de présenter des indicateurs de performance sociale.

Bien qu'il soit souvent critiqué en France, surtout pour son manque d'actualisation, il est devenu une référence à l'étranger et a servi d'exemple pour des dispositifs similaires. Ainsi, depuis 1996, la Belgique et le Portugal ont également créé une obligation de bilan social. Si le Bilan social portugais s'apparente au modèle français, le bilan belge est exclusivement centré sur les questions relatives à l'emploi.

En France, à dater de l'exercice 2002, les sociétés cotées doivent « préciser dans leur rapport de gestion annuel la manière dont (elles) prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité » en application de l'article 116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Economiques. Le décret d'application spécifique (décret n° 2002-221 du 20 février 2002) précise la nature des informations qui doivent être publiées. On peut distinguer un premier groupe de 32 informations " sociales internes " (effectifs, formation, hygiène, sécurité, parité, handicapés etc.), un second portant sur l'impact territorial de l'activité (filiales, sous-traitants, lien au territoire, soit 8 rubriques) et un troisième portant sur l'environnement (28 rubriques). De plus, un arrêté complémentaire du 30 avril 2002 détaille les " rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement " qui doivent être mentionnés ; on y retrouve notamment les gaz à effet de serre, les substances toxiques ou radioactives. Afin de tenir compte des diversités de situations et des secteurs économiques, le texte précise que cette liste n'est pas

¹¹³ Organisation de Coopération et de Développement Economique

¹¹⁴ Organisation International du Travail

à renseigner dans tous les cas et par tous. Pour l'environnement, l'entreprise informe en " fonction de la nature de [son] activité et de ses effets ".

Outre les actionnaires, les salariés sont également destinataires de cette information par l'intermédiaire du comité d'entreprise et peuvent trouver, à l'occasion de la présentation de ce rapport, l'opportunité de débattre d'un certain nombre d'aspects de la RSE.

Pour la majorité des informations requises, les entreprises ont une grande latitude pour définir les indicateurs représentant les domaines à renseigner d'autant que la loi ne prévoit pas de sanction en cas de non-publication et ne définit pas le périmètre de consolidation pour les informations extra-financières.

Alors que la vérification de la sincérité et de la concordance des informations financières est obligatoire, le dispositif NRE n'a pas étendu cette obligation aux informations sociétales. Plusieurs grandes entreprises ont librement choisi de faire vérifier tout ou partie de ces dernières, mais l'absence de référentiels et de standards reconnus et la question de la compétence des commissaires aux comptes dans ces domaines, font encore obstacles à une éventuelle obligation.

D'après l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (l'Orse) qui a remis en avril 2004 un rapport de mission au gouvernement, la majorité des 700 sociétés concernées n'a pas respecté la loi. Certaines entreprises, en particulier les plus importantes, ont certes rendu un rapport spécifique, souvent appelé rapport de développement durable. Mais seule la moitié des entreprises du CAC 40 s'est engagée dans une démarche de développement durable, formalisée dans le rapport ou dans une lettre du président. Le rapport note que plus la taille des entreprises est réduite, moins les renseignements en nombre de thématiques et de pages sont importants concernant le développement durable. Plus de 80 % des 130 entreprises les plus petites du SBF 250 consacrent ainsi moins de cinq pages aux informations sociales et environnementales.

1.3 DES DISPOSITIFS PRIVÉS

1.3.1 UNE NORMALISATION DU REPORTING SOCIÉTAL

M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée précisent « *qu'à l'instar de la comptabilité, si l'on reconnaît à l'information environnementale ou sociale une utilité publique pour les acteurs de la vie économique, il est indispensable que cette information soit normalisée, c'est-à-dire qu'elle réponde à des principes et des règles qui lui assurent les qualités requises et permettent une vérification*¹¹⁵ ». Une norme de reddition permet d'une part, de formaliser des lignes directrices et d'apporter un soutien méthodologique et d'autre part, de rendre crédibles les documents publiés, permettre aux auditeurs de valider leur contenu, permettre aux utilisateurs d'interpréter les documents et de comparer les performances des entreprises dans le temps et dans l'espace.

La Global Reporting Initiative (GRI) présente une démarche qui apparaît la plus avancée et dont la présence est la plus visible auprès des instances nationales ou internationales se préoccupant de reporting sociétal. Des lignes directrices ont été rédigées afin de permettre aux entreprises de produire un document standardisé mentionnant les résultats de leurs actions en terme environnementaux et sociaux. Ce document est destiné à rendre des comptes aux parties prenantes. Il doit donc, à ce titre, respecter des principes et un contenu relativement normalisés pour permettre la comparabilité spatio-temporelle. Son audit est la condition de la confiance des utilisateurs.

La GRI a été créée en 1997 par l'organisation américaine : the Coalition for Environmentally Responsible Economies (le CERES) regroupant des ONG environnementalistes, des investisseurs institutionnels, des gestionnaires de fonds éthiques, des organisations syndicales et religieuses sous l'égide du PNUE (programme des Nations Unies pour l'environnement). Aujourd'hui, installée à Amsterdam, elle compte plus de 5000 membres. L'ORSE travaille quant à elle à la mise en œuvre du référentiel GRI pour les entreprises françaises.

Le processus de consultation qui a amené la GRI à animer des ateliers de travail regroupant plusieurs milliers de participants a abouti, en 2002, à un document regroupant des lignes directrices en matière de reddition de la RSE. Ce document est appelé à être amélioré régulièrement par un processus continu de réflexion, mais les 11 principes qu'il a dégagés ne devraient pas être remis en cause.

¹¹⁵ CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F., Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Acteurs, Enjeux, Stratégie, Paris, La Découverte, 2004, p. 201

Ces 11 principes ont été classés en 4 catégories :

1. Principes concernant les processus de rédaction du rapport :

- transparence : publication d'une méthodologie détaillée, ainsi que des postulats pris lors de la rédaction du rapport
- dialogue : consultation des stakeholders
- " auditabilité " : les données chiffrées doivent être produites, agrégées, analysées et publiées de manière à ce que d'éventuels auditeurs puissent les certifier

2. Principes déterminant le périmètre du rapport :

- exhaustivité : l'ensemble des informations susceptibles d'éclairer les lecteurs du rapport sur les impacts sociaux, économiques et environnementaux de l'organisation doit être précisé, avec mention explicite de leur périmètre, et des dates auxquelles ils s'appliquent
- pertinence : ce principe guide dans le choix des informations publiées, celles-ci devant être significatives
- contexte de développement durable : l'organisation doit replacer ses propres performances au sein du contexte et des contraintes sociales, économiques et environnementales pesant sur elle, afin de mettre en perspective les données qu'elle fournit

3. Principes garantissant la fiabilité des données :

- précision : l'exactitude des données fournies doit permettre aux stakeholders de faire confiance au rapport
- neutralité : les rapports devraient éviter toute subjectivité, et tous les efforts nécessaires doivent avoir été entrepris afin de présenter la performance de l'organisation de manière équilibrée
- comparabilité : l'organisation doit maintenir une homogénéité au fil de ses rapports quant au périmètre des données fournies, et préciser tout changement

4. Principes concernant l'accès au rapport :

- clarté : l'organisation doit être consciente du niveau de connaissance de chacun de ses stakeholders, et présenter une information compréhensible par le plus grand nombre, tout en maintenant un niveau de détail approprié
- régularité : les rapports doivent être produits de manière régulière, et à une fréquence appropriée à la nature des données traitées ainsi qu'aux besoins des stakeholders.

Comme le mentionne la CECOP dans son rapport remis à la Commission Européenne ¹¹⁶, « *le caractère volontaire de la démarche, la multiplicité des destinataires envisagés confèrent au rapport une fonction de communication. La démarche GRI normalise à minima et de façon flexible les contenus. Elle laisse la « politique volontaire » de l'entreprise et la pression éventuelle des acteurs en configurer l'essentiel. Le mimétisme et le marché sont clairement les seules contraintes d'adoption de cette démarche volontaire mais, même dans le cadre de son application, GRI est plus un encadrement léger d'une politique comptable qu'un véritable dispositif de normalisation* ». Si les lignes directrices GRI prévoient une vérification par une tierce partie de l'information diffusée, il reste à définir une norme d'audit ; il ne semble pas y avoir consensus sur ce point entre les différents acteurs de GRI, ni sur le contenu de la vérification, ni sur la méthode, ni sur qui serait habilité à effectuer ce contrôle. Face à ces difficultés, GRI ne souhaite pas élaborer ses propres normes de vérification.

Il ne semble pas en effet que le cadre conceptuel de GRI fournisse des critères appropriés qui permettent l'expression d'une assurance de pertinence et d'intelligibilité des parties prenantes. La prudence dont font d'ailleurs preuve les auditeurs comptables pour s'engager dans l'audit des informations environnementales et sociales publiées traduit bien la distance séparant la normalisation des états financiers et l'apparente normalisation des rapports de développement durable.

¹¹⁶ CECOP, « Positionnement du Groupement Européen du Bilan Sociétal vis-à-vis du GRI », janvier 2005

Le chemin semble encore très long pour atteindre une qualité de reporting sociétal « à un niveau de comparabilité et de vérifiabilité équivalent à celui du reporting financier » comme le proclame GRI.

1.3.2 LA NOTATION (RATING)

La notation sociétale peut être définie comme une opinion indépendante sur la qualité des performances environnementales, sociales internes et externes à l'entreprise. La note est un résumé simple de la performance.

Les pratiques de notation diffèrent assez sensiblement d'un organisme à l'autre : certains sont liés à des organismes d'investissements, d'autres sont plus proches des ONG et des syndicats, les autres enfin réunissent les entreprises, les syndicats et les investisseurs comme Vigéo par exemple.

Vigéo est une agence indépendante de notation et d'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises. Elle passe en revue six domaines (Clients-Fournisseurs, Droits humains, Engagement sociétal, Environnement, Gouvernement d'entreprise et Ressources humaines) à partir d'un référentiel générique composé de près de quarante critères de responsabilité évaluant le comportement de l'entreprise au regard de près de trois cents indicateurs.

Vigéo offre deux gammes de produits de notation de la responsabilité sociale des entreprises :

- une notation déclarative ¹¹⁷ (elle comprend un produit de contrôle de portefeuille dédié à la responsabilité sociale, à l'adresse des opérateurs financiers pour objectiver leurs choix de placement,; ces notations sont résumées dans des fiches qui leur sont vendues) ;
- une notation sollicitée (elle s'adresse aux dirigeants d'entreprises qui veulent être clairs ou éclairer leurs parties prenantes sur leur niveau de performance en responsabilité sociale (ou développement durable). Elle comporte une offre modulaire).

Les univers de notation recouvrent les sociétés cotées figurant dans les indices boursiers, mais les clients peuvent demander aussi des recherches hors univers sur des sociétés non cotées. Les agences de notation ont une influence considérable sur les décisions d'investissement socialement responsable (ISR) Les notes qu'elles attribuent jouent le même rôle que celles des analystes financiers pour les sociétés par actions: les sociétés bien notées attirent les investisseurs et leurs capitaux, les autres non.

Cependant, « *Les sources d'information utilisées sont en premier lieu des sources externes publiques (presse, base de données, informations publiques diffusées par les entreprises, des organismes publics...).* Les agences de notation s'efforcent de compléter ou de recouper leurs informations avec des sources plus confidentielles provenant des syndicats ou des ONG. Elles tentent, par ailleurs, d'obtenir des réponses soit par interview des dirigeants, soit par des questionnaires adressés directement aux entreprises concernées. [...] Dans les faits, on constate que l'essentiel des informations traitées par les agences de notation provient des entreprises et est auto-déclaratif » ¹¹⁸ A l'auteur de conclure « *Le manque de fiabilité des sources utilisées, les vérifications difficiles (ou très coûteuses) dans le contexte international, la méconnaissance des contextes locaux... nuisent gravement à la crédibilité des notes attribuées* ».

Il est clair que l'entreprise à évaluer étant cliente de celle qui l'évalue, un problème d'indépendance se pose, car la profession de "noteur" n'est pas encadrée et surveillée comme celle de Commissaire aux comptes : l'absence de règles ou de principes directeurs transnationaux en mesure de réguler la notation financière et sociale des entreprises constituent un état de fait. En l'absence de standards reconnus, la concurrence éventuelle entre agences de notation peut faire que la plus "bienveillante" remporte le plus de contrats de notation.

1.3.3 LES CODES DE CONDUITE...

Au début des années 90, les entreprises ont commencé à élaborer unilatéralement des codes de conduite couvrant les relations de travail en dehors des normes existantes. Ces codes pallient l'incapacité des gouvernements et de la communauté internationale à appliquer des règles internationales en la matière.

Un code de conduite permet à une entreprise de définir sa politique éthique en ce qui concerne ses activités commerciales. Il fait référence aux textes internationaux garantissant les droits de l'Homme, parmi lesquels la Déclaration universelle des droits de l'Homme et la Convention des droits de l'enfant des Nations Unis, et les principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail. Ces textes, signés par la plupart des pays, sont

¹¹⁷ La notation déclarative est un produit d'informations objectives, détaillées, argumentées et comparées (benchmark sectoriel) sur la responsabilité sociale des valeurs de l'Eurostoxx600

¹¹⁸ CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Acteurs, Enjeux, Stratégie*, Paris, La Découverte, 2004, p. 223.

censés être respectés par tous, malheureusement le manque de mécanismes de contrôle et de sanctions rend la réalité toute autre. En adoptant un code de conduite, les entreprises s'engagent volontairement à ne vendre que des produits fabriqués dans des conditions décentes. Ils sont généralement établis par des entreprises multinationales et/ou des fédérations professionnelles.

Étant donné qu'ils prévoient rarement un contrôle indépendant de leur application, la question de leur crédibilité est souvent mise en doute.

1.3.4 LA LABELLISATION...

Un label est une marque apposée sur un produit pour certifier qu'il a été fabriqué dans les conditions fixées par l'association propriétaire de la marque ou selon un référentiel pré-établi.

FLO International (Fair trade Labelling Organisations International) a établi une certification qui vise à soutenir les producteurs marginalisés dans leur recherche d'un développement durable. Grâce au sigle de commerce équitable (Fair Trade), le consommateur reconnaît les produits labellisés. Il centralise au niveau européen toutes les démarches de labellisation tel que Max Havelaar, label du commerce équitable. Il doit permettre aux petits producteurs de vendre le fruit de leur travail à un prix décent qui leur offre la possibilité d'investir et d'améliorer leurs conditions de vie. Sans être un label de qualité, ce label garantit la production "équitable" d'un produit.

La « Clean Clothes Campaign » qui réunit au niveau mondial plus de 200 ONG et syndicats est un groupe de pression qui vise à instaurer un code de conduite dans les secteurs du textile et des chaussures. Il garantit aux consommateurs le respect des droits sociaux fondamentaux élaborés par l'OIT.

1.3.5 DES SYSTEMES DE NORMALISATION

Elisabeth Laville ¹¹⁹ définit le système de normalisation comme « un ensemble de procédures, pratiques ou spécifications bénéficiant d'une large reconnaissance. Qu'elles portent sur la qualité (ISO 9000), sur la performance environnementale (ISO 14000) ou sur la qualité sociale (SA 8000), les normes sont utilisées par les entreprises pour progresser et formaliser leur démarche en se concentrant avant tout sur les moyens et les outils que se donne l'entreprise. Elles permettent aussi, au fur et à mesure de leur développement, d'étendre les bonnes pratiques des pionniers à l'ensemble des entreprises».

Notons que ces certifications se réfèrent à encore à différentes pratiques et organisations internationales.

Par exemple, les normes ISO sont volontaires. En tant qu'Organisation non gouvernementale, l'ISO ¹²⁰ n'est pas investie de l'autorité de les mettre en vigueur. Un certain pourcentage de normes ISO - principalement celles concernant la santé, la sécurité ou l'environnement - ont été adoptées par certains pays dans le cadre de leurs règlements ou sont citées dans des lois auxquelles elles servent de base technique. Cependant, de telles adoptions sont des décisions souveraines des autorités réglementaires ou des gouvernements des pays concernés. L'ISO elle-même n'a aucun pouvoir réglementaire ou législatif. Néanmoins, même si les normes ISO sont de nature volontaire, elles peuvent devenir des exigences du marché, comme ce fut le cas pour les normes de la série ISO 9000 relative aux systèmes de management de la qualité.

Ainsi l'ISO agit en tant qu'organisation de liaison permettant d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins de la société, notamment ceux de parties prenantes comme les consommateurs et les utilisateurs.

⇒ LA CERTIFICATION D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Les normes ISO 9000 décrivent les dispositions à prendre dans l'entreprise pour mettre en œuvre un système de management de la qualité, afin de :

¹¹⁹ LAVILLE E., « L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde », Village mondial, 2002

¹²⁰ L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 151 pays, selon le principe d'un membre par pays, dont le Secrétariat central, situé à Genève, Suisse, assure la coordination d'ensemble.

L'ISO est une organisation non gouvernementale: ses membres ne sont pas, comme dans le système des Nations Unies, des délégations des gouvernements nationaux. L'ISO occupe néanmoins une position privilégiée entre les secteurs public et privé. La raison tient à ce que l'ISO compte dans ses membres de nombreux instituts faisant partie de la structure gouvernementale de leur pays ou mandatés par leur gouvernement et d'autres organismes issus exclusivement du secteur privé, établis par des partenariats d'associations industrielles au niveau national.

- démontrer qu'elle est apte à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences de ses clients
- satisfaire ses clients par l'application efficace du système, qui inclut les processus pour l'amélioration continue et la prévention des non-conformités.

Ces dispositions sont pour le client l'assurance de la qualité. Les exigences de la norme constituent un référentiel qui est reconnu mondialement. La certification aux normes ISO 9000 est la reconnaissance par un organisme national accrédité, que les exigences de la norme sont appliquées. Elle démontre que l'entreprise est apte à fournir une qualité régulière et qu'elle est en mesure de prendre toutes les dispositions nécessaires pour donner confiance à ses clients.

⇒ LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE

La norme ISO 14001 certifie la mise en place d'un système de management environnemental. Elle va ainsi définir précisément la démarche à adopter par les entreprises pour qu'elles améliorent leur performance dans ce domaine. C'est la plus répandue en France mais également au niveau mondial. Elle est moins exigeante que la norme EMAS car elle n'oblige pas à des engagements chiffrés et publics.

La norme EMAS a été créée par l'Union Européenne en 1995 et actualisée en 2001. Elle contraint les organisations à s'engager à évaluer et à améliorer leurs résultats en matière environnementale. Les étapes de la mise en forme :

- Analyse environnementale des activités de l'organisation : On va s'intéresser à l'impact et aux résultats d'activité produits ou servis par l'organisation.
- Mise en place d'un système de management environnemental efficace pour améliorer ses résultats en matière environnementale.
- Rédiger une déclaration relative à ses résultats en matière d'environnement.

La déclaration faite par l'entreprise va être validée par un comité de 9 personnes représentant des entreprises, des ONG, et les pouvoirs publics, elles ont un agrément pour pouvoir réaliser cette vérification. Ensuite, l'organisme compétent procèdera à l'enregistrement. Lors de la révision en 2001, un lien a été fait avec la norme ISO 14001 qui pourrait être intégrée dans le processus Emas, constituant ainsi pour les organisations souhaitant être agréées par cette norme une étape intermédiaire.

⇒ LA CERTIFICATION SOCIALE : LA SA 8000

Sous l'égide des Nations Unies, le CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), basé à New-York, a fondé le "Social Accountability International" (SAI) en 1997. Cette volonté d'établir mondialement une "chaîne de codes de bonne conduite des entreprises en responsabilité sociétale" a conduit à l'établissement de normes ("SA 8000") et de certifications. C'est le standard international pour les entreprises « qui cherchent à garantir les droits élémentaires des travailleurs ». Ces normes ont été développées en collaboration avec des Organisations Non Gouvernementales (comme Amnesty International ou le "National Child Labor Comitee"), des entreprises (comme Avon ou KPMG) ou des organisations de défense des travailleurs (comme la "International Textile & Leather worker's federation"). L'objectif est de garantir au mieux les conditions de travail non seulement auprès du personnel de l'entreprise (contrats "fixes" ou temporaires) engagée dans le SA 8000, mais aussi auprès de ses partenaires (co-contractants, fournisseurs,...).

La SA8000 s'appuie sur :

- 1) les conventions et recommandations de l'OIT : 8 chapitres doivent être respectés par les entreprises candidates à l'obtention du certificat :
 - [ILO Conventions 29 et 105 \(Travail forcé\)](#)
 - [ILO Convention 87 \(Liberté d'association\)](#)
 - [ILO Conventions 100 et 111 \(Rémunération égale des hommes et des femmes pour un même travail : discrimination\)](#)
 - [ILO Convention 135 \(Convention sur la représentation des travailleurs\)](#)
 - [ILO Convention 138 et recommandation 146 \(Age minimum et recommandation\)](#)
 - [ILO Convention 155 et recommandation 164 \(Santé et Sécurité au travail\)](#)
 - [ILO Convention 159 \(Réhabilitation professionnelle et Emploi des personnes handicapées\)](#)
 - [ILO convention 177 \(Travail à la maison\)](#)
- 2) la déclaration universelle des droits de l'homme

3) la convention de l'ONU sur les droits des enfants.

Les exigences de cette norme sont applicables partout quelques soient la localisation géographique, le secteur industriel et la taille de l'organisme. Elle est ouverte à la vérification par une tierce partie, à condition que l'organisme de contrôle soit agréé par le CEPAA.

La norme SA 8000 stipule 9 exigences de responsabilité sociale (éléments de code de conduite) et des dispositions de type système de management proche de celles des normes ISO 9000 et ISO 14000 :

- Le travail des enfants,
- Le travail forcé,
- L'hygiène et la sécurité,
- La liberté d'association et le droit à la négociation collective,
- La discrimination
- Les sanctions disciplinaires,
- La durée de travail, les horaires
- Le système de rémunération du personnel,
- Le système de management intégré (qualité, environnement, social),

Le respect de ces normes éthiques est vérifié (et certifié) localement par des Instituts agréés et soumises à l'approbation finale du CEPAA.

Selon les sources de Novethic (<http://www.novethic.fr>), 259 entreprises seraient certifiées SA 8000 à travers 36 pays et 35 industries dont seulement 4 entreprises françaises.

La force de la norme est de mettre en avant une méthode " objective " avec tierce partie dans le contrôle exercé par surprise sur les sites. Selon CEPAA, une " norme " comme SA 8000 pallie les manques des codes de conduite internes à l'entreprise

Faiblesse de la norme : elle est estimée par certains comme complète et exigeante, et donc la certification est difficile à obtenir et peut décourager les candidats, elle ne peut pas prendre en compte les situations particulières ; les sociétés d'audit ne sont pas formées à gérer la complexité des problèmes humains, et le système de rapports " confidentiels " qu'elles doivent établir ne va pas dans le sens de la transparence supposée donner la confiance.

⇒ LA AA 1000

L'Institute of Social and Ethical AccountAbility, d'origine anglaise est l'initiateur de l'AA 1000. Cette norme accorde une importance à tous les éléments du processus, de la planification à l'intégration, en passant par la comptabilité, l'audit et l'établissement de rapports. C'est un document de procédés visant la responsabilisation. L'AA 1000 est particulièrement axée sur le dialogue avec les parties prenantes, l'intégration et l'audit. Elle s'appuie sur les grands principes mis en place par les entreprises et les ONG en lien avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement(PNUE) pour l'élaboration des rapports sur le développement durable.

Elle va permettre de certifier la qualité des données sociales et environnementales fournie par l'entreprise. Elle se distingue des normes précédentes car elle ne garantit pas le respect de normes et des pratiques sociales mais la transparence de l'information.

⇒ L'ISO 26000 EN COURS D'ELABORATION

Le Groupe de travail de l'ISO sur la Responsabilité sociale, lors de la réunion de mars 2005 à Salvador de Bahia, Brésil, a lancé officiellement les travaux sur la future norme ISO 26000 qui donnera des lignes directrices RS et devrait être publiée d'ici 2008. Y seront associés six catégories de parties prenantes: l'industrie, les gouvernements, le monde du travail, les consommateurs, les organisations non gouvernementales et autres.

⇒ LE GUIDE SD 2100 (SUSTAINABLE DEVELOPMENT)

Initié par l'AFNOR ¹²¹, cet outil n'est pas une norme mais un guide favorisant l'intégration des enjeux de développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. Son but est de proposer des recommandations pour aider à adapter à la fois techniquement et culturellement, un système de management qui intègre les principes de développement durable. Ces recommandations ne sont pas destinées à des fins de certification ou contractuelles. Elles ont été élaborées dans un souci de cohérence et de complémentarité avec les normes de système de management.

Le guide est structuré en 2 parties :

- une présentation des enjeux liés au développement durable
- des recommandations insistant notamment sur les politiques d'achats des entreprises.

Ce guide a été rédigé par un groupe de travail réunissant 80 personnes venant de divers horizons, à savoir : des dirigeants, des consultants, des ONG, des syndicalistes. Il s'adresse aux responsables et décideurs d'entreprises, grandes ou petites, publiques ou privées.

Le guide pose les bases des enjeux significatifs à prendre en compte : c'est une étape pour l'entreprise qui souhaite agir concrètement en terme de développement durable.

Site : www.sd21000.org

⇒ LA PERFORMANCE GLOBALE

Initié par le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD), le dispositif « Performance globale » ¹²² permet aux dirigeants qui le souhaitent, de mesurer leur niveau de performance globale en terme de développement durable. Le CJD le présente de la façon suivante : « *La performance globale résulte d'une négociation permanente entre les domaines économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, en faisant des contradictions une complémentarité. Elle oblige d'une part, à définir des principes de gouvernance en termes de valeurs, stratégie, processus de décision et de concertation et, d'autre part, à prendre en compte les intérêts des parties prenantes, clients, fournisseurs, salariés, environnement naturel, environnement sociétal et actionnaires.* »

Le processus se décline en trois étapes :

1. Le dirigeant réalise un diagnostic à l'aide d'un questionnaire de 287 questions réparties en 6 thèmes (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés, environnement, société civile) et 4 enjeux transversaux (stratégie, performance économique, innovation, valeurs). Le dirigeant effectue seul ou avec des parties prenantes ce diagnostic.
2. Une synthèse est réalisée par un tuteur choisi parmi les pairs.
3. Le résultat est présenté devant une commission d'adhérents du CJD qui aidera à définir une orientation générale et des priorités d'actions.

C'est un outil bien adapté aux petites entreprises mais on peut regretter la place prépondérante donnée au dirigeant. Entre septembre 2002 à juin 2003, 400 entreprises françaises adhérentes se sont engagées dans cette démarche.

Site : www.cjd.net

On pourrait citer également la « SME key » développé par CSR Europe sous l'égide de la Commission Européenne en collaboration avec une série de partenaires locaux. Il s'agit d'un outil d'aide en ligne à l'usage des PME, des fédérations de PME ainsi que d'autres structures représentatives. Le site Internet www.smekey.org comporte un argumentaire en faveur de la RSE et un logiciel à télécharger qui, étape par étape, guide le chef d'entreprise à travers tous les domaines d'activités de la PME, des ressources humaines à l'environnement. L'objectif est de l'aider à effectuer un audit interne. Ce guide permet d'établir des graphiques des progrès, de planifier un avenir plus responsable socialement, de formuler des déclarations sur l'impact économique, social et environnemental de

¹²¹ Association Française de Normalisation

¹²² « Le guide de la performance globale, 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action », Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise, Edition d'organisation, Paris 2004.

l'entreprise. SME key offre accès à une base de données PME et à des bonnes pratiques répandues dans toute l'Europe.

EN CONCLUSION

Depuis sept ou huit ans, principes, normes, lois et règlements sont l'objet de discussions passionnées dans les enceintes de tous niveaux et de toute nature, depuis l'ISO jusqu'à la commission des droits de l'homme de l'ONU en passant par l'OCDE et d'autres. La gestion du « risque de réputation » est en effet devenue, pour les grandes entreprises, un enjeu stratégique sous la pression des associations de consommateurs, des médias, des organisations non gouvernementales, de certains syndicats, devenus à la fois plus puissants et mieux organisés. La financiarisation de l'économie a mis également au premier rang des investisseurs les fonds de pension, dont les mandants sont particulièrement sensibles aux comportements des sociétés cotées.

Mais si tout le monde s'accorde aujourd'hui sur l'importance stratégique de la RSE, l'unanimité disparaît lorsqu'il s'agit de s'entendre sur la façon de réguler les pratiques des entreprises, et en particulier sur ce qui relève de l'engagement volontaire, d'une part, et du droit contraignant, d'autre part.

Ce débat rend le paysage complexe, peu lisible avec des initiatives publiques ou privées, des procédures diverses, des outils et méthodes peu satisfaisantes au regard de certains.

Dans le cadre de cette recherche-action, nous avons privilégié l'outil bilan sociétal. Mais avant de poursuivre nos investigations, une explication sur sa différence aux autres méthodes, outils, processus présentés précédemment doit être donnée. Le bilan sociétal se différencie des codes de bonne conduite et de la certification sociale (de type SA 8000), ainsi que de leurs audits, car ceux-ci ne visent généralement qu'à faire respecter les lois et règlements du pays dans lequel la firme (ou ses sous-traitants) exerce(nt) l'activité. Il se différencie également des analyses effectuées par Centre-Info en Suisse qui fournit un diagnostic complètement extérieur à l'entreprise, essentiellement à partir d'informations recueillies de manière externe. Même s'il pourrait donner éventuellement lieu à une notation globale de l'entreprise, le bilan sociétal, dans sa forme actuelle, n'est pas conçu à cette fin : il n'est pas destiné à informer d'éventuels investisseurs et n'a donc rien à voir avec des systèmes d'audit externe visant à fournir une notation sociale ou sociétale. Enfin, le bilan sociétal est un outil nouveau de management qui va au-delà de la recherche d'une image de marque pour l'entreprise, voire d'un label ou d'une certification. Les autres dispositifs apparentés ne visent généralement qu'à augmenter le capital réputation de l'entreprise sans remettre en cause les modes de gestion : c'est le cas par exemple des firmes qui créent des fondations d'entreprise, fruit d'une externalisation de l'activité philanthropique ou de mécénat. Or les modes de gestion usuels ne sont pas neutres : ils induisent des comportements dans l'entreprise qui ne sont généralement pas en adéquation avec la recherche de comportements socialement responsables (par exemple, si le profit ou le retour sur investissement sont les seuls indicateurs de performance sur lesquels les responsables sont évalués, on ne peut pas attendre d'eux d'avoir des préoccupations sociétales ou environnementales, sauf si celles-ci vont dans le sens d'une économie de coûts ou d'une éco-efficience). Le bilan sociétal est donc aussi un instrument d'aide à la décision qui vise un changement des comportements ; l'amélioration des résultats qui en est attendue suppose la prise en considération d'autres critères que ceux d'un contrôle de gestion classique (économie, efficacité, efficience), ces critères étant portés par une pluralité de parties prenantes. Il en résulte généralement des contradictions entre des impératifs ou des orientations apparaissant antagonistes. L'intérêt du bilan sociétal est de rendre transparents ces antagonismes et de montrer de manière explicite les dilemmes, les choix douloureux et les différentes solutions possibles. Il favorise ainsi les négociations, les discussions sur les arbitrages et éclaire les possibilités de compromis entre différentes catégories d'acteurs. De ce point de vue, il se différencie également d'autres méthodes qui peuvent apparaître proches :

- il n'est pas un outil de vérification du respect des normes légales, réglementaires et statutaires qui relève par exemple de la révision coopérative ;
- par rapport aux audits sociaux en vue de certification ou de conformité à des codes de conduite, le spectre des questions étudiées est beaucoup plus large et surtout son objet n'est pas d'aboutir à une décision unique (accorder ou non une certification, continuer ou cesser de travailler avec un sous-traitant) ;
- dans sa philosophie, le bilan sociétal apparaît proche d'autres méthodes (notamment les tableaux de bord sociaux, le contrôle de gestion sociale, les approches socio-économiques de l'ISEOR, le balanced

scorecard à des fins sociales (Bieker, 2002), mais il s'en distingue puisque c'est une démarche globale intégrant les différents domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise (notamment la protection de l'environnement bio-physique) et pas seulement les aspects économiques et sociaux internes.

En ce qui concerne les moyens d'évaluation du référentiel, le bilan sociétal allie des appréciations qualitatives, des indicateurs chiffrés et des notations sur des paramètres précis. Il ne recherche pas une notation d'ensemble, en vue de classement, de prix ou d'examen sélectif. Il ne vise pas non plus à fournir une référence de "bonne pratique", car aucune norme de comportement n'est explicitement définie. Il n'est pas non plus destiné à un étalonnage comparatif, mais peut donner lieu au sein d'une même organisation à des comparaisons inter-temporelles. D'une certaine façon, on peut affirmer, au vu des résultats de cette exploration, que la prise en compte des perceptions des parties prenantes de l'organisation et leur implication dans le processus d'évaluation (le principe de l'évaluation croisée) est une caractéristique spécifique du bilan sociétal, qui d'une part, le distingue pour le coup, fondamentalement des autres outils de la RSE et d'autre part, qui en fait un outil d'excellence pour la présente Recherche-Action, si rien de plus ajusté n'est découvert dans le champ de la Responsabilité Sociale des Territoires et des indicateurs et de processus d'évaluation de Développement Durable local.

2. INVENTAIRE DES DISPOSITIFS D'EVALUATION ET DE MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUE LOCALE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Une recherche d'autres outils et méthodes d'évaluation des démarches de développement local durable a été réalisée afin de repérer l'existant et d'analyser la plus value de la présente recherche-action. De façon similaire au chapitre précédent sur l'inventaire des outils, méthodes et processus d'évaluation de la RSE, il ne s'agit pas ici de rechercher l'exhaustivité mais la diversité des moyens utilisés. Il sera également présenté, pour illustration, quelques dispositifs.

2.1 LES INDICATEURS TERRITORIAUX DE DEVELOPPEMENT DURABLE

2.1.1 LES INDICATEURS EUROPEENS COMMUNS

Les indicateurs européens communs ont été élaborés par le groupe d'experts sur l'environnement urbain pour la campagne des villes durables européennes. Ce groupe de travail se fixe « *comme objectif politique général la réduction de l'empreinte écologique des activités urbaines, ce qui implique de trouver des moyens de mesurer localement cette empreinte et de lier la réduction des impacts sur l'environnement aux processus de l'Action 21 locale* ¹²³ ». Les indicateurs communs européens ont été sélectionnés en premier lieu en cohérence avec quelques critères généraux : l'aspect scientifique, leur signification locale, la comparabilité au niveau européen, l'aspect communicatif et de progrès. Ils ont été sélectionnés en second lieu sur la base de principes en matière de durabilité :

- Egalité et cohésion sociale (assurer pour tous l'accès à des services essentiels et à des prix abordables, dans les domaines de l'éducation, de l'emploi, de l'énergie, de la santé, du logement de la formation et du transport),
- Qualité du gouvernement local et de la démocratie (faire participer tous les secteurs de la société civile à la planification locale et aux processus décisionnels),
- Relation entre le local et le global (assurer la satisfaction des besoins locaux au niveau local de la production à la consommation et à l'élimination ainsi que celle des besoins ne pouvant être satisfaits de la façon la plus durable possible),
- Economie locale (faire coïncider les compétences et les besoins locaux avec les emplois disponibles d'une manière sollicitant le moins possible les ressources naturelles et l'environnement),
- Protection environnementale (par adoption d'une approche attentive aux écosystèmes, l'utilisation la plus faible possible des ressources naturelles et des espaces, la réduction de la quantité de déchets et des émissions polluantes, la protection et le renforcement de la bio-diversité),

¹²³ EXPERTS sur l'environnement urbain à la campagne des villes durables européennes, « Vers un profil de durabilité locale, indicateurs européens communs », 2000

- Relation entre l'héritage culturel et la qualité de l'environnement bâti (protection, préservation et réhabilitation des valeurs historiques, culturelles et architecturales, cette notion englobant le bâti, le paysage; mise en valeur et sauvegarde de la qualité et de la multifonctionnalité des espaces et des constructions).

Les dix indicateurs élaborés par ce groupe d'expert sont les suivants :

1. Le degré de satisfaction du citoyen à l'égard de la collectivité : il mesure la satisfaction globale des citoyens concernant la gestion municipale et le cadre de vie ;
2. Les effets de l'activité humaine au niveau local sur les évolutions climatiques globales : il mesure l'émission de CO² liées à la combustion énergétique ;
3. La mobilité locale et transport de personnes : évaluation de la distance parcourues quotidiennement et des modes de transport ;
4. La proximité des espaces verts publics et de services quotidiens : mesure de l'accès des citoyens à des espaces verts et des services quotidiens ;
5. La qualité de l'air : nombre de jours où la qualité de l'air est bonne ;
6. Le mode de transport des enfants scolarisés ;
7. Le mode de gestion des pouvoirs publics et des entreprises locales s'exerçant en accord avec les principes de développement durable : le pourcentage des organisations publiques et privées ayant adopté et appliquant des procédures respectueuses des principes de Développement Durable ;
8. La pollution liée au bruit : le pourcentage de la population exposée à un niveau de bruit considéré comme nuisible ;
9. Occupation de l'espace dans une optique de Développement Durable : importance des espaces utilisés et protégés ;
10. Produits ayant obtenu une certification concernant leur durabilité : proportion des produits ayant un label écologique produits ou commercialisés, par rapport à la consommation totale.

Ces indicateurs mesurent les progrès accomplis. Ce sont essentiellement des indicateurs environnementaux sur une base quantitative. Les données nécessaires sont plutôt issues des statistiques nationales.

2.1.2 LES INDICATEURS DE QUALITE DE VIE ELABORES PAR LA FEDERATION CANADIENNE DES MUNICIPALITES

Les indicateurs de qualité de vie élaborés par la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et 16 grands centres urbains permettent de mieux cibler les politiques et les ressources visant à améliorer la qualité de vie et d'asseoir les gouvernements municipaux comme partenaires influents et légitimes dans le débat sur la politique publique au Canada. Ils sont regroupés en huit ensembles :

- Indices de capital humain : caractérisation de la population (tranche d'âge, démographie, niveau d'éducation, diversité culturelle, l'immigration...)
- Indices de niveau de vie : indicateurs qui mesurent le coût de la vie (niveau de revenu, coût des transports publics...)
- Indices de qualité de l'emploi : mesurent les tendances de l'emploi (la distribution de l'emploi à temps plein, à temps partiel, le taux de chômage, le salaire médian...)
- Indices de qualité de logement : (le coût du logement locatif, % des logements nécessitant des réparations, le taux d'inoccupation...)
- Indices de tension sociale : ces mesures reflètent les problèmes sociaux (le nombre de sans-abri, la proportion de familles monoparentales, analyse des demandes d'intervention d'urgence, les suicides...)
- Indices de santé collective : (taux de décès prématuré, la mortalité infantile, le % des nouveaux nés en mauvaise santé, les causes de congés maladies...)
- Indices de sécurité municipale : taux de criminalité et de violence, la délinquance juvénile...
- Indices de participation communautaire : taux de participation aux élections, la nature des dons de charité, le nombre de tirage des quotidiens, le recyclage par habitants...)

Tout comme le cas précédent, les données utilisées ont été essentiellement obtenues auprès de sources nationales.

Les travaux de l'ARPE (Agence Régionale Pour l'Environnement - France) sur le diagnostic urbain de développement durable ont donné lieu à l'élaboration de 27 indicateurs de développement durable qui caractérisent de façon équilibrée les champs principaux : l'environnement, l'économie, le volet socioculturel, et la gouvernance. Il est actuellement testé auprès de 67 villes de plus de 5000 habitants. Au delà, d'évaluer les champs séparément, son originalité repose sur leur croisement deux par deux : environnement-social, économie-environnement et social-économie. L'outil repose davantage sur l'évaluation de résultats et l'analyse quantitative. Les données sont disponibles à l'échelon communal.

Quelques exemples :

- prix de l'eau : écart au prix moyen national
- proportion des exploitations signataires d'une démarche labellisée
- évolution du nombre d'emplois
- proportion des logements locatifs sociaux
- temps d'accès au service d'urgence
- taux de chômage féminin : écart au taux moyen national
- taux d'abstention aux élections municipales
- niveau d'implication des citoyens dans la décision (échelle de valeur correspondant à un degré plus ou moins avancé de l'implication : aucun, information, la consultation, la concertation, la co-construction)
- ...

2.1.4 AUTRES

- Indicateurs de développement durable et zones d'activités, étude réalisée par l'APDD, en partenariat avec le Comité d'Expansion 42 et l'EMSE, 2001, téléchargeable sur le site www.agora21.org/apdd/IndicDDetZA.pdf
- Les indicateurs du développement durable, rapport de la 9ème Commission du Développement Durable, avril 2001
- Programme canadien d'indicateurs de développement durable (PIDD) : élaboration d'indicateurs de développement durable pour les collectivités, logiciel du PIDD téléchargeable sur le site www.ec.gc.ca/scip-pidd
- Logiciel Respect (Référentiel d'Evaluation et de Suivi des Politiques Environnementales des Collectivités Territoriales) : outil conçu par 26 collectivités européennes, il s'appuie notamment sur 73 indicateurs répartis en 10 domaines (air, bruit, cadre de vie (paysage urbain, habitat, patrimoine naturel), déchets, déplacements, eau, énergie, risques, sol et sous sol, engagement mutuel pour l'environnement), mars 2000, www.respect.asso.fr/contenu3.php?id=57

2.2 DES GRILLES DE LECTURE POUR L'ANALYSE DES AGENDAS 21 LOCAUX

On peut citer pour illustrer celle présentée sur le site www.agora21.org : elle reprend les 4 axes du développement durable, environnement, économie, social, gouvernance qui sont eux-mêmes découpés en un certain nombre d'items.

Par exemple :

Environnement → les espaces verts, qualité de l'eau, le mode de gestion de l'eau usée, le traitement des déchets, le type d'utilisation d'énergie pour les bâtiments publics...

Les actions sont classées suivant un système de notation :

A = gestion intégrée, globale

B = approche fractionnée

C = actions ponctuelles et sectorielles

La dimension environnementale est prépondérante.

2.3 DES METHODES PARTICIPATIVES D'ELABORATION D'INDICATEURS

2.3.1 LES TRAVAUX DE F. WAUTIER ET DE B. REYES - CHILI

Les travaux de Françoise Wautiez et Bernardo Reyes présentent un processus d'élaboration d'indicateurs locaux pour le développement durable qui a été expérimenté dans plusieurs communes de Santiago au Chili. « *Le développement d'indicateurs doit faire partie d'un processus de changement, dans lequel la collectivité* ¹²⁴ *exerce sa capacité de participation dans le diagnostic des problèmes, de comment leur faire face, et de décider des actions à mettre en œuvre dans le long terme* » ¹²⁵. Le processus est décrit en sept étapes :

1. mobiliser un groupe autour de la question du développement durable ;
2. élaborer une vision partagée du quartier ou de la commune durable, identifier les problèmes et se fixer des buts et des objectifs ;
3. choisir des indicateurs ;
4. trouver l'information et l'analyser puis élaborer un rapport ;
5. communiquer les résultats au reste de la collectivité ;
6. agir pour résoudre les problèmes soulevés en impliquant les différents acteurs du territoire et tout particulièrement les autorités locales ;
7. évaluer ce qui a été fait.

Il s'agit ici de la présentation d'une méthode très participative et non d'une liste d'indicateurs pré construits.

2.3.2 D'AUTRES METHODES

Pour ne citer que quelques autres exemples.

- la méthode américaine de Redefining Progress, institut de politiques publiques de San Francisco (méthode décrite en 10 étapes – 200 communautés aux Etats-Unis) ;
- la méthode de la New Economics Foundation en Angleterre (www.neweconomics.org) ;
- la méthode suggérée par Villes et Villages en santé appelée également « l'atelier de vision stratégique » initiée par l'Organisation mondiale de la santé (sorte de voyage organisé dans un monde imaginaire qui permet de découvrir le quartier idéal, dans une ville idéale- 2000 municipalités participantes dont plus de 300 au Canada) ;
- Elaboration participative d'une méthode d'évaluation du Contrat d'Agglomération au regard du Développement Durable : la méthode développée par Extra-Muros à la communauté urbaine de Dunkerque Grand Littoral – France

Ce type de méthodes est inspiré des mouvements d'éducation populaire. Ces indicateurs participatifs sont souvent moins précis que les indicateurs sophistiqués mais favorisent une meilleure prise de conscience et de responsabilité. Il ne nécessite pas une expertise lourde. On y retrouve des domaines récurrents, bien que chaque expérience soit unique en son genre et réponde à des caractéristiques propres : la santé, la sécurité des personnes, l'éducation, l'environnement, l'emploi, le transport. On pourrait dire que le fait qu'une communauté réussisse à élaborer ses indicateurs de progrès constitue en lui-même un indicateur de progrès.

¹²⁴ La collectivité est prise ici au sens de communauté, c'est à dire, « *des représentants d'organisations de femmes, de personnes de troisième âge, de clubs sportifs, de syndicats, de conseils écologiques, ONG, de municipalité, de projets d'économie solidaire, de petites et moyennes entreprises, de policiers, de groupes associatifs, commerçants, entrepreneurs, écoles, institutions de caractère religieux ou individus isolés* »

¹²⁵ WAUTIEZ F., REYES B., *Manual de indicadores locales para la sustentabilidad*, Programa de Economía Ecológica des Instituto de Ecología Política, Santiago de Chile, 2000

EN CONCLUSION

Dans une démarche de Territoires Socialement Responsables, le lien entre évaluation et développement durable devient incontournable. Mais l'absence de préconisations laisse ouvert voire obscur un certain nombre de dimensions, telles : que veut-on évaluer ? qui évalue ? comment évalue-t-on ? quels sont les impacts a priori attendus et donc les types de critères à rechercher ? ... Et la capitalisation est quasiment inexistante.

Comme le précise Hélène Combe dans son carnet de bord « Evaluation en terre de développement durable », « *les quelques initiatives prises relèvent la plupart du temps d'échelle territoriales très larges (surtout au niveau des Etats) et aboutissent souvent à des systèmes très complexes, maniant des indicateurs-types multiples (fondés sur des préoccupations légitimes, mais dont les conditions d'application ne peuvent en général pas être transférée au niveau local. Par Exemple, les indicateurs "durables" repérés par l'O.N.U. et testés par l'I.F.E.N ¹²⁶, ne sont exploitables au niveau de l'Etat français que pour 10 à 20 % d'entre eux car les sources pour les renseigner n'existent pas à cette échelle* » ¹²⁷. D'autre par, il faut souligner la référence prégnante à l'environnement et la diffusion de logiques évaluatives auto-centrées, dans lesquelles le maître d'ouvrage définit lui-même les indicateurs de suivi de ses politiques et/ou actions.

Ainsi, l'objectif de la recherche-action est donc d'élaborer des nouveaux modes d'évaluation et notamment l'évaluation de la responsabilité sociale (à partir du croisement des perceptions des différentes parties prenantes) de différents acteurs (entreprises, associations, collectivités locales) impliqués sur un même territoire, et ceux sur la base d'une démarche existante : le bilan sociétal du CJDES.

¹²⁶ Institut Française de l'ENVironnement

¹²⁷ COMBE H., « Carnet de Bord, Evaluation en terre de développement durable », Dunkerque Grand Littoral, Extra-Muros, janvier 2003.

Annexe 2

BILAN SOCIETAL

LE BILAN SOCIETAL

ORIGINE

Le bilan sociétal est un outil initié et développé par le CJDES - Centre des Jeunes Dirigeants et des Acteurs de l'Economie Sociale - depuis 1996. Le CJDES a structuré une démarche globale pour permettre aux entreprises de prendre en compte leurs valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques...

OBJECTIF

➤ **Le bilan sociétal a pour objectif d'évaluer l'entreprise sur trois dimensions à la fois :**

- sa performance économique
- son efficacité sociale
- son impact sur son environnement

➤ **Il remplit cinq ambitions complémentaires :**

- être un support de dialogue entre les différentes parties prenantes, internes et externes à l'entreprise (animation)
- être un outil d'aide à la décision et de management (gouvernance et stratégie)
- rendre compte de ses pratiques (transparence)
- permettre une démarche d'amélioration en continu (progrès)
- valoriser les pratiques de l'entreprise dans les domaines sociétaux (communiquer)

CONTENU

➤ **La démarche d'évaluation repose sur un questionnaire** qui couvre l'ensemble des champs économiques, sociaux et environnementaux :

9 domaines de réflexions thématiques sont explorés :

- produits-services et relations clients
- gestion économique
- anticipation, innovation, prospective
- organisation du travail et de la production
- gestion des ressources humaines
- acteurs internes de l'entreprise
- environnement humain, social et institutionnel
- environnement biophysique
- finalités, valeurs.

Ces questions sont elles-mêmes « répertoriées » sous 15 critères d'appréciation, déclinés dans chaque domaine du questionnaire :

1. activité
Rapport entre l'occupation observée et les potentialités offertes par les ressources humaines et les équipements
2. citoyenneté et participation internes
Capacité de l'organisation à promouvoir la démocratie interne et à construire sa gouvernance.
3. citoyenneté externe
Modes de comportements avec les acteurs de l'environnement géographique immédiat visant à œuvrer dans un intérêt commun ou général.
Modes de comportements avec les partenaires économiques externes visant à œuvrer dans un intérêt commun.
4. Compétitivité
Capacité à faire face à la concurrence en s'adaptant aux évolutions du marché.
5. Convivialité
Capacité à entretenir des rapports positifs entre les personnes (ambiance, relations...).
6. créativité et esthétique
Capacité d'innovation, de développement de nouvelles idées.
Capacité à fournir une qualité visuelle visant à l'harmonie des formes et des couleurs.
7. efficacité et efficience
Rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus.
Rapport entre les résultats obtenus et les moyens ou ressources utilisés.
8. employabilité et développement des capacités cognitives (ou développement des compétences)
Capacité à développer des compétences individuelles et collectives et à fournir un potentiel d'emploi à chaque salarié.
9. Ethique
Capacité à respecter des valeurs et des engagements auxquels l'organisation adhère.
10. précaution et prévention
Capacité à prévenir les risques encourus par les personnes, les biens et l'environnement naturel.
11. Satisfaction
Capacité de réponse aux attentes des consommateurs et / ou des salariés dans leur travail.
12. sécurité-santé
Degré d'exposition aux risques encourus par le personnel, les clients et les tiers.
13. Solidarité
Capacité de l'entreprise à l'assistance, à l'intégration de publics prioritaires et au soutien à des actions sociales et humanitaires.
14. Utilités sociale et collective
Capacité à fournir un service ou produit répondant à un besoin peu ou mal satisfait.
15. Viabilité
Capacité de l'organisation à assurer seule sa longévité et sa pérennité.

- **La méthode utilisée est le principe d'auto-évaluation croisée** : il est demandé à différentes parties prenantes internes et externes de l'entreprise (qui peuvent être des administrateurs, directeurs, cadres dirigeants, salariés, IRP, sociétaires, clients, fournisseurs, élus politiques, collectivités locales...) de répondre séparément à une grille de questions, dont le nombre varie en fonction de la

connaissance supposée du fonctionnement de l'entreprise qu'ils en ont. Par contre, les questions sélectionnées sont tirées des 9 domaines d'investigation afin de permettre l'évaluation croisée. La somme des regards, exprimés subjectivement, mène à une forme d'objectivité relative et facilite donc soit un consensus sur l'appréciation soit une identification de divergences de vues.

- Un « **analyste sociétal** », accrédité par le CJDES, fait passer le questionnaire auprès des différentes parties prenantes, analyse les résultats d'ensemble et restitue un diagnostic sociétal au management.
- **Un logiciel** facilite le recueil et le traitement des réponses aux questionnaires des différentes parties prenantes.

CJDES - 43 rue de Liège, 75008 Paris.

Tél : 01 42 93 55 65 – mail : cjdes@wanadoo.fr

Pour plus de renseignements sur le bilan sociétal, aller sur le site www.cjdes.org

Annexe 3

MONOGRAPHIE DU PAYS DE BROCELIANDE

LE PAYS DE BROCELIANDE ENTRE FORET LEGENDAIRE ET REALITE URBAINE

UN PAYS PERIURBAIN

1. UNE CONSTRUCTION TERRITORIALE MARQUEE PAR L'INTERCOMMUNALITE

- a) Le Pays de Brocéliande, en quelques chiffres
- b) Le Pays de Brocéliande, une ancienne sous préfecture
- c) Une structuration multipolaire

2. « BROCELIANDE », DU MARKETING TOURISTIQUE POUR QUELLE REALITE

- a) Le Pays touristique de Brocéliande, un acteur important :
 - Sa fonction
 - Sa participation à Leader plus
- b) Les principaux pôles touristiques :
 - Bécherel, offre culturelle
 - Paimpont, offre naturelle
- c) Une offre et une fréquentation touristique relativement faible :
 - Les équipements
 - La randonnée
 - L'hébergement
 - Les manifestations

3. UN DEVELOPPEMENT SOUS L'INFLUENCE DU PAYS DE RENNES

- a) Un Pays accessible
- b) Une population en augmentation
- c) Des revenus fiscaux inférieurs à la moyenne régionale
- d) Le logement, entre pression foncière et aménagement du territoire
- e) Des actifs travaillant hors du Pays : les migrations quotidiennes
- f) Des services émergents

4. UNE ECONOMIE TOURNEE VERS L'AGROALIMENTAIRE

- a) Le commerce et l'artisanat, des secteurs présents :
 - L'artisanat
 - Le commerce
- b) Une agriculture, un facteur d'identité en crise
- c) Une industrie essentiellement agroalimentaire
- d) Les répercussions en terme d'emploi

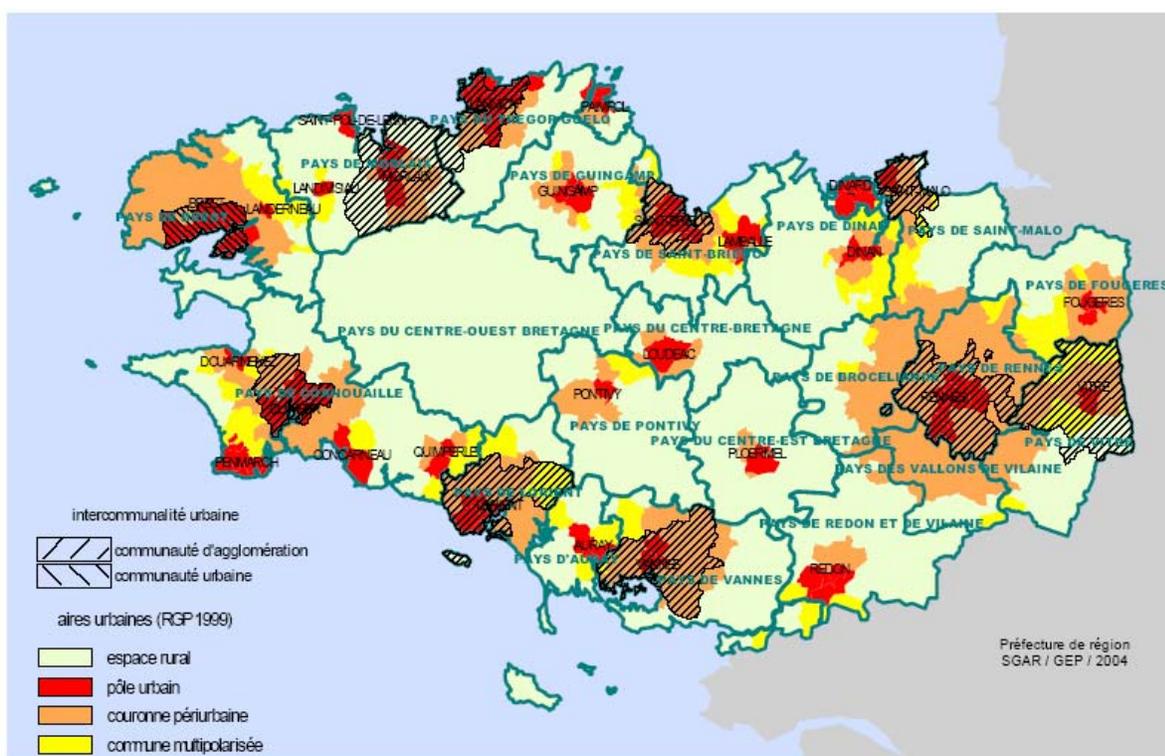
LE PAYS DE BROCELIANDE AUJOURD'HUI

UN PAYS PERIURBAIN

Situé à l'Est du département de l'Ille et Vilaine, le Pays de Brocéliande est juxtaposé au Pays de Rennes, territoire de la capitale régionale.

Cette proximité immédiate avec l'agglomération rennaise (à 30 km de Rennes) soumet ce territoire à forte dominante rurale à une pression urbaine importante. Elle se traduit par l'arrivée de nouvelles populations qui viennent s'installer en apportant leurs exigences urbaines.

En matière d'aménagement du territoire, la Bretagne innove à travers son schéma régional d'aménagement et de développement du territoire, « Bretagne 2015 » en développant un partenariat privilégié avec les 21 Pays qui la composent.



1. UNE CONSTRUCTION TERRITORIALE MARQUEE PAR L'INTERCOMMUNALITE

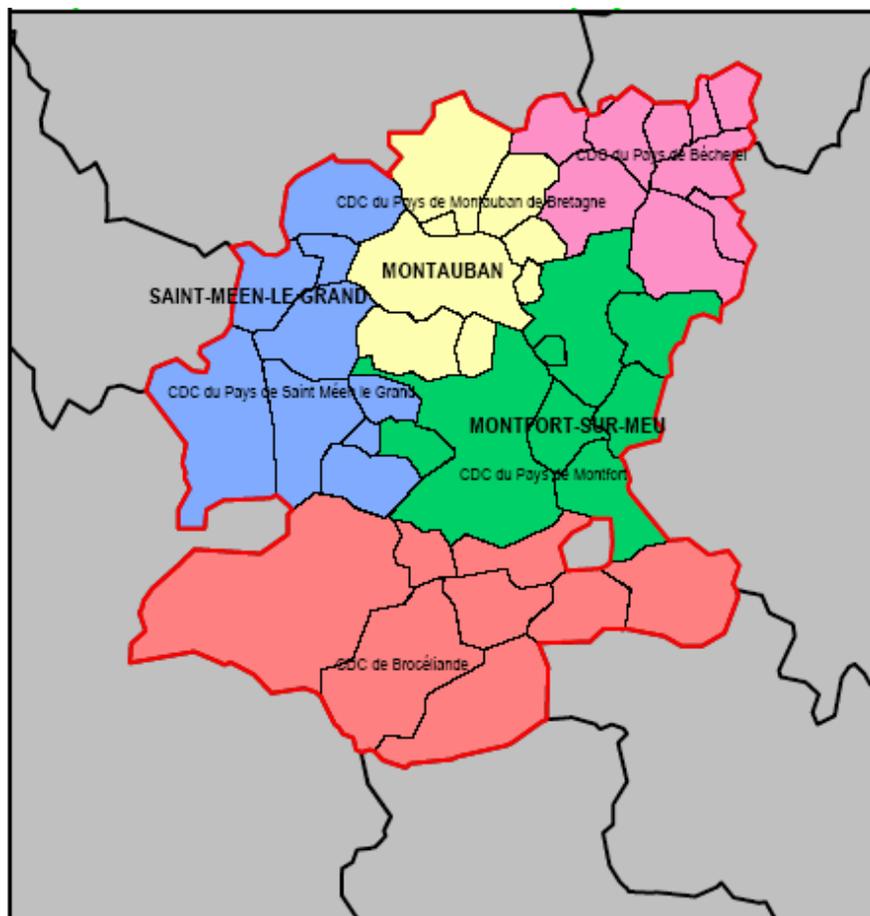
a) Le Pays de Brocéliande, en quelques chiffres

Le Pays de Brocéliande est l'un des plus petits de la région tant en terme de superficie que du nombre d'habitants. Il s'étend de la forêt de Paimpont à Bréal sous Montfort au sud et de Quédillac à Bécherel au Nord.

Il est composé de :

- 43 communes
- 5 communautés de communes couvrant l'ensemble des communes:
 - Bécherel
 - Montfort sur Meu
 - Saint-Méen Le Grand
 - Montauban de Bretagne
 - Brocéliande (Plélan le Grand)
- **Superficie** : 929 km² soit 7,7% de l'Ille et Vilaine
- En 1999, le nombre d'habitants s'élevait à 57671, c'est à dire un peu plus de ¼ de la population de Rennes dont la population totale en 1999 était de 212 494.
- **Dynamisme démographique entre 1990 et 1999** : évolution de la population +6,37%
- **Densité** : 62 habitants au km²

PRINCIPALES COMMUNES ET POPULATION 1999			
1- Montfort-sur-Meu	5412	5- Bédée	3296
2- Montauban-de-Bretagne	4042	6- Iffendic	3047
3- Bréal-sur-Montfort	3825	7- Bréteil	2974
4- Saint-Méen-Le-Grand	3566	8- Plélan-Le-Grand	2940



Source : Préfecture

(Composition intercommunale du Pays au 01/07/2000)

b) Le Pays de Brocéliande, une ancienne sous préfecture

Selon l'article 22 de la Loi n° 95-115 du 4 février 1995 d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement du Territoire modifié, le Pays se définit comme un "territoire présentant une cohésion géographique, culturelle, économique ou sociale, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'emploi". Elle précise que le périmètre du Pays a l'obligation légale de respecter les limites des établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre. Dans la pratique, les limites du territoire du Pays de Brocéliande sont en cohérence avec celles de l'intercommunalité.

Ce Pays est une ancienne sous préfecture de l'Ille et Vilaine qui réunissait les cantons de Brocéliande, Montauban de Bretagne, Montfort, Plélan-le-grand, Saint Méen-Le-Grand.

Dans les années 1990-1994, le syndicat intercommunal du Pays de Montfort va porter un projet commun de développement local, l'Agropole, en partenariat avec la chambre de commerce et d'Industrie de Rennes, il va être l'élément fédérateur stratégique autour duquel le Pays va se construire.

Quatre autres syndicats de développement économique du secteur se joindront à la démarche ainsi que les autres chambres consulaires. Ce projet va réunir une diversité d'acteurs tels que les agriculteurs, les artisans, les commerçants, les industriels, les habitants et élus ruraux qui vont se retrouver autour de ce projet commun de « pôle agro-industriel ».

En 1992, le Pays de Montfort change de nom pour prendre celui de Brocéliande comme la communauté de communes. Par la suite, l'Agropole va s'inscrire dans un projet global de développement. L'association pour la création de l'Agropole va se transformer en « association pour le développement du Pays de Brocéliande ».

Dans le contexte de la loi de 1995 relative au Pays, la première charte du Pays « Convention cadre de développement du Pays de Brocéliande » sera signée avec l'Etat, la Région et le département. La construction des limites territoriales sera portée par les élus à travers les communautés de communes et les cantons. Des débats importants ont eu lieu avec l'agglomération rennaise qui aurait aimé s'étendre aux communes limitrophes. Seule la commune du Verger acceptera d'entrer à Rennes métropole expliquant cette incohérence territoriale.

En 1999, lorsque la LOADDT (Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement durable du Territoire) est votée, le rôle du Pays comme territoire de référence pour la politique d'aménagement du territoire est conforté. Proposée par Dominique Voynet alors ministre de l'écologie, cette loi reprend les Pays comme des espaces de projets au sein desquels les collectivités territoriales et leur groupement s'engagent à définir un projet de développement durable.

Cette loi a apporté de réelles avancées à travers la création des conseils de développement et en inscrivant les Pays dans des démarches territoriales de projet.

Le Pays de Brocéliande prendra comme statut le groupement d'intérêt public de développement local qui permet d'associer des partenaires privés et publics sans pouvoir être maître d'œuvre des projets.

Depuis 2000 et jusqu'à 2006, le Pays est dans une troisième phase qui est d'instaurer une nouvelle logique de développement à travers un projet global de territoire, il privilégie des axes structurant transversaux pour éviter la compilation d'actions, et souhaite renforcer la démocratie participative à travers la mise en conseil de développement depuis 2001.

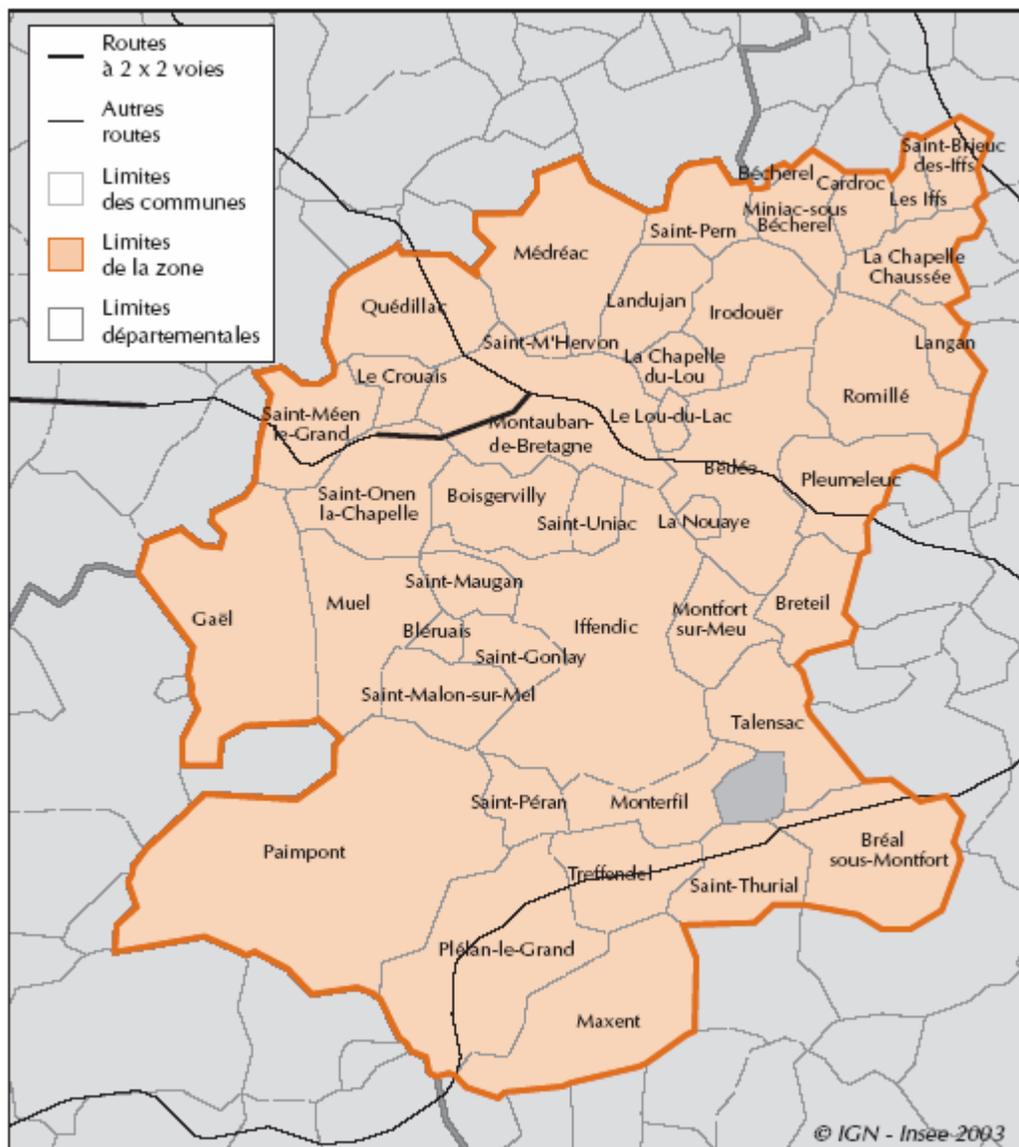
c) Une structuration multipolaire

Parmi les 5 communautés de communes que regroupe le Pays, ce dernier ne compte pas de grande agglomération, la plus grande commune étant Montfort-sur-Meu avec 6000 habitants.

Trois pôles intermédiaires structurent le Pays, Montfort-sur-Meu, Montauban de Bretagne et Saint-Méen-le-Grand, c'est pourquoi on qualifie l'organisation du Pays comme multipolaire dominée par une ville centre qui est Rennes et qui est

extérieur au Pays. L'influence de ces pôles déborde les limites du Pays, et inversement les communes périphériques sont attirées par Rennes, à l'Est, par Combourg, au Nord et à Ploërmel au sud.

On retrouve logiquement ces principaux pôles au niveau de l'emploi : en 1999, les deux principaux pôles emplois sont Montfort-sur-Meu et Montauban-De-Bretagne avec 2200 emplois. Ensuite, Saint-Méen-le-Grand vient avec 1800 emplois soit 12% du total du Pays.



2. « BROCELIANDE », DU MARKETING TOURISTIQUE POUR QUELLE REALITE

Lorsqu'on évoque le Pays de Brocéliande en dehors de ses frontières, il est souvent fait référence à la légende Arthurienne. Or, pour l'ensemble des habitants du Pays, celle-ci n'a pas de réalité territoriale au sens du territoire vécu. Les lieux de la légende, la forêt de Paimpont, se situent au sud du Pays, dans la communauté de commune de Brocéliande dont le Pays reprend le nom, difficile pour les habitants de Bécherel, situé au Nord du Pays de s'identifier à cette légende. Ce nom lui a cependant permis de développer des actions touristiques autour de cette forêt sans pour autant s'y circonscrire.

a) Le Pays touristique de Brocéliande, un acteur important

- **Sa fonction**

Le territoire de Brocéliande a obtenu le label national « Pays Touristique » qui est une marque collective octroyée à un territoire où les communes et les acteurs touristiques se sont regroupés autour d'une même volonté de développement d'un tourisme organisé et de qualité. Le « Pays touristique » respecte les limites territoriales du Pays de Brocéliande. Cinq syndicats d'initiative et d'offices de tourisme sont présents sur le Pays.

- **Le programme Leader Plus (Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale)**

C'est un programme européen de développement rural que le GIP du Pays de Brocéliande et le Pays d'Accueil Touristique ont mis en place sur une partie du territoire éligible au regard des critères européens. L'objectif est de lancer un dynamisme de valorisation des ressources naturelles et culturelles. Ce programme est entré en action au premier trimestre 2003.

Remarquons tout de même que le territoire éligible au regard des critères européens ne représente pas toute la totalité du Pays mais 28 communes sur 43, soit la moitié. Un travail est actuellement mené avec la DATAR pour étendre le territoire éligible.

b) Les principaux pôles touristiques du Pays

Bécherel et Paimpont sont les deux pôles structurant l'offre touristique du Pays mais tous deux n'ont pas les mêmes orientations :

- **Bécherel, offre culturelle**

Cette ancienne cité médiévale s'est transformée en une cité du livre par l'impulsion d'une association Savenn Douar en 1989. Cette dernière a permis à quelques libraires et bouquinistes de livres anciens d'acquérir des locaux laissés vacants par la mutation économique. Aujourd'hui, une quinzaine de librairies sont ouvertes à l'année et de nombreuses manifestations culturelles sont proposées. Elle a en profité pour développer des actions dans d'autres domaines comme la randonnée.

- **Paimpont, offre naturelle**

C'est dans cette forêt que se situent les principaux sites légendaires : Le val sans retour, la fontaine de Barenton et le tombeau de Merlin.

La forêt de Paimpont représente le plus grand massif forestier de Bretagne avec 8 000 ha. Elle dispose d'un intérêt botanique avec ces hêtres et ces chênes mais aussi d'un intérêt zoologique avec ses rapaces (Bondrée Apivore, Busard St-Martin, Busard Cendré, Faucon Hobereau...) et ses passereaux.

c) Une offre et une fréquentation touristique relativement faibles

La demande touristique connaît une croissance constante mais c'est essentiellement un tourisme de proximité, ce sont les habitants du Pays et de la région qui font vivre la vie touristique du Pays ainsi que la demande scolaire.

Il est important de remarquer que dans le tourisme l'attractivité de Rennes ne joue pas.

Selon les données INSEE Bretagne ORTB de 2001, le Pays de Brocéliande emploie seulement 150 salariés directs du tourisme en moyenne par an soit 0,8 % du total régional.

Le taux de fréquentations des principaux équipements :

Lieu	Equipement	Nombre de visiteurs en 2003	Rapport 2001-2003 (%)
<i>Equipements culturels</i>			
Paimpont	Abbaye de Paimpont	40 000	+ 1,2%
Médréac	Vélorail	11 800	- 0,8%
Montfort sur Meu	Eco musée	3960	+2,1%
Les Iffs	Château de Montmuran	3864	-5 ,8%
St Méen le Grand	Musée Louison Bobet	3000	+20%
Montauban de Bretagne	Château féodal de Montauban	350	
<i>Equipements touristiques</i>			
Iffendic	Base de loisirs domaine de Tremelin	150 000	+25%
Bréal sous Montfort	Jardins de Brocéliande	12 134	+53,4

- **Les manifestations**

Les animations locales sont peu nombreuses ou méconnues. A travers celles qui sont répertoriées, on retrouve les deux principaux pôles évoqués précédemment, à savoir :

- Bécherel et ses manifestations autour du livre : En 2003, cette commune a accueilli plus de 30 000 visiteurs lors de ses manifestations autour du livre.
- La fête de la Gallésie de Monterfil connaît une hausse de fréquentation importante pour atteindre 18 000 visiteurs en 2003 (hausse de 20% par rapport à 2001)
- Paimpont organise une Fête du fer avec une fréquentation de 5000 visiteurs en 2003

- **Nombre de KM de chemins de grandes randonnées**

Les chemins de randonnées trouvent un certain succès à travers la publication de « Topo-guides », ils illustrent ce tourisme de proximité. L'offre se compose d'un GR 37, de PR qui sont des boucles de petites randonnées, de 300 KM de sentiers balisés pour le VTT et de sentiers équestres.

- **L'hébergement**

En matière d'hébergement, l'offre est variée avec aujourd'hui une multiplication des gîtes et chambres d'hôtes. Cependant, leur remplissage reste faible, ce sont les hôtels qui connaissent les taux de fréquentations les plus importants notamment grâce au tourisme professionnel.

- **Les hôtels :**

Ils sont peu nombreux avec 266 lits recensés en 2004. Le nombre de nuitée a baissé de 7,3% entre 2002 et 2003 et les durées de séjour sont courtes : 1,5 jours en moyenne.

- **Les gîtes ruraux :**

Le nombre de lits est supérieur à celle des hôtels avec 345 lits recensés en 2004. Concernant la fréquentation, le nombre de moyen de semaines louées par gîte est de 18,12 pour l'année 2003. Par rapport à la localisation, ce sont les communautés de communes de Bécherel et Brocéliande qui sont le plus équipés dans ce type d'hébergements.

- Les campings :

Fin 2003, selon les données de l'ORTB, on dénombrait près de 350 emplacements sur le Pays, les deux sites principaux étant Iffendic et Paimpont.

3. UN DEVELOPPEMENT SOUS L'INFLUENCE DU PAYS DE RENNES

a) Un Pays accessible

Le Pays est traversé par 3 axes routiers qui le relient aux principaux axes bretons :

-Rennes-St Brieuc

-Rennes-Lorient

-La route Centre Bretagne N164

Le Pays occupe une position d'interface en étant situé sur toutes les voies menant de la Bretagne centrale et occidentale vers la capitale bretonne.

Par contre, il est moins bien desservi concernant la circulation interne en dehors des axes est-ouest assurant le transit principal.

Les gares du Pays de Brocéliande situées sur la ligne Rennes-Brest ne sont pas assez importantes pour bénéficier d'arrêts TGV. Par contre, elles permettent l'acheminement des actifs vers l'agglomération rennaise, la ligne TER s'arrêtant actuellement à Montauban de Bretagne et à Montfort sur Meu.

b) Une population en augmentation

Depuis les années 60, la population du Pays de Brocéliande poursuit sa croissance démographique. En 40 ans, la population s'est accrue de plus de 14 400 habitants soit une hausse totale de plus de 33,3% sur l'ensemble de la période. La densité moyenne de population du Pays (62 habitants au km²) est largement inférieure à la moyenne régionale.

- **Une évolution positive**

L'augmentation de la population du Pays de Brocéliande est due à la conjonction d'un excédent migratoire (excédent des arrivées sur les départs) et naturel (excédent des naissances sur les décès) largement positifs.

- Le solde naturel

Contrairement à la plupart des autres Pays, le solde naturel est positif et constant.

L'excédent naturel est en hausse sensible dans près de la moitié des communes. Elles sont surtout localisées dans la partie de la couronne périurbaine rennaise. Par contre, à l'Ouest, de Saint-Méen-le-Grand à Paimpont, le solde naturel est déficitaire.

- Le solde migratoire

Par contre, le solde migratoire, lui aussi positif, est très fluctuant. Après avoir été fortement négatif dans les années 60 puis fortement positif dans la fin des années 70, il semble se stabiliser autour de 0,5% par an depuis les années 80.

Au cours de la dernière décennie, l'excédent migratoire a essentiellement profité aux communes situées sur l'axe Rennes-Lorient au sud du Pays (Saint-Péran, Plélan-le-Grand, Maxent, Treffendel, Saint-Thurial, et Bréal sous Montfort) ainsi qu'aux communes du secteur de Bécherel et enfin à Montfort-sur-Meu. Près d'un tiers des communes du Pays connaît une hausse annuelle supérieure à 0,5%.

- **Une Structuration marquée par une population jeune**

Une population jeune notamment dans les communes à proximité du Pays de Rennes même si la très légère tendance au vieillissement de la population du Pays de Brocéliande amorcée dans les années 80 se confirme sans s'accroître.

c) Des revenus fiscaux seulement important dans les communes sous influence rennaise

En 1996, le Pays de Brocéliande compte 27 250 foyers fiscaux soit 2,1 personnes par foyer fiscal. 61% des foyers sont non imposables soit 5 points de plus que sur l'ensemble de la région (56%).

Le revenu net imposable des foyers fiscaux du Pays s'élève à 79 632 francs en 1996, inférieur à la moyenne régionale (82 362 francs). La richesse est concentrée sur la frange Est du Pays qui sont les communes périurbaines sous influence rennaise.

Quel que soit le groupement de communes, le rendement de la taxe sur le foncier bâti est supérieur à la moyenne régionale, reflétant le côté rural du Pays. A l'inverse, pour la taxe professionnelle, aucune intercommunalité, hormis celle de Montauban-de-Bretagne, ne dépasse la moyenne régionale.

d) Le logement, entre pression foncière et aménagement du territoire

- **La répartition selon les différents types de logement**

De 14 900 logements en 1968, le Pays de Brocéliande est passé à plus de 24 500 en 1999, soit une hausse de 65%.

Les trois pôles du Pays de Brocéliande représentent plus d'un tiers des logements disponibles dans le Pays. Avec ses 2 200 logements, Montfort-sur-Meu est le premier pôle de logement représentant 14% du parc, suivi de Montauban-de-Bretagne avec 11% et Saint-Méen-le-Grand avec 10% du parc total.

L'augmentation du nombre de logements est surtout sensible dans les communes périurbaines Rennaises jusqu'à Montauban-de-Bretagne qui subissent l'extension résidentielle de l'agglomération.

Le taux de résidences secondaires ne cesse de diminuer depuis 20 ans. A l'exception de quelques communes touristiques de la forêt de Brocéliande, il est largement inférieur à la moyenne régionale.

Le Pays étant constitué essentiellement par des communes rurales, le poids du logement individuel y est très important (92,6% contre 73,7% en moyenne) alors que les petits collectifs (5,3%) et surtout les grands collectifs de plus de 10 logements (2,0%) sont peu nombreux. Le nombre de propriétaires croît plus vite que sur l'ensemble de la région (+16,8%).

Malgré un rythme de construction neuve très soutenu, le Pays de Brocéliande connaît un manque de réserve foncière avec un stock inférieur à 3 mois de commercialisation.

- **Deux nouvelles problématiques**

- L'aménagement du territoire

L'aménagement du Pays de Brocéliande se caractérise de manière générale par un Nord-Ouest industrialisé (Montauban). Il est plus urbanisé à l'Est, et plus rural et agricole aux extrémités Nord (Bécherel) et sud (Plélan-le-grand).

L'aménagement du territoire est une problématique importante pour le Pays qui doit concilier l'urbanisation de son territoire avec la place de l'agriculture.

- Le logement social

Le constat qui est fait selon le SCOT en avril 2005 est la faiblesse du parc social avec une répartition inégale sur le territoire.

En 2004, un peu moins de 1800 logements HLM étaient répertoriés ce qui représentait 7,6% des résidences, c'est faible lorsqu'on sait que le taux des communes rurales du département est de 15,8%.

e) Des actifs travaillant hors du Pays : les migrations quotidiennes

A travers l'importance des migrations quotidiennes du Pays de Brocéliande, nous avons une nouvelle illustration de l'influence rennaise.

- **Les sortants**

La mobilité quotidienne des actifs a augmenté durant la dernière dans le Pays de Brocéliande où la part des actifs résidant dans le Pays et travaillant dans la même commune a sensiblement diminué pour passer de 45% en 1990 à 31% actuellement.

Les déplacements se font vers d'autres communes du Pays (16 % en 1999 contre 12% en 1990) mais aussi et surtout vers des communes hors du Pays (52% en 1999 contre 41% en 1990) et notamment vers le Pays de Rennes qui représente maintenant 42,4% des emplois occupés par des résidents du Pays de Brocéliande contre 35,1% en 1990.

- **Les entrants**

La part des actifs travaillant dans le Pays de Brocéliande s'est un peu accrue chez les actifs résidant dans les communes limitrophes du Pays notamment dans le Pays de Rennes.

En 1999, le Pays de Rennes employait 10270 personnes résidant dans le Pays, tandis que 1800 faisait le trajet inverse.

Lieu de travail des actifs résidant dans le pays

Pays lieu de travail	1990	%	1999	%	Évolution
Pays de Brocéliande	12 388	58,1	11 530	47,6	-858
Pays de Rennes	7 483	35,1	10 270	42,4	2 787
Pays du Centre-Est Bretagne	220	1,0	466	1,9	246
Pors Bretagne	356	1,6	344	1,4	-12
Pays de Dinan	176	0,8	309	1,2	133
Autres	665	3,1	1 304	5,3	639
Ensemble	21 288	100,0	24 223	100,0	2 935

Source : INSEE – Recensements de la population

f) Des services émergents

La croissance de l'emploi résulte également du développement des activités tertiaires (commerce, santé, services aux entreprises) même s'ils sont faiblement représentés au niveau du Pays dû fait de sa proximité de l'agglomération rennaise. Par exemple, en matière d'équipement hospitalier, les hôpitaux locaux du Pays ne disposent pas de bloc d'opérateur et de service d'urgence.

Voici une répartition des établissements inscrits au RCS en mars 2003 par activité (CCI Rennes) :

Etablissements par activité en 2003(CCI de Rennes)	
Cafés, hôtels, restaurants	189
Services aux entreprises	78
Services aux particuliers	67
Autres services	37
Banques, crédit, assurances	32
Culture, loisirs et sports	24
Santé	12
Enseignement, recherche	4
Action sociale	1

Ainsi, 444 établissements composent le secteur tertiaire du Pays de Brocéliande, ce qui représente 4,4 % de l'Ille et Vilaine.

4. UNE ECONOMIE TOURNEE VERS L'AGROALIMENTAIRE

L'agriculture et la pêche restent des activités importantes en Bretagne, où elles ont permis le développement d'une puissante industrie agroalimentaire. Mais en vingt ans, le recul de l'emploi agricole lié à l'évolution de ce secteur a été compensé par l'essor de l'industrie : la Bretagne est une des seules régions françaises où l'emploi industriel a continué de progresser depuis 1980 avec comme principale activité, l'agroalimentaire.

On retrouve cette spécialisation dans l'économie du Pays qui c'est notamment construit autour d'un pôle agro-industriel. Avant d'approfondir cette réalité industrielle, revenons sur les différents secteurs composant l'économie du Pays.

a) Le commerce et l'artisanat, des secteurs présents

• L'artisanat

L'artisanat est un secteur présent avec un nombre d'entreprises artisanales pour 10 000 habitants s'élevant à 146 alors que pour l'Ille et Vilaine ce chiffre s'élève à 127.

Concernant le taux de renouvellement du tissu artisanal, la chambre des métiers de l'Ille et Vilaine recensait au 01/01/03, 70 immatriculations, 48 radiations, ce qui permettait d'avoir un taux de renouvellement positif de 2,44%.

Entreprises par activité

ACTIVITÉS	ENTREPRISES	PART DANS LE DÉPARTEMENT
BÂTIMENT ET TRAVAUX PUBLICS	383	8,9 %
RÉPARATION, TRANSPORTS, SERVICES	216	6,8 %
ALIMENTATION	121	7,8 %
TRAVAIL DES MÉTAUX	52	7,1 %
AUTRES FABRICATIONS	30	5,1 %
BOIS ET AMEUBLEMENT	31	6,6 %
TEXTILE, HABILLEMENT, CUIR	7	4,1 %
TOTAL	840	7,6 %

Chambre de Métiers d'Ille-et-Vilaine, 01/01/03

Les activités artisanales les plus présentes au niveau du Pays sont les bâtiments et les travaux publics.

• Le commerce

En mars 2003, la CCI de Rennes comptabilisait 489 commerces sur le Pays de Brocéliande, ce qui représente au niveau départemental 5,3% des commerces de l'Ille et Vilaine. Sur ce nombre de commerces, 322 sont des commerces de détail, 98 des commerces de gros, 69 des commerces dont ceux concernant la réparation automobile.

Démographie d'établissements (année 2002)

	CRÉATIONS	RADIATIONS	SOLDE
COMMERCE DE DÉTAIL	36	32	+ 4
COMMERCE DE GROS	12	8	+ 4
COMMERCE ET RÉPARATION AUTOMOBILES	10	6	+ 4

CCI de Rennes

Nombre de supermarchés de plus de 300 m² : 12
 Plancher commercial total : 15059 m²
 Nombre de m² pour 1000 habitants (supermarchés) : 261m²
 Plancher commercial total des surfaces spécialisées des plus de 300m² (37 établissements) : 37358m²

b) Une agriculture, un facteur d'identité en crise

Rappelons que le Pays de Brocéliande se situe en Bretagne, première région agricole française avec 13% de la production nationale. On retrouve dans les Pays certaines orientations dominantes de l'agriculture régionale à travers l'élevage de porc et la production de lait. L'agriculture reste un point fort du Pays même si ce secteur a perdu 40% de ses emplois depuis 1990. L'autre problème rencontré par l'agriculture du Pays est celle de la difficulté pour les jeunes exploitants de trouver des terres pour s'installer compte tenu du prix élevé du foncier.

Voici quelques chiffres concernant les structures de production (année 2000) et la production en elle-même (année 1999).

Nombre d'exploitations : 1 384 (13,0 % de l'Ille-et-Vilaine)
Nombre d'exploitants : 1 784 (13,2 % de l'Ille-et-Vilaine)
Surface agricole Utile (SAU) : 63 930 ha (13,0 % de l'Ille-et-Vilaine)
SAU / Surface totale : 68,8 % (Ille-et-Vilaine : 72,8 %)
Surface moyenne par exploitation : 42,7 ha (Ille-et-Vilaine : 41,0 ha)

- Production laitière

Nombre de livreurs : **1 095** (13,7 % de l'Ille-et-Vilaine)
 Référence moyenne par exploitation : **182 018 L** (Ille-et-Vilaine : 178 975 L)

- Production porcine

Nombre d'élevages : **329** (16,6 % de l'Ille-et-Vilaine)
 Places de reproducteurs : **19 324** (20,1 % de l'Ille-et-Vilaine)
 Places d'engraissement : **152 836** (19,5 % de l'Ille-et-Vilaine)

- Production de viande de volailles

Nombre d'élevages : **122** (13,6 % de l'Ille-et-Vilaine)
 Dont volaille label : **9** (4,7 % de l'Ille-et-Vilaine).
 Surface totale en

- Production de céréales

Livraisons de céréales : **119 623 quintaux** (15,9 % de l'Ille-et-Vilaine)
 Dont blé : **74 827 quintaux** (16,5 % de l'Ille-et-Vilaine)
 Dont maïs : **33 314 quintaux** (15,2 % de l'Ille-et-Vilaine)

Concernant l'emploi, en 1999, le secteur de l'agriculture représente 15% de l'emploi ce qui est supérieur au niveau départemental où le secteur de l'agriculture ne représente seulement 5,7% (INSEE).

c) Une industrie essentiellement agroalimentaire

L'agroalimentaire est relatif à la transformation par l'industrie des produits agricoles destinés à l'alimentation. Le poids de la Bretagne dans l'industrie agroalimentaire représente 6,1% au niveau national. Au niveau régional, elle représente le tiers de l'emploi industriel, ce n'est pas surprenant qu'elle soit également présente sur le Pays.

L'industrie agroalimentaire bretonne est présente sur les marchés nationaux mais également internationaux, elle est donc soumise à une forte concurrence soulignant une certaine fragilité.

Sa forte présence sur le territoire breton n'est pas sans lien avec l'évolution de l'agriculture mais cette filiation est vécue différemment selon le secteur auquel on appartient.

Nombre d'établissements industriels (09/2001) : **114** (5,5 % de l'Ille-et-Vilaine)

Établissements industriels par activité



Ce système productif agroalimentaire concentre la plupart des emplois du secteur industriel : les 8 plus gros employeurs de la zone sont des usines agroalimentaires. Ici, encore, la part de l'emploi dans le secteur industriel qui était de 22,6% dans le Pays de Brocéliande est supérieure à celle du département qui est de 18,5%.

Nombre de personnes travaillant dans l'agroalimentaire

Principaux établissements industriels

ETABLISSEMENTS	SECTEUR	CLASSES DE SALARIÉS
COOPERL HUNAUDAYE	Agroalimentaire	400 à 499
LES CHARCUTERIES DE BROCELIANDE	Agroalimentaire	200 à 399
ENTREMONT Montauban	Agroalimentaire	200 à 399
ENTREMONT St-Méen	Agroalimentaire	200 à 399
ONNO	Agroalimentaire	100 à 199
PRESTA BREIZH	Agroalimentaire	100 à 199
GRAND SALOIR	Agroalimentaire	100 à 199
SAINT-NICOLAS	Agroalimentaire	100 à 199
CHARCUTERIES CUISINÉES DE PLELAN	Agroalimentaire	100 à 199
AZENN	Electricité, électronique	100 à 199

CCI de Rennes 2002

d) Les répercussions en terme d'emploi

- De nouveaux arrivants actifs

(Population active en 1999 concernant les habitants résidant dans le Pays de Brocéliande) :

Population active totale :	26220	(6,7% de l'Ille et Vilaine)
Population active ayant un emploi :	24220	(6,8% de l'Ille et Vilaine)
Taux d'activité :	45,5%	(Ille et Vilaine : 45,3%)
<i>(Population active totale rapportée à la population totale)</i>		
Population active salariée :	19959	(6,5% de l'Ille et Vilaine)
Population active non salariée :	4264	(8,9% de l'Ille et Vilaine)

Le Pays compte plus de 24000 actifs résidents ayant un emploi en 1999, soit 2900 de plus qu'en 1990. La population active occupée représente actuellement 2,2% de celle de la région contre 2% en 1990.

Evolution de la répartition des actifs entre 1990 et 1999 :

	1990			1999			variation 90-99
	hommes	femmes	ensemble	hommes	femmes	ensemble	
Actifs ayant un emploi	12 305	8 983	21 288	13 622	10 601	24 223	2 935
salariés	9 042	6 423	15 465	10 929	9 030	19 959	4 494
dont titulaires fonction publique				1 478	1 840	3 318	
non salariés	3 263	2 560	5 823	2 693	1 571	4 264	-1 559
Population active*	13 129	10 154	23 283	14 488	11 732	26 220	2 937
Taux d'activité**	78,9	65,3	72,3	81,0	70,2	75,8	

Source : INSEE Recensements de la population 1990 et 1999

* actifs ayant un emploi + chômeurs + militaires du contingent

** part des actifs de 15 à 59 ans sur la population âgée de 15 à 59 ans

Au sein de cette population active, lorsqu'on s'intéresse aux catégories socioprofessionnelles, on peut constater, qu'en 1999, la part des agriculteurs et des exploitants qui est de 4,4% est effectivement supérieur à celle du département qui est de 2,3% soit le double.

Par contre, concernant la représentativité des cadres et des professions intellectuelles supérieures, elle est deux fois moins présente dans le Pays (3,3%) qu'en Ille et Vilaine (6,3%).

(INSEE-RP 1999)

- **Un taux de chômage faible mais de longue durée :**

Lors du dernier recensement effectué en mars 1999, le taux de chômage du Pays atteignait 7,2%. Il est nettement inférieur à celui de la région, 10,6%, mais équivalent aux Pays ruraux voisins : Centre Bretagne, Centre- Est-Bretagne, Pontivy et Vallons de Vilaine.

Entre juin 1999 et juin 2000, le nombre de demandeurs d'emploi a diminué dans tous les niveaux de qualification. Globalement, la baisse moyenne est de 18,5% dans le Pays pour 18,1% en Bretagne.

Par contre, la durée moyenne du chômage et le chômage de longue durée (plus d'un an) sont supérieurs à la moyenne régionale.

LE PAYS DE BROCELIANDE AUJOURD'HUI :

Par l'influence importante du Pays de Rennes sur sa structuration, le Pays de Brocéliande a toutes les caractéristiques d'un territoire périurbain à la différence de Rennes qui est un territoire urbain avec des problématiques complètement différentes. En distinguant ces deux territoires, le Pays de Brocéliande a pu développer une certaine proximité territoriale qui n'aurait pu exister s'il avait été rattaché à Rennes. Difficile d'assimiler le paysage urbain du Pays de Rennes au paysage bocager du Pays de Brocéliande.

L'enjeu pour ce territoire est de refuser toute démarche instrumentale où le Pays de Brocéliande serait au service du Pays dominant qu'est Rennes. Au contraire, il serait nécessaire de privilégier la mise en synergie des populations, des histoires et des cultures. Ainsi, le développement économique ne sera plus l'objectif principal, il s'inscrira dans une démarche plus globale pour le développement à savoir, favoriser un développement durable.

RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- *Diagnostic de territoire – Charte de Territoire*

Consultation : GIP-DL Pays de Brocéliande

Université Rennes 2 - 1998

- *Monographie du Pays de Brocéliande*

Consultation : GIP-DL Pays de Brocéliande

INSEE - 2001

- *Pays de Brocéliande, chiffres clefs*

CCI, édition 2003

- *Diagnostic, phase 1, mai 2005 du Schéma de Cohérence territoriale du Pays de Brocéliande*

Annexe 4

CHARTRE DU PAYS DE BROCELIANDE 2000 – 2006

Annexe 5

FICHES DE PRESENTATION DES ORGANISATIONS

L'exploitation agricole de H. et J. Cocherie

Statut	SCEA (Société Civile d'Exploitation Agricole)
Coordonnées	35 360 Montauban de Bretagne
Le(s) chefs d'exploitation	Le couple
Activité	production laitière engraissement de porc
Description	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Surface agricole utile :</i> 32 hectares - <i>Production :</i> 238 000 litres de référence laitière par campagne laitière - <i>Elevage :</i> 37 vaches laitières 16 génisses Atelier de porcs, 250 places
Historique	Ils se sont installés le 1 ^{er} janvier 1982 avec comme unique chef d'exploitation Monsieur. En 1989, ils créent une EURL, Madame rejoint l'exploitation abandonnant son métier de puéricultrice. création de la SCEA, ils étaient 3 au départ mais en 2002 retrait du 3 ^{ème} associé du à une divergence de point de vue
Les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôleur laitier - Coopagri (cultures) - ARCO(porc) - CERGIV (centre de gestion) - Bassin versant (conseils agronomiques) - Chambre d'agriculture
Les clients	Entremont
L'environnement	Au niveau syndical : FDSEA. Les voisins : Rôle important car ils viennent donner un coup de main. Idem avec les exploitations voisines avec qui ils coopèrent et se relaie, leur permettant ainsi de partir en vacances. Les chasseurs : la chasse est loué directement par l'exploitation
L'implication territoriale	Madame est : <ul style="list-style-type: none"> - Membre du conseil de développement en tant que représentante de la chambre d'agriculture - Elue municipale de Montauban - Elue communautaire pour la communauté de commune de Montauban - Membre du conseil d'administration du Pays de Brocéliande

Ferme du pressoir

Statut :	GAEC (Groupement Agricole d'Exploitation en Commun).
Coordonnées	35190 Saint Pern
Nom des associés et organisation	<p>- Composition : Michel (55ans), son épouse Annick est statutairement salariée mais associée de fait(53 ans), leur fille Stéphanie (30 ans), Daniel (52 ans), Jacques (47 ans), deux salariées à temps partiel.</p> <p>- Organisation : Chacun à 2 responsabilités hiérarchisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Jacques : 1) Culture-engraissement (réfèrent au niveau des CUMA et de l'achat des semences), 2)Naissage o Daniel : 1) Naissage-post-sevrage, 2) Transformation o Michel : 1) Brin d'herbe-vente, 2) Tourne selon les besoins sur les différents postes o Stéphanie : 1) Vente, responsable magasin, plats cuisinés, 2) Transformation o Annick : 1) Comptabilité-gestion (CERGIV, MSA...), 2) Vente, 3) Trésorière de Brin d'herbe
Activité	<ul style="list-style-type: none"> - Élevage naisseur-engraisseur de porcs biologiques - Fabrication de produits paysans certifiés biologique : Côtes, grillades, rôtis, jambon, saucisses, pâtés, boudins, cassoulet... - Vente directe (90 % de la production de porc est transformée) : <ul style="list-style-type: none"> o à la ferme (50%) o au GIE « brin d'herbe »(50%) - Vente de porcs à Bretagne Viande BIO (Distributeur, 10% de la production)
Projet :	« Vivre de notre travail dans un souci de partage, de respect de l'environnement et d'ouverture vers d'autres activités »
Description	<ul style="list-style-type: none"> - Surface : 32 hectares dont la répartition est : 10 hectares de maïs, 2 hectares de féverole, le reste en mélange (orge, blé, pois) Cette production végétale sert uniquement à l'alimentation des porcs. - Elevage : Chargement par hectare du nombre d'animaux : 8 truies par hectare Nombre d'unité de gros bétail : 40 truies pour 300 hectares 50 truies pour 800 porcs engraisés par an. 15 porcelets sevrés par truie par an Elevage en plein air et sur paille - Pratiques durables : Respect du cahier des charges de l'agriculture biologique 0% de sol nu en hiver Paysage bocager et présence de 2000 mètres linéaires de haies Les déjections sont toutes sous forme de fumier composté. - Les équipements : Laboratoire de transformation 4 chambres froides bétaillère pour le transport des animaux à la ferme
Historique :	<p>Première installation de Michel en 1976, sans les aides, en hors sol avec 100 truies.</p> <p>En 1981, reprise de la ferme laitière des parents en GAEC.</p> <p>Arrivée du 4^{ème} associé en 1984. L'activité lait est arrêtée et le GAEC démarre une production de porcs pleins air avec 150 truies.</p> <p>En 1992, choix de la vente directe</p> <p>En 1997, choix de la production biologique.</p>

Les salariés, les travailleurs	Annick Marie-France aide à la transformation, Jacqueline s'occupe de l'entretien.
Les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - CUMA local et inter CUMA - AGROBIO - CIVAM
Les clients	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ventes de porc :</i> <ul style="list-style-type: none"> o Bretagne Viande Bio - <i>Circuit court :</i> <ul style="list-style-type: none"> o Clientèle locale à la ferme o Clientèle urbaine et périurbaine u magasin de Vézin-le-coquet o
L'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Syndicat : la confédération agricole - Le GAEC adhère à « Accueil paysan », c'est à dire que la ferme ouvre ses portes pour faire connaître leur métier et leur environnement - Les organismes de contrôle et de certification: <ul style="list-style-type: none"> o DSV pour les installations et l'hygiène o DGCCRF pour l'étiquetage o L'organisme certificateur
L'implication territoriale	<p>Le GAEC a participé à la création d'un GIE (groupement d'intérêt économique) à Vezin le coquet avec d'autres producteurs fermiers et biologiques.</p> <p>Ils accueillent des spectacles de théâtre de l'association « L'art et la Mie ».</p> <p>Depuis 2002, ils organisent un marché hebdomadaire à Saint Pern le samedi matin.</p> <p>Daniel est conseiller municipal de Saint Pern.</p>

PME agro-alimentaire

Statut :	SARL au capital de 30 000 euros
Coordonnées :	35600 Montauban de Bretagne
Organigramme :	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Direction administrative et commerciale :</i> Bernard Fournier (gérant) - <i>Un responsable administratif :</i> - <i>Un Service production/qualité :</i> <ul style="list-style-type: none"> o Un responsable production et qualité o Un responsable maintenance
Activité :	Fabrication de noyaux laitiers destinés à l'industrie de l'alimentation animale. Cette production consiste à un assemblage de différents lots de matières premières pour en créer une nouvelle aux caractéristiques maîtrisées et répondant totalement aux attentes du client. C'est au niveau de sa qualité chimique et sanitaire, son étiquetage et son conditionnement et sa traçabilité que se joue la production.
Description :	<p>Situé sur l'axe St Brieuc-Rennes, l'entreprise couvre une surface de 3 500 m² dont 300m² pour les bureaux sur la zone de la Brohinière à Montauban de Bretagne.</p> <p>Capacité de production : environ 20 000 T/an mais leur production annuelle s'élève à 10 000-12 000 T/an avec un stock permanent de 1 000T/an.</p> <p>Les certifications :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ISO 9000V2000 en mai 2004, elle concerne l'organisation de l'entreprise. - GMP Plus en mars 2005, elle concerne la qualité sanitaire du produit mais permet surtout de pouvoir exporter au Benelux.
Historique :	<p>La TPE est une jeune entreprise qui a vu le jour en avril 2002. A sa création, elle comptait 3 opérateurs de production avec un gérant non salarié, la production était donc limitée. Par la suite, avec la volonté de toute l'équipe de redynamiser l'entreprise à partir d'importants financiers et humains, cette dernière a vu en 2 ans son niveau de tonnage doublé.</p> <p>Autre objectif atteint, la mise en place un système de qualité à travers la certification iso 9 001V2000 obtenu en mai 2004 et la norme GMP obtenu en mars 2005.</p>
Les fournisseurs	Lacto Com, approvisionnement en matière première (Médreac, 35), est l'interface exclusive entre la TPE et ses fournisseurs en matière première
Les clients	Ils sont internationaux, par exemple, ils ont des clients en Hollande, pour qui il fabrique des aliments d'allaitements.
L'environnement	Cette activité nécessite une bonne intégration dans le milieu du négoce des produits agroalimentaire que le gérant de Lacto Production connaissait de ses précédentes activités.
Les actionnaires	
L'implication territoriale	La responsable de production participe au club qualité 35 de la chambre de commerce et de l'industrie de Rennes.

La Mutuelle de Santé Brocéliande-Mutualité/Unimutuelles

Statut	Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la Mutualité Elle est issue du regroupement de mutuelles de Pays, mutuelles locales parfois centenaires, de zones rurales en Ille et Vilaine, autour de Fougères, de Vitré et dans le Pays de Brocéliande. L'organisation en sections assure l'échelon de proximité : Brocéliande Mutualité est l'une de ces sections.
Coordonnées	La Section de Brocéliande est organisée avec deux bureaux dans le Pays : Montfort (17, rue de Rennes) et Saint Méen (15 rue de Merdrignac)
Le directeur	Le directeur, par délégation du conseil d'administration, assume les responsabilités juridiques et financières de la mutuelle dans toutes les fonctions qui ne font pas l'objet de restrictions formalisées dans le code de la mutualité. Il est chargé de la gestion de l'entreprise, il est tenu de rendre des comptes de l'activité et de l'exercice de ses mandats au conseil d'administration.
Président de la section	Une Administratrice habitant le Pays et élue par le conseil de section, lui – même élu par l'Assemblée Générale des mutualistes.
Les mutualistes	7000 affiliés, en croissance continue Une partie de ces affiliés le sont au titre d'un « contrat de groupe » négocié dans le cadre de leur employeur.
Le conseil d'administration D'Unimutuelles	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Un président</i> - <i>8 représentants de la section Brocéliande mutualité au sein du Conseil d'Administration</i>
Enjeux	Le secteur des mutuelles connaît aujourd'hui un important niveau de concurrence notamment avec les groupes d'assurances et de finance. La concurrence se situe parfois vis-à-vis de mutuelles plus importantes, régionales ou nationales. Outre sa présence historique, Brocéliande Mutualité réagit à travers le développement des adhésions de groupes au sein d'entreprises mais aussi au sein d'associations spécialisées (par exemple pour l'accès à la complémentaire santé de publics spécifiques comme les invalides).
L'environnement	<i>Adhésion aux unions et fédérations :</i> <ul style="list-style-type: none"> - La Mutuelle adhère à la Mutualité Française (Un Vice –président est administrateur niveau Ille et Vilaine) - Elle adhère également au FOFAM (pour la formation des administrateurs) et à l'UGEM au titre d'employeur mutualiste. - Elle adhère également au dispositif « sésame vitale » de la Mutualité française et promeut des dispositifs de conventionnement avec les professions de santé libérales.
L'implication territoriale	Un vice-président est membre du Conseil de Développement du Pays de Brocéliande.

Association du service à domicile

Statut :	Association loi 1901
Coordonnées :	35160 Montfort
Composition du bureau :	<p>Les personnes composant le bureau sont toutes bénévoles et elles sont les seules responsables juridiques. Elles appartiennent également au 1^{er} collège du conseil d'administration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présidente : responsable de l'ensemble des services - Vice-présidente : responsable services personnes âgées, - Vice-présidente-adjointe : responsable service famille - Trésorière générale : responsable trésorerie des 4 services - Secrétaire adjointe : relais FLPA
Conseil d'administration :	<p>Il regroupe 2 collèges :</p> <p>Le 1^{er} collège est composé des membres du bureau et d'autres bénévoles (¾ de sièges) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 personnes pour la gestion des dossiers et encadrement du personnel, - 1 responsable de la formation, - 2 coordinatrices et une trésorière à Babiloup (halte garderie), - 1 bénévole conseil. <p>Le 2nd, de salariés dont une TISF et deux AVS (¼ des sièges).</p>
Projet :	<p>L'association, par son offre de services d'aides à domicile, permet aux familles et aux personnes de mieux vivre chez elle. Elle intervient sur des actions de proximité et décentralisée, aidée par une équipe de professionnelles bénévoles dans le respect d'une vision concertée par les trois principaux acteurs à savoirs le client adhérent, le bénévole et le salarié : c'est ce que l'on appelle à l'ADMR « le Triangle d'or ».</p> <p>Elle regroupe 4 secteurs d'activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le service aux familles, - le service aux personnes âgées et handicapées dans le cadre de l'APA (Allocation personnalisée d'autonomie), - le secteur petite enfance avec la halte garderie parentale(Babiloup), - la télé assistance (complètement gérée par les bénévoles).
Les salariés	<p>58 salariés pour 30 équivalents temps pleins travaillent à l'ADMR. Les métiers représentés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - aides à domicile, - techniciennes de l'intervention sociale et familiale(TISF), - infirmières coordinatrices, - auxiliaires d'intégration à la vie sociale(AVS), - éducatrices de jeunes enfants - - auxiliaires de puéricultrice.
Les bénévoles	<p>2 types de bénévoles interviennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le responsable de commune : <p>Sa mission est de faire les visites à domicile, il joue le rôle de conseil sur les différents modes d'intervention et les coûts, il suit le dossier de prise en charge, il assure le suivi de l'intervention et présente l'intervenante au domicile le 1^{er} jour, il vérifie également la satisfaction du client.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le responsable travail : <p>Il établit le planning mensuel des interventions et des salariés, il participe au recrutement du personnel et vérifie la feuille d'intervention du salarié en fonction du planning préétabli.</p>

<p>L'environnement :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Son réseau :</i> L'association adhère au réseau national, elle a des contacts quotidiens avec la fédération d'Ille et vilaine qui joue un rôle de soutien en mettant en œuvre le plan de formation des bénévoles et des salariés. Elle assure également la représentation auprès des instances politiques, administratives et économiques. L'association de Montfort travaille également en coopération avec les différentes associations de la même fédération présentes sur le pays de Brocéliande. - <i>Ses partenaires :</i> L'Association a négocié un réel partenariat avec les élus des communes du canton qui se concrétise par la signature de contrats d'objectifs lui assurant un financement permanent. Les autres partenaires financiers sont la Mutualité Sociale Agricole, le Conseil Général, la Caisse Régionale d'Assurance Maladie et la Caisse d'Allocation Familiale. Elle travaille également avec les professionnels de la santé et du social comme le CDAS (Centre départemental d'action sociale) qui instruit les demandes APA, des infirmières, des médecins...
<p>L'implication territoriale</p>	<p>La présidente de l'association siège à l'UDAF, au CDAS à la commission logement, au CODEM et à l'hôpital à la commission famille accueil.</p>

La Commune de Treffendel

Statut	Collectivité Territoriale
Le maire	Madame est maire depuis 2001, liste sans étiquettes, les élus étant de diverses sensibilités de centre-droit et de centre-gauche. Conseil municipal de 15 membres. Bureau municipal de 5 membres : maire + 4 adjoints..
Coordonnées	35380 Treffendel
	1005 habitants en 1999, en croissance : perspective 1300 h en 2010. Les « treffendellois ». Superficie de 1898 hectares : 2 vallées boisées, un plateau remembré.
Actualité	Commune où l'agriculture est préservée tout en permettant à l'habitat de se développer. Création d'une zone d'activité en bordure de la voie Express Rennes – Quimper. Ouverture du site internet http://treffendel.free.fr avec informations municipales.
Les adjoints	<i>1^{er} adjoint</i> : (urbanisme) <i>2^{ème} adjoint</i> : (voirie et réseaux) <i>3^{ème} adjoint</i> : (financement scolaire et périscolaire ; affaires sociales) <i>4^{ème} adjoint</i> : (Bâtiment de la commune et fleurissement) <i>assistés par une secrétaire de Mairie responsable des services municipaux (12 agents, dont plusieurs temps partiel)</i>
Budget prévisionnel 2005	Dépenses de fonctionnement : 616 000 € (hors autofinancement) Dépenses d'investissement : 490 000 €
Description	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Les services municipaux</i> - <i>Equipements socio-éducatifs gérés par des associations :</i> <ul style="list-style-type: none"> o Halte garderie (ADMR) o Animations jeunes, culture, loisirs avec l'association intercommunale Centre Social de Plélan le Grand (ADSCRIP) o Accès au CLSH de Bréal sous Montfort (Les Bruyères UFCV) - <i>Vie associative très variée et dense.</i> - <i>Services publics présents</i> <ul style="list-style-type: none"> o Transports ; o Point poste ;
L'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - <i>La communauté de communes dont les compétences sont :</i> <ul style="list-style-type: none"> o Le développement économique : zones d'activité, aides aux commerces de base o L'aménagement de l'espace communautaire o La politique du logement social d'intérêt communautaire o L'élimination des déchets ménagers et assimilés - <i>La communauté a établi :</i> <ul style="list-style-type: none"> o Un projet de territoire ; o un CEPE – Contrat Eau Paysage Environnement
Enjeux	La commune a établi son PADD – Plan d'Aménagement et de Développement durable en mars 2003 (qui sera articulé au futur SCOT – Schéma de Cohérence Territoriale) en préparation au niveau du Pays de Brocéliande (qui regroupe 5 Communautés de communes).
L'implication territoriale	Le maire est la 4 ^{ème} vice-présidente de la communauté de commune de Brocéliande chargée de la culture, du sport et des loisirs. Elle est également impliquée dans les différents travaux du conseil de développement.

Le GIP-DL

Statut	Groupement d'intérêt public de développement local
Coordonnées	35 360 Montauban de Bretagne
Organigramme	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Un président :</i> - <i>Un directeur, un directeur adjoint</i> - <i>Un secrétariat et ingénierie financière</i> - <i>4 services :</i> <ul style="list-style-type: none"> o La plate forme d'initiative locale o Le service emploi o Leader plus (liaison entre action de développement de l'économie rurale) o Le conseil de développement-observatoire
Le conseil d'administration	<p>Il est composé de 33 membres qui sont des élus locaux, des représentants socioprofessionnels et associatifs :</p> <p>On distingue les membres partenaires et les membres titulaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les membres partenaires :</i> <ul style="list-style-type: none"> o Chambre de commerce et de l'industrie, 1 représentant o Chambre des métiers, 1 représentant o Chambre d'agriculture, 1 représentant o Club d'entreprises CEPP, 1 représentant o Brocéliande initiative 35, 1 représentant o Pays d'accueil touristique, 1 représentant - <i>Les membres titulaires :</i> <ul style="list-style-type: none"> o La communauté de communes du Pays de Montfort-Sur-Meu, 7 représentants o La communauté de communes de Brocéliande, 6 représentants o La communauté de communes du Pays de Saint Méen-Le-Grand, 5 représentants o La communauté de communes du Pays de Montauban de Bretagne, 5 représentants o La communauté de communes de Bécherel, 5 représentants <p>Le bureau se compose du président, de 6 vices présidents et de 6 membres.</p>
Activités	<p>Son objectif est de développer et organiser des réflexions et des coopérations sur les 43 communes et les 5 communautés de communes pour permettre l'aboutissement des projets.</p> <p>C'est un espace de projet qui offre la possibilité aux différentes structures qui le composent de lancer des projets et de mutualiser leurs connaissances et leurs moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition stratégique commerciale - Identification d'un thème commun - Proposition de réponses possibles - Mobilisation et aide à la mise en place de solution pour le nouvel outil <p>La mise en œuvre relève des communautés de commune</p>
Les sources de financements	<ul style="list-style-type: none"> - subventions de l'Europe, l'Etat, la région et le département - participation des communautés de communes
L'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Pour La région, les Pays représentent les nouveaux espaces opérationnels avec qui il est important de développer des partenariats conséquents. - Le département représente également un partenaire important pour le Pays de Brocéliande notamment au niveau du domaine sanitaire et social. - Les chambres consulaires qui siègent au conseil d'administration - Les représentants des communautés de communes qui vont permettre la réalisation ou non des projets portés par le Pays.
L'implication territoriale	Le président du GIP-DL est un ancien membre de la chambre du commerce et de l'industrie, il est également vice-président de la communauté de communes de Montfort.

Annexe 6

LES COMPETENCES D'UNE COMMUNE

Source : la documentation française

http://www.vie-publique.fr/decouverte_instit/instit/instit_3_3_0_q1.htm

Les compétences des communes sont identiques quelle que soit leur taille. Elles ont une vocation générale instituée par la loi du 5 avril 1884 : «le conseil municipal règle, par ses délibérations, les affaires de la commune».

Si la commune est l'échelon qui a été le moins concerné par la décentralisation, ses missions ont néanmoins été élargies.

On peut ainsi distinguer :

⇒ les compétences traditionnelles, en partie liées à la fonction de représentant de l'État dans la commune du maire, dont :

- les fonctions d'état civil : enregistrement des mariages, naissances et décès... ;
- les fonctions électorales : organisation des élections, révision des listes électorales... ;
- l'action sociale : gestion des garderies, crèches, foyers de personnes âgées ;
- l'enseignement : depuis la loi Ferry de 1881, l'école primaire est communale, elle gère la construction, l'entretien et l'équipement des établissements ;
- l'entretien de la voirie communale ;
- l'aménagement (logement social, zones d'activités, assainissement, protection des sites...) ;
- la protection de l'ordre public grâce aux pouvoirs de police du maire.

⇒ les compétences décentralisées :

L'urbanisme : c'est pour l'essentiel une compétence des communes. Celles-ci élaborent et approuvent les plans locaux d'urbanisme (qui ont remplacé en 2000 les plans d'occupation des sols), ce qui permet au maire de délivrer des permis de construire au nom de la commune, et non plus au nom de l'État. Les communes ou leurs groupements compétents ont l'initiative de l'élaboration d'un schéma de cohérence territoriale (appelé schéma directeur avant la loi du 13 décembre 2000) présentant le projet d'aménagement et de développement durable retenu et fixant les objectifs des politiques d'urbanisme dans certains domaines (habitat, développement économique, déplacement des personnes et des marchandises..);

L'enseignement : la commune a la charge des écoles publiques. Elle en est propriétaire et en assure la construction, la reconstruction, l'extension, les grosses réparations, l'équipement et le fonctionnement. Les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), ou bien une ou plusieurs communes, peuvent également créer, selon la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, à titre expérimental, des établissements publics d'enseignement primaire pour cinq ans maximum et avec l'accord de l'autorité académique. La commune intervient, par ailleurs, dans la définition de la carte scolaire ;

L'action économique : depuis la loi du 27 février 2002 portant sur la démocratie de proximité, les communes et leurs groupements, tout comme les départements, peuvent participer au financement des aides directes aux entreprises, dans le cadre d'une convention passée avec la région, et leur attribuer des aides indirectes (ex : garantie d'emprunt). La loi du 13 août 2004 leur permet désormais, en plus de la participation au financement des aides économiques aux entreprises, de mettre en œuvre leurs propres régimes d'aides avec l'accord de la région qui coordonne sur son territoire les actions concernant le

développement économique. Par ailleurs, les communes et les EPCI peuvent dorénavant instituer un office de tourisme ;

Les ports de plaisance et les aérodromes : les communes sont compétentes pour la création, l'aménagement et l'exploitation des ports de plaisance. Depuis la loi du 13 août 2004, les communes et leurs groupements, comme les autres collectivités ou groupement de collectivités, peuvent demander jusqu'au 1er janvier 2006 à devenir propriétaire, à aménager, à entretenir et gérer tout port non autonome relevant de l'État situé sur son territoire. De plus, les communes et certains groupements sont compétents pour aménager et exploiter les ports de commerce et de pêche qui leur ont été transférés. Cette loi leur permet de se porter également candidats jusqu'au 1er juillet 2006 pour l'aménagement, l'entretien et la gestion d'aérodromes civils. Ce transfert peut se faire, à leur demande, seulement à titre expérimental jusqu'au 31 décembre 2006 ;

Le logement : les communes au sein d'un EPCI participent à la définition d'un programme local de l'habitat qui fixe, pour six ans au moins, les objectifs et les principes d'une politique destinée à répondre aux besoins en logements et à favoriser le renouvellement urbain et la mixité sociale à l'intérieur d'une commune mais aussi entre les communes de l'EPCI. Depuis la loi du 13 août 2004, la commune a aussi des compétences en matière de logements sociaux et étudiants ;

La santé : depuis la loi du 13 août 2004, les communes, qui en font la demande dans l'année qui suit l'entrée en vigueur de la loi, peuvent exercer la responsabilité de la politique de résorption de l'insalubrité dans l'habitat, à titre expérimental pour quatre ans. Elles peuvent également, tout comme les autres collectivités territoriales, dans le cadre d'une convention conclue avec l'État exercer des activités en matière de vaccination, de lutte contre la tuberculose, la lèpre, le sida et les infections sexuellement transmissibles ;

L'action sociale : la commune a une action complémentaire de celle du département avec les centres communaux d'action sociale (CCAS), qui notamment analysent les besoins sociaux de la population et interviennent dans les demandes d'aides sociales (aide médicale...). De plus, depuis la loi du 13 août 2004, le président du conseil général peut, par une convention, confier tout ou partie de la gestion du fonds d'aide aux jeunes, pour lequel le département est compétent, à une ou plusieurs communes ou EPCI ;

La culture : la commune joue un rôle important à travers les bibliothèques de prêts, les musées, les conservatoires municipaux. Avec la loi du 13 août 2004, les communes ou leurs groupements sont chargés de l'organisation et du financement de l'enseignement artistique initial (musique, danse, art dramatique), les établissements qui en ont la responsabilité étant intégrés dans un schéma départemental. Les communes ou leurs groupements peuvent aussi, s'ils en font la demande et comme pour toute collectivité territoriale ou groupement de collectivités, se voir transférer la propriété de monuments classés ou inscrits, et des objets qu'ils renferment, appartenant à l'État ou au Centre des monuments nationaux et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'État.

Annexe 7

CHRONOGRAMMES

Annexe 7a

Chronogramme adaptation Bilan Sociétal à la collectivité territoriale

CHRONOGRAMME ADAPTATION BILAN SOCIÉTAL A LA COLLECTIVITE TERRITORIALE

	Objectifs	Production attendue	Echéance	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Les moyens mis en œuvre / la méthode	Date
1 – Travail préparatoire à l'adaptation de l'outil aux collectivités territoriales	S'approprier la construction de l'outil bilan sociétal		Fin décembre 2004			Mise à disposition du référentiel complet et initial de 1998	
	Constituer un comité d'experts CJDES		Fin décembre 2004		CJDES		
	Constituer un comité de suivi (élus, services techniques, conseil de dév, ARIC...) sur le territoire de Brocéliande		Mi février 2005		Chargé de mission Conseil de développement		
	Répertorier les travaux sur les critères et indicateurs du développement durable et de responsabilité sociale des collectivités locales	Un document de synthèse	Fin février 2005	CC + LP			
	Identifier les domaines de compétences d'une commune	Une fiche synthèse	Fin janvier 2005	PYJ	ARIC		
	S'approprier la logique du traitement informatique (types de questions possibles - classification et numération)			PYJ + YC + CC	Une personne ressource du Cabinet Pennec	Un temps de formation	Le 6 janvier 2005
2 – Déconstruction et reconstruction de l'outil bilan sociétal Collectivité Locale et de la démarche	Définir l'ossature du questionnaire : critères et domaines Réfléchir aux types de parties prenantes à interroger Réfléchir à la méthodologie à utiliser	Un compte rendu		CC - PYJ	CJDES	Une réunion de travail	Le 1 ^{er} février 2005
	Rendre compatible le traitement des différentes ossatures bilan sociétal (entreprise – association – collectivité locale)			CC - PYJ	Une personne ressource du Cabinet Pennec	Un temps de formation	Le 1 ^{er} février

CHRONOGRAMME ADAPTATION BILAN SOCIÉTAL A LA COLLECTIVITE TERRITORIALE

	Objectifs	Production attendue	Echéance	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Les moyens mis en œuvre / la méthode	Date
2 - Déconstruction et reconstruction de l'outil bilan sociétal Collectivité Locale et de la démarche	Travailler sur le questionnaire collectivités territoriales	Une première ébauche du questionnaire et une méthode définie		CC – PYJ - YC	CJDES	Des productions échangées par email et des temps collectifs de travail	½ journée CC – PYJ le 8 février 2005
							½ journée : CC- YC le 21 février 2004
				½ journée CC – CJDES- PYJ le 2 mars 2005			
				½ journée CC – CJDES – le 8 mars 2005			
				CC – PYJ – YC - LP	Comité d'experts CJDES Le chargé de mission Conseil de dév.	Une réunion à la scop Initiatives Compétences	Le 14 mars 2005 matin
	Concerter le comité de suivi Brocéliande sur le questionnaire adapté aux collectivités territoriales et la méthode, définir les types de parties prenantes concernés			CC – PYJ – YC - LP	Comité d'experts CJDES Le comité de suivi Brocéliande Le chargé de mission Conseil de dév. ARIC	Une réunion à la commune de Treffendel	Le 14 mars 2005 après midi
	Travailler sur les questions liées à la charte de territoire et au Pays	Une série de questions		CC – YC -LP	Le chargé de mission Conseil de dé	Une réunion à Oxymore	Le 21 mars 2005

CHRONOGRAMME ADAPTATION BILAN SOCIÉTAL A LA COLLECTIVITE TERRITORIALE

	Objectifs	Production attendue	Echéance	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Les moyens mis en œuvre / la méthode	Date
2 - Déconstruction et reconstruction de l'outil bilan sociétal Collectivité Locale et de la démarche	Reformuler les questions Revisiter les critères en fonction de la problématique collectivité locale Affecter les critères d'appréciation au questionnaire parties prenantes internes collectivité locale	Une méthode harmonisée pour l'exploitation des différents questionnaires		CC			Le 22 et 23 mars 2005
	Travailler sur l'harmonisation des différents questionnaires en termes de cohérence globale de la démarche et de traitement informatique Planifier la recherche-action	Un questionnaire parties prenantes internes affecté de critères, finalisé		CC-PYJ-YC-LP		Une réunion à Oxymore	Le 25 mars 2005 matin
	Valider les critères d'appréciation et les questions Pays			CC	CJDES	Des échanges mails et une réunion téléphonique	Le 29 mars 2005
	Former les intervenants au logiciel Sphynx			CC - LP	Une personne ressource du Cabinet Pennec	Un temps de formation	Le 29 mars 2005
	Construire le questionnaire parties prenantes externes collectivité locale Affecter les critères d'appréciation au questionnaire parties prenantes externes collectivité locale	Un questionnaire parties prenantes externes affecté de critères, finalisé		CC			Le 29 et 30 mars 2005
	Validation du questionnaire parties prenantes externes collectivité territoriale		Fin mars 2005	CC	CJDES	Des échanges mails et une réunion téléphonique	Le 30 mars 2005

CHRONOGRAMME ADAPTATION BILAN SOCIÉTAL A LA COLLECTIVITE TERRITORIALE

	Objectifs	Production attendue	Echéance	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Les moyens mis en œuvre / la méthode	Date
3 – Evaluation	Evaluer la faisabilité de l'outil et de la méthode entre les intervenants	Une note		CC – YC - PYJ		Un temps d'échange collectif	Le 21 avril 2005
	Evaluer la pertinence de l'outil et la méthode auprès des élus locaux qui ont passé le bilan sociétal, du comité d'experts		Mi octobre 2005	CC - YC	Comité d'experts CJDES Le comité de suivi Brocéliande Le chargé de mission Conseil de développement. ARIC		A planifier

Annexe 7b

Chronogramme bilan sociétal de l'ADMR de Montfort, une association de services d'aide à la personne

CHRONOGRAMME BILAN SOCIÉTAL DE L'ASSOCIATION DE SERVICE A DOMICILE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultat
1 – Présentation du bilan sociétal à une association	Resituer la démarche globale sur le territoire de Brocéliande, Présenter l'outil et la démarche du bilan sociétal, Echanger sur les intérêts et motivations	Une réunion	La Présidente de l'association	L'élu en charge du dossier au niveau du Pays	CC	Le 5 janvier 2005	
	Présenter la démarche Prendre la décision	Des échanges informels	La Présidente Des administrateurs				
	Mieux cerner la cohérence du projet du Pays de Brocéliande avec l'expérimentation bilan sociétal adapté aux associations dans le Pays Rennais Confirmer la décision prise	Un entretien téléphonique	La présidente de l'association		CC	Le 13 janvier 2005	UNE ACCEPTATION
2 – Organisation et recueil des données	Mieux cerner les réalités de l'entreprise, Comprendre les enjeux actuels et les motivations du management, Déterminer les types de parties prenantes internes et externes et la façon dont le questionnaire va être administré, Planifier la démarche.	Une réunion de travail	La présidente de l'association Une représentante du personnel Un conseiller technique de la Fédération départementale de l'ADMR		CC	Le 10 février 2005	Une synthèse écrite du déroulement de la démarche
	Informers les parties prenantes externes de la démarche	Un courrier à l'entête de l'ADMR	La présidente			Le 1 ^{er} mars 2005	Un courrier envoyé à 5 personnes
	Administrer le questionnaire aux parties prenantes internes	Une réunion collective où chacun va répondre aux questionnaires de façon individuelle	La présidente, 7 bénévoles, 7 salariés		CC + LP	Le 1 ^{er} avril 2005	15 questionnaires passés suivi d'un débat concernant le fonctionnement de l'association et le questionnaire.

CHRONOGRAMME BILAN SOCIETAL DE L'ASSOCIATION DE SERVICE A DOMICILE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultat
2 - Organisation et recueil des données	Administrer le questionnaire aux parties prenantes externes : professionnels de la santé et du social et représentant du Conseil de Développement	Une réunion collective où chacun va répondre aux questionnaires de façon individuelle	La présidente	Une infirmière, Une conseillère en gérontologie du CDAS, le directeur EUREKA, une association d'insertion, le président de l'association « les Resto du cœur » de Montfort	CC + LP	Le 14 Avril 2005	4 questionnaires passés suivi d'un débat concernant sur l'association.
	Administrer le questionnaire à une partie prenante externe : un professionnel de la santé	Une rencontre sur les lieux de travail: entretien + passation du questionnaire		Une responsable du service de soin à domicile de l'Hôpital de Montfort	CC	Le 20 avril 2005	1 questionnaire passé et un entretien
	Administrer le questionnaire à une partie prenante externe : un professionnel de la santé	Une rencontre sur les lieux de travail: entretien + passation du questionnaire		Un professionnel de santé	CC	Le 27 avril 2005	1 questionnaire passé et un entretien
3- Analyse et Restitutions des résultats	Restitution des résultats	Une réunion	La présidente		CC + LP	Le 28 juin 2005	Discussion des résultats de l'enquête et planification de la démarche pour la restitution aux parties prenantes internes.
	Rédaction du rapport sociétal				CC	Novembre 2005	Un rapport écrit

CHRONOGRAMME BILAN SOCIETAL DE L'ASSOCIATION DE SERVICE A DOMICILE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultat
3- Analyse et Restitutions des résultats	Restitution des résultats et élaboration conjointe des axes de progrès	Une réunion	Les parties prenantes internes ayant participées au bilan sociétal	Le conseiller technique de proximité ADMR	CC	Le 8 novembre 2005	Des pistes de progrès élaborées
	Finalisation du rapport et validation par l'association	Echanges par mail	La présidente	Le conseiller technique de proximité ADMR	CC	Novembre 2005	
	Remise du Rapport sociétal	Envoi par courrier			CC		Rapport sociétal finalisé

Annexe 7b

Chronogramme bilan sociétal
de la section Brocéliande Mutualité,
une mutualité de santé, Unimutuelle,
basée à Montfort

CHRONOGRAMME BILAN SOCIÉTAL D'UNE MUTUELLE DE SANTE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
1 – Présentation du bilan sociétal à une mutualité de santé	Resituer la démarche globale sur le territoire de Brocéliande, Présenter l'outil et la démarche du bilan sociétal, Echanger sur les intérêts et motivations	Une réunion	Le directeur Le Vice Président	Le chargé de mission du Conseil de développement	YC – PYJ	Le 3 novembre 2004	
		Des échanges par email	La Présidente		PYJ		
	Validation au Conseil d'administration	Une réunion Des échanges	Les administrateurs				UNE ACCEPTATION
2 – Organisation	Mieux cerner les réalités de l'entreprise, Comprendre les enjeux actuels et les motivations du management, Déterminer les types de parties prenantes internes et externes et la façon dont le questionnaire va être administré, Recueillir les documents nécessaires pour les premiers éléments d'information sur l'entreprise, Planifier la démarche, Budgéter.	Une réunion	Le directeur, La présidente	Le chargé de mission du Conseil de développement	PYJ	Le 25 novembre 2004	
	Adapter le questionnaire à la spécificité de l'organisation	Un travail en commun	Le directeur La Présidente Le Vice Président			Décembre 2004	
		Des échanges par email	La Présidente		PYJ	Fin décembre – janvier 2005	

CHRONOGRAMME BILAN SOCIÉTAL D'UNE MUTUELLE DE SANTE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
3 - Questionnaires	Recueillir des éléments quantitatifs		Le directeur Le Vice Président de Brocéliande Mutualité		PYJ +LP	Le 23 mars 2004	Recueil d'informations, organisation du passage des questionnaires avec les parties prenantes externes.
	Informations sur le bilan sociétal à l'assemblée générale		Les membres de la mutualité		PYJ	Le 8 avril 2004	
	Réaliser la passation du questionnaire	Réunir les personnes concernées Présenter oralement les questions d'un domaine Les personnes répondent simultanément de façon individuelle Débriefing après chaque domaine	18 administrateurs	Elus en charge du dossier et le Président du GIP	PYJ + YC	Le 19 janvier 2005	18 questionnaires remplis
			13 salariés		PYJ	Le 24 janvier 2005	13 questionnaires remplis
			Le directeur de la mutuelle La présidente et le vice-président de la section Brocéliande Mutualité, La secrétaire de direction d'Unimutuelles	4 professionnels de santé 1 membre de conseil de développement 1 mutualiste	PYJ + LP	Le 10 mai 2005	6 questionnaires remplis suivi d'un débat
			La présidente et le vice-président de la section Brocéliande Mutualité.	5 mutualistes	PYJ + LP	Le 18 mai 2005	5 questionnaires remplis suivi d'un débat

CHRONOGRAMME BILAN SOCIETAL D'UNE MUTUELLE DE SANTE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
4 – Croisements et propositions	Préparation de la 1 ^{ère} table polygonale	Sélection des thématiques supports du débat	La présidente et le vice-président de la		PYJ	Le 1 juin 2005	Un résumé des résultats
	Faire débattre les différentes catégories des parties prenantes sur les points de divergence	Une table polygonale avec ateliers	Des représentants des parties prenantes internes	Des représentants des parties prenantes externes	PYJ + CC	Le 7 juin 2005	Synthèse
	Débat avec dirigeants sur les propositions	Mails	Présidente, vice-président et Directeur.		PYJ	Fin juin 2005	
5 – Croisement au niveau du Pays	Table polygonale entre organisations		Vice-président et Directeur		CC + YC + PYJ	8 juill 2005	
	Evaluation de la relation au Pays	Mails	Vice-président et Directeur		CC + YC + PYJ	9 juill 2005	
6 – Concertations sur les propositions et évaluation	Débat avec dirigeants sur les propositions	Réexamen de la synthèse enrichie	Vice-président et Directeur..		PYJ	Le 12 déc 2006	Un repérage des pistes d'action en interne
	Débat avec dirigeants sur les propositions	Sélection des pistes à remettre en débat	Présidente, vice-président et Directeur.	Un représentant du Conseil de Développement	PYJ	Le 12 jan 2006	Un schéma de positionnement des parties prenantes
	Préparation de la 2 ^{ème} table polygonale	Mails	Présidente, vice-président , directeur et quelques administrateurs.		PYJ	Le 5 avril 2006	Un repérage des pistes d'action en externe
	Faire débattre les différentes catégories des parties prenantes sur les points de convergence et sur a piste de groupe de travail « acteurs de la santé » au niveau du Pays de Brocéliande	Une table polygonale	Des représentants des parties prenantes internes	Des représentants des parties prenantes externes	PYJ	Le 10 avril 2006	Synthèse finale
	Rédaction d'un article pour la revue diffusée en Assemblée Générale.	Mails	Directeur.		PYJ	Avril 2006	Article

Annexe 7b

**Chronogramme bilan sociétal du GAGE, une
Société Civile d'Exploitation Agricole en
production laitière à Montauban de Bretagne**

CHRONOGRAMME BILAN SOCIÉTAL D'UNE EXPLOITATION AGRICOLE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
1 Présentation du bilan sociétal	- Resituer la démarche globale sur le territoire de Brocéliande, Présenter l'outil et la démarche du bilan sociétal, Mieux cerner les réalités de l'entreprise, Comprendre les enjeux actuels et les motivations du management, Echanger sur les intérêts et motivations, Déterminer les types de parties prenantes internes et externes et la façon dont le questionnaire va être administré	Un entretien téléphonique + une proposition écrite	La chef d'exploitation		YC	Le 2 février 2005	Une rencontre est programmée
		Une rencontre	La chef d'exploitation		YC	Le 7 février à 10 h	La démarche est validée sous réserves de l'accord des parties prenantes internes
	Formaliser la démarche	Une proposition écrite	La chef d'exploitation		YC	Le 11 février 2005	
		Un entretien téléphonique	La chef d'exploitation		YC	Le 17 février 2005	UNE ACCEPTATION
2 Organisation et recueil des données	- Recueillir les documents nécessaires afin d'avoir les premiers éléments d'information sur l'entreprise, Planifier la démarche.						Une synthèse écrite sur le déroulement de la démarche
	Administrer le questionnaire aux parties prenantes internes	Une réunion dans l'exploitation	Les chefs d'exploitations, leur fils et 2 de leurs voisins		YC + LP	Le 19 mars 2005	5 questionnaires remplis suivi d'un débat en réaction aux questionnaires

CHRONOGRAMME BILAN SOCIÉTAL D'UNE EXPLOITATION AGRICOLE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/Échéances	Résultats
2 – Organisation et recueil des données	Administrer le questionnaire aux parties prenantes externes	Une visite de l'exploitation puis une réunion sur l'exploitation	La chef d'exploitation	Chargé de mission à la chambre d'agriculture, un contrôleur laitier, un voisin, un technicien production végétale, un chef de service chambre d'agriculture, 3 membres du conseil de développement, un technicien ARCO.	YC + LP	Le 9 Avril 2005	9 questionnaires remplis suivi d'un débat en réaction au questionnaire.
3 – Exploitation des résultats	Restitution des résultats	Une réunion sur l'exploitation	La chef d'exploitation		YC + LP	Le 9 juin 2005	Discussion des résultats et de l'analyse du bilan sociétal, planification de la démarche pour la restitution aux parties prenantes externes.
			La chef d'exploitation	Chargé de mission à la chambre d'agriculture, un contrôleur laitier, un voisin, 1 membres du conseil de développement	YC + LP	Le 25 juin 2005	Restitution des résultats et de l'analyse du bilan sociétal aux parties prenantes suivie d'un débat sur les éléments à faire remonter au Pays et sur les pistes de travail en interne
	Restitution des résultats		La chef d'exploitation	Directeur production de la laiterie (Entremont)	YC	Le 20 octobre 2005	Restitution des résultats et de l'analyse du bilan sociétal et discussion sur la stratégie laitière de l'exploitation
	Rédaction du rapport sociétal				YC		

Annexe 7b

Chronogramme bilan sociétal de la ferme du Pressoir, un Groupement Agricole d'Exploitation en Commun à Saint-Pern

CHRONOGRAMME BILAN SOCIETAL D'UN GAEC

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
1 – Présentation du bilan sociétal à un GAEC (groupement agricole d'exploitation en commun)	Resituer la démarche globale sur le territoire de Brocéliande, Présenter l'outil et la démarche du bilan sociétal, Echanger sur les intérêts et motivations, Mieux cerner les réalités de l'entreprise, Comprendre les enjeux actuels et les motivations du management, Déterminer les types de parties prenantes internes et externes et la façon dont le questionnaire va être administré	Un entretien téléphonique + une proposition écrite	L'associé et référent du dossier : Michel Piel		YC	Le 19 janvier 2005	Une proposition écrite envoyée par fax le jour même
		Entretien téléphonique	L'associé et référent du dossier : Michel Piel		YC	Le 25 janvier 2005	Compréhension du dispositif , il est intéressé par la démarche mais souhaite en discuter avec ses associés
		Débat entre les associées dans le cadre de la réunion hebdomadaire	Les associés du GAEC			Le 31 janvier 2005	Discussion entre les associés qui acceptent le principe de la démarche mais souhaite rencontrer le consultant
	Présenter la démarche aux autres associés du GAEC	Une rencontre sur place	3 associés : et référent du dossier Michel Piel 1 salarié		YC	Le 23 février 2005	Explication de la démarche
Valider ou pas la démarche	Un entretien téléphonique	L'associé et référent du dossier Michel Piel		YC	Le 25 février 2005	UNE ACCEPTATION	
2 – Organisation et recueil des données	Administrer le questionnaire aux parties prenantes internes	Une rencontre sur place	Référent du dossier, Les 4 associés, Une salarié		YC-LP	Le 6 Avril 2005	5 questionnaires passés suivi d'un débat. Planification de la rencontre avec les parties externes

CHRONOGRAMME BILAN SOCIÉTAL D'UN GAEC

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
2 – Organisation et recueil des données	Administrer le questionnaire aux parties prenantes externes	Visite de l'exploitation et du magasin suivi de la passation du questionnaire et d'un dbat	Réfèrent du dossier	2 membres du Conseil de développement, Le chargé de mission du Conseil de développement, 5 clients, 1voisin	YC-LP	Le 28 Avril 2005	Visite de l'exploitation 9 questionnaires passés suivi d'un débat.
				1 chargé de mission à la communauté de communes, 2 animatrices d'Accueil paysan, le président de la CUMA l'Orée des Bois, le maire de Saint Pern, un maraîcher participant au marché	YC- LP	Le 25 mai 2005	7 questionnaires passés suivi d'un débat.
3- Exploitation des résultats	Restituer les résultats du questionnaire	Une réunion sur place.	Réfèrent du dossier		YC-LP	Le 9 juin 2005	Restitution des premiers résultats et choix de faire une réunion entre parties prenantes internes pour la restitution des résultats.
4 – Croisement au niveau du Pays	Table polygonale entre les organisations		L'associé et réfèrent du dossier : Michel Piel		CC + YC + PYJ	8 juill 2005	
	Evaluation de la relation au Pays		L'associé et réfèrent du dossier : Michel Piel		CC + YC + PYJ	9 juill 2005	
Rédaction du rapport sociétal					YC		

Annexe 7b

Chronogramme bilan sociétal
de Lacto Production, une SARL de
l'agroalimentaire (fabrication de noyau laitier
pour l'alimentation animale)
à Mautauban de Bretagne

CHRONOGRAMME BILAN SOCIETAL D'TPE AGRO-ALIMENTAIRE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
1	- Présentation du bilan sociétal à une petite entreprise Resituer la démarche globale sur le territoire de Brocéliande, Présenter l'outil et la démarche du bilan sociétal, Echanger sur les intérêts et motivations	Un contact téléphonique	Le gérant de Lacto production		YC	Le 26 janvier 2005	Un rendez-vous
		Un rendez-vous	Le gérant	Le chargé de mission du Conseil de développement	YC	Le 1 ^{er} février 2005	UNE ACCEPTATION : Mémo : le dirigeant insiste sur : · La petite taille de sa structure · La difficulté à mobiliser clients et fournisseurs qui ne sont pas sur le territoire, il faudra donc bien réfléchir au PPE et à leur mobilisation. · La très faible implication des élus dans le monde de l'entreprise malgré la contribution des entreprises au développement du territoire via l'impôt. Il prend sa décision de participer pour rendre service, faire quelque chose avec le Pays. Il mobilise plus sa fibre militante que sa casquette de chef d'entreprise

CHRONOGRAMME BILAN SOCIETAL D'TPE AGRO-ALIMENTAIRE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
2 – Organisation et recueil des données	Comprendre les enjeux actuels et les motivations du management, Recueillir les documents nécessaires afin d'avoir les premiers éléments d'information sur l'entreprise, Déterminer les types de parties prenantes internes et externes et la façon dont le questionnaire va être administré, Planifier la démarche.	Une réunion de travail	Le gérant		YC	Le 28 février 2005	Mise en place dispositif
	Administrer le questionnaire aux parties prenantes internes	Une réunion collective où chacun va répondre aux questionnaires de façon individuelle	Le gérant La responsable administrative La responsable production et qualité Le responsable fabrication		YC+ LP	Le 1 ^{er} Avril 2005	4 questionnaires remplis La responsable de la production et de la qualité souhaite s'impliquer dans le projet car elle y trouve un intérêt pour la démarche qualité dans de la PME.
	Adapter le questionnaire partie prenantes internes pour les opérateurs.	Une réunion à Lacto production puis passation du questionnaire salarié en individuel par la responsable production elle-même.	La responsable production		YC	Le 19 Avril 2005	Adaptation du questionnaire et planification de la démarche avec les PPE. 3 questionnaires administrés aux salariés.

CHRONOGRAMME BILAN SOCIETAL D'TPE AGRO-ALIMENTAIRE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
2 - Organisation et recueil des données	Visiter l'entreprise et recueillir des données qualitatives et quantitatives sur l'entreprise.	Une réunion à Lacto production	La responsable production		YC+LP	Le 4 mai 2004	Le recueil des informations a permis de mieux cerner les réalités de l'entreprise.
	Administrer le questionnaire aux parties prenantes externes	Une réunion collective où chacun va répondre aux questionnaires de façon individuelle	Le gérant, La responsable de production	2 représentants du conseil de développement	GR + LP	Le 1 ^{er} juin 2005	2 questionnaires passés suivi d'un débat
3-Exploitation des résultats						En cours	
4- Croisement au niveau du Pays	Table polygonale entre les organisations		La responsable de production Une stagiaire		CC + YC + PYL	8 juillet 2005	
Rédaction du rapport sociétal					YC		

Annexe 7b

Chronogramme bilan sociétal de la commune de Treffendel

CHRONOGRAMME BILAN SOCIÉTAL D'UNE COMMUNE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
1 – Présentation du bilan sociétal à une commune	Choisir une commune	Une liste prédéfinie par le directeur-adjoint du Pays, chargé du Conseil de Développement Entretiens téléphonique		L'élu en charge du dossier au niveau du Pays	PYJ	Le 17 décembre 2004	Critères pour démarches
	Resituer la démarche globale sur le territoire de Brocéliande, Présenter l'outil et la démarche du bilan sociétal, Echanger sur les intérêts et motivations	Une réunion	La Maire de la commune		PYJ	Le 29 décembre 2004	
		Elaboration d'un texte qui sera joint à l'ordre jour du prochain Conseil municipal			PYJ	Le 10 janvier 2005	
	Prendre la décision d'effectuer ou pas le bilan sociétal de la commune	Un vote au Conseil municipal	Les Conseillers municipaux			Le 21 janvier 2005	UNE ACCEPTATION
2 –Organisation et recueil des données	Resituer la démarche globale sur le territoire de Brocéliande, Présenter l'outil et la démarche du bilan sociétal, Mieux cerner les réalités de la commune, Comprendre les enjeux actuels et les motivations, Déterminer les types de parties prenantes internes et externes et la façon dont le questionnaire va être administré, Planifier la démarche.	Une réunion	Le Bureau municipal La Secrétaire de mairie	Elu référent ou Chargé de mission du Pays	PYJ	Le 15 février 2005	Le planning

CHRONOGRAMME BILAN SOCIÉTAL D'UNE COMMUNE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
2 –Organisation et recueil des données	Contexte de la démarche du bilan sociétal pour le Pays de Brocéliande ; Comprendre le croisement des parties prenantes dont le Conseil de Développement ; Planifier la démarche au niveau du Pays.	Réunion de pilotage à la mairie de Treffendel	La maire de la commune, 2 adjoints, Secrétaire de mairie	Chargé de mission et le président du GIP	CC-YC-PYJ-LP+ Dominique Picard (CJDES) + Jacques Martin (ARIC)	Le 14 mars 2005	Préparation de la soirée où les questionnaires seront administrés Brève pour le Bulletin municipal
	Administrer le questionnaire aux différentes parties prenantes (internes et externes)	Réunion de 3 h : Une présentation collective de la démarche 3 sous groupes (les salariés, les élus et les parties prenantes externes) où chacun va répondre aux questionnaires de façon individuelle Débriefing en sous groupes Partage en plénière de l'expérience vécue		Trois catégories - habitants - relais associatifs et autres - Pays	PYJ + YC + GR	Le 1 ^{er} avril 2005	20 questionnaires PPE remplis 20 questionnaires PPI remplis. (+ 2 remis ensuite par courrier)
4 – Croisements et propositions	Préparation de la table polygonale	Sélection des thématiques supports du débat	Mme le Maire		PYJ	Le 26 avril 2005	Un relevé de résultats + Brève pour le bulletin municipal

CHRONOGRAMME BILAN SOCIÉTAL D'UNE COMMUNE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
4 – Croisements et propositions	Faire débattre les différentes catégories des parties prenantes sur les points de divergence	Une table polygonale avec ateliers	Des représentants des parties prenantes internes	Des représentants des parties prenantes externes, dont Pays	PYJ + YC + LP	Le 9 juin 2005	Synthèse
	Débat avec dirigeants sur les propositions	Mails	Mme le Maire		PYJ	Début juillet 2005	
5 – Croisement au niveau du Pays	Table polygonale entre organisations	Voir « Animation territoriale »	Adjointe et secrétaire générale		CC + YC + PYJ	8 juill 2005	
	Evaluation de la relation au Pays	Mails	Mme le Maire		CC + YC + PYJ	9 juill 2005	
6 - - Concertations sur les propositions et évaluation	Un débat en Conseil Municipal	Echanges téléphoniques	Adjoint au maire		PYJ		Projet de résumé
	Informers la population	Information lors d'une manifestation locale	Les membres du Conseil et Les agents	Ouvert aux Habitants et relais		6 jan 2006	Résumé oral
	Débattre des suites	Ordre du jour du Conseil Municipal	Conseil municipal			13 jan 2006	Résumé écrit

Annexe 7b

Chronogramme bilan sociétal du GIP-LD de Brocéliande

CHRONOGRAMME BILAN SOCIÉTAL DU GIP

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
1 – Présentation du bilan sociétal au Groupement d'Intérêt Public : Pays de Brocéliande	Resituer la démarche globale sur le territoire de Brocéliande, Présenter l'outil et la démarche du bilan sociétal. Déterminer les types de parties prenantes internes et externes et la façon dont le questionnaire va être administré, Planifier la démarche. Recueillir les documents nécessaires afin d'avoir les premiers éléments d'information sur le Pays et son fonctionnement	Une réunion à la maison de Pays	Directeur du GIP, Chargé de mission du Conseil de Développement (salarié du GIP)		CC	Le 6 Avril 2004	
2 – Organisation et recueil des données	Adapter le questionnaire à la spécificité du GIP				CC	Mai 2005	
	Valider le questionnaire par le directeur	Envoie par email	Directeur du GIP		CC	Mai 2005	1 questionnaire adapté
	Réaliser la passation du questionnaire	Une réunion à la maison de Pays	8 salariés + 2 stagiaires		CC+LP	Le 20 mai 2005	10 questionnaires remplis suivi d'un débat.
	Faire toucher du doigt le bilan sociétal par la passation d'un questionnaire super allégé	Une réunion à la maison de Pays	Le président du GIP, le directeur et 4 élus du bureau bureau		PYJ + LP	15 juin 2005	6 questionnaires remplis suivi d'un débat
	Réaliser la passation du questionnaire	Une réunion à la maison de Pays	Le chargé de mission	Représentants du conseil de développement, de la plate forme initiative locale, du CODEM, du GAL Leader Plus	CC+LP	Le 21 juin 2005 de 18h à 20h 30	13 questionnaires passés suivi d'un débat

CHRONOGRAMME BILAN SOCIÉTAL DU GIP

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
3- Croisement au niveau Pays	Table polygonale entre organisations	Une réunion à la maison de Pays et mise en place en place d'ateliers pour réagir aux premiers résultats	Le chargé de mission Conseil de développement, le directeur du GIP, deux élus, deux membres du conseil de développement		CC-PYJ-YC-LP Michel Capron - LERGO	8 juillet 2005	
	Evaluation de la relation au Pays	Un séminaire : Brocéliande 2012	le président du Pays, le président du conseil de Développement.	Le public	CC-PYJ-YC-LP Michel Capron - LERGO Eric Lavillunière - CECOP	9 juillet 2005	
4- Restitution des résultats	Présenter les premiers résultats du bilan sociétal Echanger sur les pistes de progrès	Une réunion à la maison de Pays	Les salariés		CC	21 juillet 2005	
	Rédaction du rapport sociétal et validation par le GIP	Envoi par mail	Le directeur		CC	Novembre 2005	
	Remise du Rapport sociétal	Envoi par courrier			CC	Décembre 2005	Rapport sociétal finalisé

Annexe 7c

Chronogramme "animation territoriale"

CHRONOGRAMME ANIMATION TERRITORIALE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats	
<p>1 - Présentation de la Recherche-action : « une démarche d'évaluation croisée comme support d'une dynamique de développement durable » sur le Pays de Brocéliande</p> <p>Sensibilisation et mobilisation des membres du Conseil de développement</p>	Repérer les territoires pertinents	Sur la base des connaissances du caractère innovateur du Pays et de l'expérience des analystes			PYJ - YC - CC	Avril 2004		
	Sensibiliser différents Pays	Une rencontre avec le Pays de Brocéliande	Le directeur du GIP Le chargé de mission du Conseil de développement			PYJ - YC - CC	Le 5 avril 2004	
		Une rencontre avec le Pays de Redon	Le directeur Le Président			YC - CC	Le 5 mai 2004	
		Un entretien téléphonique	Le chargé de mission du Conseil de développement du Pays de Brocéliande			CC	Le 18 mai 2004	
		Relance GIP Redon	Le directeur			CC	Le 2 juin 2004	PAS de REPONSE
	Resituer la démarche globale du bilan sociétal et la méthodologie d'application, Mieux cerner les réalités du territoire, Comprendre les enjeux actuels et les motivations (SCOT, Charte), Discuter la méthodologie proposée par l'équipe de consultants, Planifier la démarche, S'accorder sur l'aspect financier	Une réunion Présentation Power point Document de présentation remis aux personnes	Le directeur du GIP Le chargé de mission du Conseil de développement			PYJ - YC - CC	Le 17 juin 2004	Articulation avec la charte

CHRONOGRAMME ANIMATION TERRITORIALE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
1 - Présentation de la Recherche-action : « une démarche d'évaluation croisée comme support d'une dynamique de développement durable » sur le Pays de Brocéliande	Faire accepter la démarche au Conseil d'Administration	Un conseil d'administration	Le directeur du GIP Le chargé de mission du Conseil de développement Les élus du Pays de Brocéliande				
Sensibilisation et mobilisation des membres du Conseil de développement	Discuter la méthodologie proposée par l'équipe de consultants, Planifier la démarche, S'accorder sur l'aspect financier, Repérer les entreprises et les communes	Entretien téléphonique	Le directeur du GIP Le chargé de mission du Conseil de développement		PYJ - YC - CC	Le 7 juillet 2004	
	Valider l'accord de participation du Pays de Brocéliande	Un bureau	Le directeur du GIP Le chargé de mission du Conseil de développement Des élus du Pays de Brocéliande				UNE ACCEPTATION
2 - Organisation de l'animation territoriale de la Recherche-action	Discuter la méthodologie proposée par l'équipe d'analystes,	Un entretien téléphonique	Le chargé de mission du Conseil de développement		CC	Le 3 novembre 2004	

CHRONOGRAMME ANIMATION TERRITORIALE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
2 – Organisation de l'animation territoriale de la Recherche-action	Sensibiliser les membres du Conseil de développement Présenter la démarche	Un comité de pilotage Support Power point Documents	Les membres du comité de pilotage du Conseil de développement		PYJ – CC	Le 1 ^{er} décembre 2004	
		L'assemblée générale	Les membres du Conseil de développement		YC – CC	Le 10 décembre 2004	
	Faire le point sur l'état d'avancement du projet Préparer la réunion du 14 mars sur l'adaptation du BS aux collectivités locales	Une réunion du comité de suivi chantier Brocéliande	Le Président du Pays Le chargé mission Conseil développement L'élú en charge du dossier La maire de Treffendel		CC	Le 1 ^{er} mars 2005	
	Valider l'outil de communication Valider les questions spécifiques au Pays	Une réunion de travail	Le chargé de mission Conseil de développement		YC	Le 10 mars 2005	
	Concerter le chargé de mission pour l'adaptation du questionnaire au Pays Prendre connaissance de la stratégie du Pays en matière de développement durable	Une réunion de travail à Oxymore	Le chargé de mission au conseil de développement		CC-YC-LP	Le 21 mars 2005	Finalisation des questions Pays, concertation sur le choix des parties prenantes externes pour les organisations
	S'informer sur les études menées par le Pays dans le domaine agricole	Une rencontre à la maison du Pays	Le chargé de mission au conseil de développement		YC	Le 8 avril 2005	Prise d'informations

CHRONOGRAMME ANIMATION TERRITORIALE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
2 – Organisation de l'animation territoriale de la Recherche-action	Préparer l'organisation en terme de méthode les tables polygonales au niveau du Pays.	Une réunion de travail à la maison du Pays.	Le chargé de mission Conseil de développement		CC-YC	Le 27 avril 2005	Préparation des objectifs et le déroulement du séminaire du 9 juillet.
3 – Exploitation des résultats au niveau du territoire	Préparer en terme de méthode les tables polygonales au niveau du Pays	Une réunion de travail à la maison du Pays	Le chargé de mission Conseil de développement, le directeur du GIP, deux élus, deux chargés de missions des communautés de communes, une animatrice du Pays	Un animateur du développement local	YC-LP	Le 20 juin 2005	Restitution des tendances générales ressortant des questionnaires, préparation sur la méthode d'animation à travers les ateliers.
	Préparer en terme de méthode et de contenu les tables polygonales au niveau du Pays	Une réunion de travail à Oxymore	Le chargé de mission Conseil de développement		YC-CC-PYJ-LP	Le 4 juillet 2005	Travail collectif sur la méthode, le contenu de la restitution.

CHRONOGRAMME ANIMATION TERRITORIALE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
3 – Exploitation des résultats au niveau du territoire	Enrichir la synthèse proposée par les intervenants sur les résultats de l'évaluation de la charte Enrichir les pistes d'actions à proposer au Pays Susciter le débat Faire valider les différents documents à présenter le 9 juillet	Une réunion à la maison du Pays : présentation des résultats avec un support power point et animation d'ateliers pour réagir aux premiers résultats.	Le chargé de mission Conseil de développement, le directeur du GIP, deux élus, deux membres du conseil de développement	La responsable production et la stagiaire de Lacto Production, un associé du GAEC, le directeur général des services et une adjointe de Treffendel, le directeur d'Unimutuelle et le vice président de Brocéliande mutualité,	CC-PYJ-YC-LP Michel Capron – LERGO	Le 8 Juillet 2005 de 14h à 17H	Apporter collectivement de la matière au contenu des diaporamas qui seront présentés au séminaire du 9 juillet.
	Présenter les résultats du bilan sociétal sur le Pays de Brocéliande, Susciter le débat	Séminaire Brocéliande 2012 : 3 Power point : - la méthode utilisée, - les résultats de l'évaluation de la charte - des propositions de nouvelles pistes d'actions pour la nouvelle charte	Un associé du Pressoir, Madame le maire de Treffendel, le directeur d'Unimutuelle, le vice président de Brocéliande mutualité, le président du Pays, le président du Conseil de Développement.	Le Public	CC-PYJ-YC-LP Michel Capron – LERGO Eric Lavillunière – CECOP	Le 9 juillet 2005 de 9h à 17h	Apporter des éléments de réflexions aux acteurs du Pays à travers les résultats du bilan sociétal du Pays de Brocéliande.

CHRONOGRAMME ANIMATION TERRITORIALE

	Objectif	Méthode	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Analystes sociétaux	Date/ Echéances	Résultats
4 - Evaluation	Evaluer l'impact de l'approche territorialisée du bilan sociétal	Une réunion de travail à la maison du Pays	le président du Pays, le président du Conseil de Développement et le chargé de mission Conseil de Développement		CC - YC	Le 2 décembre 2005	

Annexe 8

Questionnaire bilan sociétal "Petite collectivité territoriale"



BILAN SOCIÉTAL

PETITE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

*Questionnaire auprès des
élus et agents
(parties prenantes internes)*

Vous êtes :

Salarié :

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| <i>Ouvrier non qualifié</i> | <input type="checkbox"/> | <i>Femme</i> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Ouvrier qualifié</i> | <input type="checkbox"/> | <i>Homme</i> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Employé</i> | <input type="checkbox"/> | | |
| <i>Technicien</i> | <input type="checkbox"/> | <i>moins de 25 ans</i> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Cadre</i> | <input type="checkbox"/> | <i>de 25 ans à 45 ans</i> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Dirigeant</i> | <input type="checkbox"/> | <i>plus de 45 ans</i> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Autre</i> | <input type="checkbox"/> | | |

LES DOMAINES

- 100 – Services et relations usagers
- 200 – Gestion Economique
- 300 – Anticipation – Innovation – Prospective
- 400 – Organisation du travail et des services
- 500 – Gestion des ressources humaines
- 600 – Acteurs internes à la collectivité locale
- 700 – Environnement humain, social et institutionnel
- 800 – Environnement Bio-physique
- 900 – Finalités - valeurs

LES CRITERES

Critère 1 : Utilité sociale et collective

Capacité à fournir un service à forte valeur ajoutée sociale utile pour la collectivité, et accessible au plus grand nombre.

Critère 2 : Activité

Rapport entre l'occupation observée et les potentialités offertes par les ressources humaines et les équipements

Critère 3 : Efficacité et efficacité

Rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus. Rapport entre les résultats obtenus et les moyens et ressources utilisés

Critère 4 : Viabilité - durabilité

Capacité de la collectivité locale à assurer la longévité et la pérennité des actions.

Critère 5 : Employabilité et développement des compétences

**Capacité à fournir un potentiel d'emploi à chaque salarié.
Capacité à développer des compétences individuelles et collectives (organisation apprenante, qualifiante..).**

Critère 6 : Citoyenneté et participation interne

Capacité de l'organisation à promouvoir la démocratie interne et à construire sa gouvernance.

Critère 7 : Satisfaction

Capacité à répondre aux attentes des usagers/ habitants et/ ou élus et/ou des agents dans leur travail.

Critère 8 : Citoyenneté externe

Modes de comportement avec les acteurs de l'environnement géographique immédiat visant à œuvrer dans un intérêt commun ou général

Critère 9 : Principe de précaution et de prévention

Capacité à prévenir les risques encourus par les personnes, les biens et l'environnement naturel

Critère 10 : Education – Incitation

**Capacité à faciliter l'accès à la connaissance
Capacité à encourager, stimuler les personnes et les organisations**

Critère 11 : Ethique

Capacité à respecter des valeurs et des engagements auxquels l'organisation adhère

Critère 12 : Solidarité

Capacité de la collectivité locale à l'assistance et à l'intégration de publics prioritaires, et au soutien des actions sociales et humanitaires.

Critère 13 : Créativité et esthétique

**Capacité d'innovation, de développement de nouvelles idées et pratiques
Capacité à fournir une qualité visuelle visant à l'harmonie des formes et des couleurs.**

Critère 14 : Convivialité

Capacité à entretenir des rapports positifs entre les personnes (ambiance, relations)

LES PARTIES PRENANTES

- 1 Les élus**
- 2 Les agents de la commune**
- 3 Les représentants du personnel**
- 4 Les usagers, les habitants**
- 5 Les représentants des services de l'Etat et des collectivités locales et territoriales (dont les représentants du conseil de développement et de l'intercommunalité)**
- 6 Les fournisseurs**
- 7 Les acteurs socio-éducatifs et associatifs**
- 8 Les acteurs socio-économiques (entreprises, commerçants, agriculteurs...)**
- 9 Les syndicats**

DOMAINE 100 – SERVICES ET RELATIONS USAGERS

Activité

Q1 Pourriez-vous définir l'ensemble des activités / services proposées par la collectivité locale ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Soutien à la vie associative

Citoyenneté externe

Q2 La collectivité locale organise-t-elle des espaces de rencontres régulières avec les associations ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Activité

Q3 La collectivité locale a-t-elle défini des indicateurs d'appréciation pour l'appui aux associations ?

- 1. Oui, de façon formalisée
- 2. Oui, de façon informelle
- 3. Non
- 4. Ne sais pas

Activité

Q4 Si oui, les indicateurs choisis font-ils référence plutôt :

- 1. Aux résultats chiffrés
- 2. A la qualité du service
- 3. A la réponse de besoins non satisfaits
- 4. Au projet innovant
- 5. Au maintien du lien social
- 6. A la solidarité
- 7. Autres
- 8. Ne sait pas

Activité

Q5 Quel est le type d'appui offert aux associations par la collectivité locale ?

- 1. Soutien financier
- 2. Appui technique
- 3. Prêt de matériels
- 4. Autre
- 5. Ne sait pas

Education – incitation

Q6 La collectivité locale encourage-t-elle la participation des associations au Conseil de développement ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Soutien au développement économique

Citoyenneté externe

Q7 La collectivité locale (directement ou à travers l'intercommunalité) organise-t-elle des espaces de rencontres régulières avec les entreprises ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Activité

Q8 La collectivité locale (directement ou à travers l'intercommunalité) a-t-elle une politique de soutien aux entreprises ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Activité

Q9 Si oui, le choix de soutenir une entreprise est –il plutôt basé sur ?

- 1. Les bénéfices de la taxe professionnelle
- 2. La création d'emploi local
- 3. Ses préoccupations environnementales
- 4. Ses préoccupations sociales
- 5. Une valorisation du territoire
- 6. Autres

Activité

Q10 Quel est le type d'appui offert aux entreprises par la collectivité locale (directement ou à travers l'intercommunalité) ?

1. Soutien financier (subvention à l'emploi...)
2. Soutien à l'immobilier (aide à l'acquisition de terrain...)
3. Autre

Education – incitation

Q11 La collectivité locale encourage-t-elle la participation des entreprises au Conseil de développement ?

1. Oui
2. Non
3. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q12 La collectivité locale (directement ou à travers l'intercommunalité) contribue-t-elle à l'installation des systèmes de gestion collective des déchets dans les zones d'activités pour les entreprises ?

1. Oui
2. Non
3. Ne sait pas

Education - incitation

Q13 La collectivité locale (directement ou à travers l'intercommunalité) suscite-t-elle la contribution financière des entreprises au mode de garde (crèche inter-entreprises par exemple) ?

1. Oui
2. Non
3. Ne sait pas

Aménagement et équipement

Utilité sociale et collective

Q14 Le système de transport collectif répond-il à tous les besoins des habitants ?

1. Oui
2. Non
3. Ne sait pas

Utilité sociale et collective

Q15 Si non, que manque t-il ?

.....
.....
.....

Education – incitation

Q16 La collectivité locale encourage-t-elle la production d'énergies renouvelables ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Maîtrise d'œuvre des services

Activité

Q17 Si certains services aux publics sont confiés à des prestataires extérieurs, cela vous convient –il ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Activité

Q18 Pourquoi ?

.....
.....
.....

Qualité des services aux habitants

Précaution et prévention

Q19 La collectivité locale respecte-elle les normes réglementaires en matière de sécurité, santé ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Pas toujours
- 4. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q20 La collectivité locale participe t-elle aux travaux des organismes techniques concernant les normes de sécurité et santé de ses services ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q21 La collectivité locale prend-elle en compte systématiquement les effets environnementaux dans la définition des services publics proposés ?

- 1. Oui
- 2. Oui, mais pas suffisamment
- 3. Non
- 4. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q22 La collectivité locale prend-elle en compte systématiquement les effets sociaux dans la définition des services publics proposés ?

- 1. Oui
- 2. Oui, mais pas suffisamment
- 3. Non
- 4. Ne sait pas

Satisfaction des habitants

Satisfaction

Q23 Les services proposés par la collectivité locale vous semblent-ils bien adaptés aux besoins des habitants ?

- 1. Oui
- 2. Pas toujours
- 3. Non
- 4. Ne sait pas

Satisfaction

Q24 Si non, que manque-t-il ?

.....
.....
.....

Satisfaction

Q25 La collectivité locale mesure-t-elle la satisfaction des usagers ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Satisfaction

Q26 Si oui, de quelle manière ?

.....

.....

.....

Satisfaction

Q27 Si oui, ces procédures sont-elles ?

- 1. Suffisantes
- 2. incomplètes
- 3. Ne sait pas

Efficacité et efficience

Q28 Comment jugez-vous le rapport entre la qualité des services publics rendus et les impôts payés ?

- 1. Bonne
- 2. Moyenne
- 3. Insuffisante
- 4. Ne sait pas

Utilité sociale et collective

Q29 Les services proposés par la collectivité locale sont-ils accessibles à tous financièrement (tarifs...) ?

- 1. Oui
- 2. Pas toujours
- 3. Non
- 4. Ne sait pas

Utilité sociale et collective

Q30 Si non, pouvez-vous donner un exemple ?

.....

.....

.....

Utilité sociale et collective

Q31 Si oui, pouvez-vous donner un exemple ?

.....

.....

Utilité sociale et collective

Q32 Les services proposés par la collectivité locale sont-ils accessibles à tous matériellement (horaires d'ouverture, qualité de l'information, accès aux droits...) ?

1. Oui

2. Pas toujours

3. Non

4. Ne sait pas

Utilité sociale et collective

Q33 Si non, pouvez-vous donner un exemple ?

.....

.....

.....

.....

Utilité sociale et collective

Q34 Si oui, pouvez-vous donner un exemple ?

.....

.....

.....

DOMAINE 200 – GESTION ECONOMIQUE

Politique d'achat et d'approvisionnement

Précaution et prévention ou éthique

Q35 La collectivité locale intègre-t-elle des critères d'achat responsable (critères sociaux, environnementaux) dans ses choix d'approvisionnement ?

- 1. Oui, souvent
- 2. Oui, occasionnellement
- 3. Non
- 4. Ne sait pas

Précaution et prévention ou éthique

Q36 Si oui, pour quel service ?

- 1. Administratif
- 2. Cantine
- 3. Services techniques
- 4. Autres

.....

Politique énergétique

Viabilité - durabilité

Q37 La collectivité locale utilise-t-elle de l'énergie renouvelable ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Commande publique

Solidarité

Q38 La collectivité locale (directement ou à travers l'intercommunalité) inscrit-elle dans les appels d'offre de marché public une clause de "mieux disant" social ?

- 1. oui, systématiquement
- 2. oui, occasionnellement
- 3. non
- 4. ne sait pas

Solidarité

Q39 Si oui, quels sont les critères retenus?

.....
.....
.....

Gestion Budgétaire

Efficacité et efficience

Q40 La situation financière de la collectivité locale, vous semble t-elle ?

- Saine
- Moyennement bonne
- Très fragile
- Très mauvaise
- Ne sait pas

Efficacité et efficience

Q41 Le taux d'endettement par rapport au budget annuel est-il ?

- 1. Important
- 2. Peu important
- 3. Ne sait pas

Viabilité - durabilité

Q42 Comment jugez-vous l'évolution des finances de la collectivité locale sur les 5 dernières années ?

- 1. Une évolution positive
- 2. Une évolution négative
- 3. Sans changement
- 4. Ne sait pas

DOMAINE 300 – ANTICIPATION – INNOVATION – PROSPECTIVE

Evaluation

Viabilité - durabilité

Q43 Comment la collectivité locale évalue t-elle son activité, de façon formalisée ?

- 1. Par le Conseil municipal
- 2. Par le contrôle de la Cour des comptes
- 3. Par les habitants
- 4. Ne sait pas

Efficacité et efficience

Q44 Existe-t-il en dehors des élections, des moments, des processus d'évaluation des actions des élus par les habitants (débats publics, des bilans mi-mandat...)?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Efficacité et efficience

Q45 Existe-t-il des processus d'évaluation des actions des élus par les élus eux-mêmes ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Efficacité et efficience

Q46 Si oui, comment ?

.....

.....

Veille et prospective

Viabilité - durabilité

Q47 Les actions menées par la collectivité locale vous paraissent-elles de nature à assurer le développement du territoire ?

- 1. Oui, tout à fait
- 2. Plutôt oui
- 3. Plutôt non
- 4. Non, pas du tout

3. Ne sait pas



Précaution et de prévention

Q48 La collectivité locale pratique-t-elle d'une façon formalisée une activité de veille par rapport à ce qui se passe dans le secteur des collectivités locales ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Viabilité - durabilité

Q49 La collectivité locale pratique-t-elle d'une façon formalisée une activité de veille sur l'évolution économique et sociale de son territoire ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Viabilité - durabilité

Q50 Si oui, quels sont les outils et procédures utilisés ?

.....
.....
.....

Satisfaction

Q51 La collectivité locale répond-elle aux attentes des habitants en repérant des besoins sociaux émergents ?

- 1. Oui
- 2. Assez peu
- 3. Non
- 4. Ne sait pas

Viabilité - durabilité

Q52 La collectivité locale participe-t-elle d'une façon formalisée à la démarche prospective initiée par le Pays ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Budget d'innovation et recherche

Créativité et esthétique

Q53 La collectivité dispose-t-elle d'un budget pour l'expérimentation ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Transmission intergénérationnelle

Employabilité et développement des compétences

Q54 Les conditions d'apprentissage pour les élus "1^{er} mandat", sont-elles satisfaisantes ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q55 La collectivité locale encourage-t-elle la mise en place d'un Conseil municipal des Jeunes ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q56 La participation des prochaines générations en tant qu'élus est-elle favorisée ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

DOMAINE 400 – ORGANISATION DU TRAVAIL ET DES SERVICES

Valorisation et conditions d'emploi des ressources internes

Employabilité et développement des compétences

Q57 Existe-t-il un référentiel des métiers (fiches de postes...) ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Employabilité et développement des compétences

Q58 La collectivité locale valorise-t-elle les compétences mises en œuvre par ses agents ? (promotion, formation, salaires, polyvalence...)

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Solidarité

Q59 L'emploi durable des personnes en situation de précarité est-il privilégié au sein de la collectivité locale ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Organisation participative

Citoyenneté et participation interne

Q60 Existe-t-il des groupes de travail en vue d'améliorer la qualité, l'organisation du travail.... ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté et participation interne

Q61 Si oui, quelle est votre opinion sur les résultats ?

- 1. positive
- 2. négative
- 3. ne sait pas

Citoyenneté et participation interne

Q62 Les personnes travaillant en contrats aidés ou temporaire y sont-ils associés ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Aménagement du temps de travail

Efficacité et d'efficience

Q63 Dans son organisation, la collectivité prend-elle en compte l'articulation des temps entre vie professionnelle et vie privée de ses agents ?

- 1. Oui, systématiquement
- 2. Oui, occasionnellement
- 3. Non
- 4. Ne sait pas

DOMAINE 500 – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Procédures de recrutement

Efficacité et d'efficience

Q64 Lors d'un recrutement, le niveau de diplôme des candidats retenus excède-t-il les besoins de la collectivité locale ?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> |
| 2. Non | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ne sait pas | <input type="checkbox"/> |

Solidarité

Q65 A qualité professionnelle égale, la collectivité locale prend-elle en compte la situation économique et sociale des candidats lors d'un recrutement ?

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. oui, systématiquement | <input type="checkbox"/> |
| 2. oui, occasionnellement | <input type="checkbox"/> |
| 3. non | <input type="checkbox"/> |
| 4. ne sait pas | <input type="checkbox"/> |

Accueil

Citoyenneté et participation interne

Q66 Existe-t-il un tutorat formalisé pour l'accueil des nouveaux agents ?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> |
| 2. Non | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ne sait pas | <input type="checkbox"/> |

Participation - Motivation

Viabilité - durabilité ou citoyenneté et participation interne

Q67 Y-a-t-il un ou des projet(s) de services formalisé(s) ?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> |
| 2. Non | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ne sait pas | <input type="checkbox"/> |

Citoyenneté et participation interne

Q68 Si oui, le personnel est-il associé à sa définition ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Créativité et esthétique

Q69 Existe-t-il un encouragement à émettre des idées au sein de la collectivité locale (ex : boîtes à idées...) ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Evolution au sein de la collectivité locale

Efficacité et efficacité

Q70 Existe-t-il des entretiens annuels d'évaluation de chaque agent par sa hiérarchie ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Viabilité - durabilité ou activité

Q71 La rotation des agents est-elle ?

- 1. Elevée
- 2. Moyennement élevée
- 3. Faible
- 4. Ne sait pas

Efficacité et efficacité

Q72 Le nombre d'agents non titulaires par rapport au nombre d'agents titulaires est-il ?

- 1. Elevé
- 2. Moyennement élevé
- 3. Faible
- 4. Ne sait pas

Efficacité et efficience

Q73 Si le nombre est élevé, quelles en sont les raisons ?

.....

.....

Recherche d'équité

Ethique

Q74 La collectivité locale met-elle en œuvre une politique clairement définie d'égalité des chances entre les salariés hommes et femmes ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Ethique

Q75 Le système de rémunération (traitement de base, primes, indemnités diverses) est-il connu et transparent ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Satisfaction

Q76 Selon vous, l'échelle des rémunérations (traitement de base, primes, indemnités diverses) est comprise entre

- Entre 1 à 3
- Entre 1 à 6
- ... Entre 1 à 10

Solidarité

Q77 La collectivité remplit-elle les obligations en matière d'emploi des personnes handicapées (6 % des effectifs totaux) ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Formation

Efficacité et Efficience

Q78 Le taux de dépense formation des agents par rapport au budget annuel est-il :

- 1. Important
- 2. Peu important
- 3. Ne sait pas

Efficacité et Efficience

Q79 La collectivité locale mesure-t-elle “ le retour sur investissement ” après une formation des agents ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Satisfaction

Q80 Des évolutions professionnelles pour les agents interviennent-elles après une formation ?

- 1. Jamais
- 2. Rarement
- 3. Quelquefois
- 4. Souvent
- 5. Toujours
- 6. Ne sait pas

Conditions de travail - sécurité

Précaution et prévention

Q81 La collectivité locale dispense-t-elle aux agents une formation sécurité concernant leur activité ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q82 Existe-t-il une démarche pour une meilleure ergonomie des postes de travail ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q83 Comment jugez-vous le taux d'accidents du travail ?

- 1. Elevé
- 2. Moyennement élevé
- 3. Faible
- 4. Ne sait pas

Le renouvellement

Viabilité - durabilité

Q84 La gestion des départs en retraite des agents en situation de responsabilité est-elle anticipée aujourd'hui au sein de la collectivité locale ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Viabilité - durabilité

Q85 si oui, comment ?

.....

.....

Viabilité - durabilité

Q86 Si non, selon vous, devrait-elle déjà être ouverte ?

- 1. Oui
- 2. Non

Temps de travail

Efficacité et efficience

Q87 Les temps de travail commun entre élus et chef de services sont-ils ?

- 1. Suffisant
- 2. Insuffisant
- 3. Ne sait pas

Satisfaction

Q88 Les questions autour de l'aménagement du temps de travail sont-elles d'actualité ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Satisfaction

Q89 Si le cadre horaire change, y-a-t-il un délai de prévenance suffisant pour permettre, de manière satisfaisante, la réorganisation du temps personnel ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

DOMAINE 600 – ACTEURS INTERNES A LA COLLECTIVITE LOCALE

Valorisation des ressources humaines élues

Employabilité et développement des compétences

Q90 Existe-t-il un accompagnement des élus au début de leur “ 1^{er} mandat ” ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Ethique

Q91 La collectivité locale met-elle en œuvre une politique clairement définie d'égalité des chances entre les élus hommes et femmes ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q92 Les indemnités des élus sont-elles rendues publiques ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Efficacité et efficience

Q93 La collectivité locale mesure-t-elle “ le retour sur investissement ” après une formation des élus ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Satisfaction

Q94 Des évolutions dans les missions (délégation, mandat...) interviennent-elles après une formation pour les élus ?

- 1. Jamais
- 2. Rarement
- 3. Quelquefois
- 4. Souvent
- 5. Toujours
- 6. Ne sait pas

Convivialité

Q95 Les horaires des réunions municipales vous satisfont-ils ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Convivialité

Q96 Si non, pourquoi ?

.....

.....

Participation des agents

Citoyenneté et participation interne

Q97 Y a-t-il une représentation du personnel ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté et participation interne

Q98 Sous quelle(s) forme(s) ?

.....

.....

Citoyenneté et participation interne

Q99 L'implication des agents au projet municipale est-elle :

- 1. Importante
- 2. Faible
- 3. Inexistante
- 4. Ne sait pas

Soutien à des initiatives citoyennes des agents

Solidarité

Q100 Existe-t-il des initiatives solidaires proposées par les agents et soutenues par la collectivité locale ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Solidarité

Q101 Si oui, quels types de moyens sont mis en oeuvre (humains, techniques, etc.) ?

.....
.....
.....

Communication interne en direction des agents

Citoyenneté et participation interne

Q102 Les informations liées au budget annuel sont-elles communiquées à la totalité du personnel ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté et participation interne

Q103 Les agents disposent-ils des dossiers des instances (Commission, Conseil...) ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté et participation interne

Q104 Existe-t-il un outil spécifique de communication interne ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté et participation interne

Q105 Existe-t-il un affichage libre ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

DOMAINE 700 – ENVIRONNEMENT HUMAIN, SOCIAL ET INSTITUTIONNEL

Soutien aux établissements d'enseignement

Education et incitation

Q106 La collectivité locale est-elle impliquées dans des actions de formation vis à vis de jeunes scolarisés ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Education et incitation

Q107 Si oui, dans quels types d'établissement :

- 1. Etablissement d'enseignement primaire
- 2. Etablissement d'enseignement secondaire
- 3. Autre

Education et incitation

Q108 Les élus participent-t-ils à des rencontres pour faire connaître leurs missions auprès des jeunes ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Education et incitation

Q109 La collectivité locale soutient-elle en direction des jeunes des actions d'éducation à l'environnement ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Education et incitation

Q110 La collectivité locale soutient-elle en direction des jeunes des actions d'éducation au développement Nord-Sud ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Education et incitation

Q111 La collectivité locale soutient-elle en direction des jeunes des actions d'éducation aux solidarités ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Education et incitation

Q112 La collectivité locale soutient-elle en direction des jeunes des actions d'éducation à la santé et à la prévention ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Education et incitation

Q113 Pouvez-vous citer un exemple
.....
.....

Aide à l'insertion des élèves et étudiants

Education et incitation

Q114 La collectivité locale accueille-t-elle des stagiaires scolaires ou étudiants ?

- 1. Jamais
- 2. Occasionnellement
- 3. Fréquemment
- 4. Ne sait pas

Aide technique à la création et aux créateurs

Utilité sociale et collective

Q115 La collectivité locale (directement ou à travers l'intercommunalité) soutient-elle financièrement des réseaux d'aide à la création d'entreprise ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Utilité sociale et collective

Q116 Si oui, sous quelles formes ?

.....

.....

.

Solidarité ou principe d'utilité sociale et collective

Q117 La collectivité locale (directement ou à travers l'intercommunalité) développe t-elle des emplois partagés avec d'autres employeurs ?

1. Oui

2. Non

3. Ne sait pas

Partenariat avec des structures d'insertion pour maintenir l'emploi

Solidarité

Q118 La collectivité locale (directement ou à travers l'intercommunalité) organise-t-elle des travaux de sous-traitance de son activité avec des entreprises d'insertion ou de personne handicapées ?

1. Jamais

2. Occasionnellement

3. Fréquemment

4. Ne sait pas

Solidarité

Q119 La collectivité locale (directement ou à travers l'intercommunalité) achète-t-elle des produits ou prestation en provenance de ces entreprises ?

1. Jamais

2. Occasionnellement

3. Fréquemment

4. Ne sait pas

Relations avec d'autres communes

Citoyenneté externe

Q120 La collectivité locale entretient-elle des relations avec des communes d'autres Pays (comité de jumelage, actions de coopération décentralisée) ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Solidarité

Q121 Si oui, la dimension solidarité Nord – Sud est –elle présente ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Relations avec les habitants

Convivialité

Q122 Existe-t-il suffisamment de moments de rencontre entre les habitants et les élus locaux (permanence à la mairie, rencontre à l'occasion de fête...)?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q123 Existe-t-il de façon formalisée des processus spécifiques de concertation avec la population ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q124 Si oui, quelles sont les moyens mis en œuvre pour animer cette concertation (ressources humaines, financières, techniques...) ?

.....
.....
.....

Participation des habitants

Citoyenneté externe

Q125 Les usagers sont-ils associés aux projets municipaux ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q126 Si oui, sur quel domaine ?

.....

.....

Citoyenneté externe

Q127 Avez-vous connaissance du budget de fonctionnement de la collectivité locale ?

- 1. Oui
- 2. Non

Information et communication externe

Citoyenneté externe

Q128 La collectivité locale a-t-elle des outils de communication ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q129 Si oui, lesquels ?

.....

.....

.....

Satisfaction

Q130 Jugez-vous la qualité de l'information ?

- 1. Bonne
- 2. Moyenne
- 3. Insuffisante
- 4. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q131 La politique de communication fait-elle référence au Pays ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Participation à l'intercommunalité, au Pays et à des réseaux

Citoyenneté externe

Q132 Le niveau d'implication de la collectivité locale pour l'intercommunalité est-il ?

- 1. Fort
- 2. Faible
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q133 Le niveau d'implication de la collectivité locale pour le Pays est-il ?

- 1. Fort
- 2. Faible
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q134 A quel(s) réseau(x) la collectivité locale adhère-t-elle ?

.....
.....
.....
.....

DOMAINE 800 – ENVIRONNEMENT BIO-PHYSIQUE

Construction

Créativité et esthétique

Q135 La collectivité locale applique-t-elle des critères d'esthétisme pour une meilleure intégration dans le site environnant (au delà des règles d'urbanisme) pour ses locaux et équipements ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q136 Les bâtiments de la collectivité locale sont-ils aux normes HQE (haute qualité environnementale) ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Nuisance

Précaution et prévention

Q137 La collectivité locale a-t-elle à gérer des réactions liées à des nuisances éventuelles vis à vis de ses locaux et équipements ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q138 Si oui, de quelle manière s'y prend-elle ?

.....

.....

.....

La collectivité a-t-elle mis en place un moyen pour connaître le niveau de satisfaction de la population quant

Précaution et prévention ou satisfaction

Q139 ... à la protection contre le bruit ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention ou satisfaction

Q140 ... à la protection contre les odeurs ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention ou satisfaction

Q141 Si oui, quel (s) a (ont) été ce (ces) moyen (s) ?
.....
.....
.....

Gestion des risques naturels et industriels

Précaution et prévention

Q142 La collectivité locale, dans les actions qu'elle mène, a-t-elle connaissance de personnes exposées aux risques industriels et naturels ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q143 Si oui, quelles sont les actions entreprises par la collectivité locale
.....

Précaution et prévention

Q144 La collectivité locale identifie t-elle les risques industriels et naturels, dans les actions menées sur le territoire ?

- 1. Oui
- 2. Non

3. Ne sait pas



Précaution et prévention

Q145 La collectivité locale mène-t-elle des actions de sensibilisation et de prévention en matière de gestion des risques industriels et naturels ?

- 1. Jamais
- 2. Occasionnellement
- 3. Fréquemment
- 4. Ne sait pas

Rejets

Précaution et prévention

Q146 La collectivité locale mène-t-elle des actions en matière de rejets industriels sur le milieu local ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q147 La collectivité locale mène-t-elle des actions en matière de rejets agricoles sur le milieu local ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q148 La collectivité locale dispose-t-elle d'un plan d'épandage ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q149 La collectivité locale mène-t-elle des actions concernant ses propres rejets (ex : matières brutes, consommables, emballages...) ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q150 Si oui, laquelle ?

Précaution et prévention

Q151 Quel est le mode de gestion des déchets ménagers utilisé par la collectivité locale ?

1. Réseau déchetteries
2. Collecte sélective
3. Incinération avec récupération d'énergie
4. Autre

Solidarité

Q152 La collectivité locale pratique-t-elle des opérations de recyclage ou de valorisation des rejets en liaison avec des structures d'insertion ?

1. Oui
2. Non
3. Ne sait pas

Assainissement

Précaution et prévention

Q153 La collectivité locale est-elle à jour des obligations réglementaires en matière d'assainissement ?

1. Oui
2. Non
3. Ne sait pas

Viabilité - durabilité

Q154 Le coût de l'assainissement est-il ?

1. Un coût réel par usager
2. Une péréquation du coût entre les usagers
3. Un coût en partie supporté par la collectivité locale
4. Un coût avec marge par la collectivité locale

Précaution et prévention

Q155 Comment la collectivité locale envisage-t-elle la mise en œuvre de l'assainissement non collectif ?

1. Minimum réglementaire
2. Profiter de l'obligation légale pour développer une réflexion globale sur l'assainissement (communication, formation, maîtrise d'œuvre par les services, expérimentation

Gestion des espaces verts

Précaution et prévention

Q156 La collectivité locale consomme-t-elle des produits phytosanitaires et fertilisants de synthèse ?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| 1. Jamais | <input type="checkbox"/> |
| 2. Occasionnellement | <input type="checkbox"/> |
| 3. exclusivement | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ne sait pas | <input type="checkbox"/> |

Créativité et esthétique

Q157 Les concours de fleurissement intègrent-ils des critères environnementaux et sociaux ?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> |
| 2. Non | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ne sait pas | <input type="checkbox"/> |

DOMAINE 900 – FINALITES – VALEURS

Lisibilité des valeurs

Ethique

Q158 Définissez en 3 mots les valeurs que vous souhaiteriez voir portés par la collectivité locale

.....

Ethique

Q159 Selon vous, la collectivité locale est-elle plutôt perçue comme ?

- 1. Dynamique
- 2. Créative
- 3. Ouverte
- 4. Passive
- 5. Ne sait pas

Liberté d'expression

Citoyenneté et participation interne

Q160 Les instruments de communication interne réservent-ils une place aux prises de position des instances du personnel (s'il en existe) ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q161 Les instruments de communication externe réservent-ils une place aux prises de position des habitants (s'il en existe) ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q162 Les instruments de communication externe réservent-ils une place à l'opposition (s'il en existe) ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Transmission des valeurs citoyennes

Citoyenneté et participation interne

Q163 Des actions de sensibilisation au développement durable, à la responsabilité sociale sont-elles menées auprès des agents ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté et participation interne

Q164 Des actions de sensibilisation au développement durable, à la responsabilité sociale sont-elles menées auprès des élus ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q165 Des actions de sensibilisation au développement durable, à la responsabilité sociale sont-elles menées auprès des habitants ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q166 Des actions de sensibilisation au développement durable, à la responsabilité sociale sont-elles menées auprès des acteurs économiques locaux (artisans, commerçants, producteurs, industriels...) ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Respect de la législation

Ethique

Q167 La collectivité locale a-t-elle été poursuivie dans les 5 dernières années devant les tribunaux ?

1. Oui
2. Non
3. Ne sait pas

Ethique

Q168 Si oui, a-t-elle été condamnée ?

1. Oui
2. Non
3. Ne sait pas

Transparence et justification des décisions et des pratiques

Citoyenneté et participation interne

Q169 Y a-t-il transparence des décisions prises par les instances dirigeantes?

1. Oui
2. Non
3. Ne sait pas

Citoyenneté et participation interne

Q170 Y-a-t-il une explication et une justification des décisions ?

1. Oui, toujours
2. Oui, mais pas toujours
3. Non
4. Ne sait pas

Citoyenneté et participation interne

Q171 Les agents titulaires sont-ils consultés avant les décisions stratégiques des élus locaux (gestion, nouveaux services...) ?

1. Oui, toujours
2. Oui, mais pas toujours
3. Non
4. Ne sait pas

Citoyenneté et participation interne

Q172 Les agents non titulaires sont-ils consultés avant les décisions stratégiques des élus locaux (gestion, nouveaux services...) ?

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Oui, toujours | <input type="checkbox"/> |
| 2. Oui, mais pas toujours | <input type="checkbox"/> |
| 3. Non | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ne sait pas | <input type="checkbox"/> |
| 5. Il n'y a pas d'agents non titulaires | <input type="checkbox"/> |

Organisation des pouvoirs et du contrôle

Ethique

Q173 La collectivité locale affiche-t-elle le Bilan annuel de l'activité municipale ?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> |
| 2. Non | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ne sait pas | <input type="checkbox"/> |

Ethique

Q174 L'ordre du jour du Conseil municipal est-il affiché ?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> |
| 2. Non | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ne sait pas | <input type="checkbox"/> |

Citoyenneté et participation interne

Q175 La présence des élus aux Conseils Municipaux est-elle ?

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 1. Plutôt régulière | <input type="checkbox"/> |
| 2. Plutôt irrégulière | <input type="checkbox"/> |
| 3. Insuffisante | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ne sait pas | <input type="checkbox"/> |

Citoyenneté et participation interne

Q176 Est-ce que l'une ou l'autre des possibilités du "code des communes" permettant

- o la convocation du Conseil Municipal à la demande d'une partie de ses membres
- o la création d'un comité consultatif ouvert à des personnes non élues
- o l'organisation d'un référendum local sur une question communale

est utilisée ?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> |
| 2. Non | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ne sait pas | <input type="checkbox"/> |

Satisfaction

Q177 Etes-vous satisfaits de la qualité du débat démocratique au sein du Conseil Municipal (diffusion de l'information, débat interne, processus de décision,...)

- 1. Oui, très satisfait
- 2. Moyennement satisfait
- 3. Pas satisfait
- 4. Ne sait pas

Citoyenneté et participation interne

Q178 L'implication des élus (hors bureau municipal, Maire et Adjoint) est-elle ?

- 1. Plutôt important
- 2. Plutôt faible
- 3. Insuffisant
- 4. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q179 La participation des habitants aux commissions de travail, commissions extra municipale est-elle ?

- 1. Plutôt important
- 2. Plutôt faible
- 3. Insuffisant
- 4. Ne sait pas

Efficacité et efficiente

Q180 Selon vous, combien de temps passe le maire, en moyenne par semaine, à l'exercice de son mandat ?

- 1. moins d'une demi-journée
- 2. une journée
- 3. plus d'une journée
- 4. Ne sait pas

Citoyenneté et participation interne ou efficacité et efficience

Q181 Selon vous, combien de temps passe un adjoint municipal, en moyenne par semaine, à l'exercice de son mandat ?

- 1. moins d'une demi-journée
- 2. une journée
- 3. plus d'une journée
- 4. Ne sait pas

Efficacité et efficience

Q182 Estimez-vous que les élus disposent d'un temps suffisant pour accomplir leur mandat dans de bonnes conditions ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Satisfaction ou efficacité efficience

Q183 Si vous avez une activité professionnelle, le temps passé à votre fonction élu pèse-t-il sur votre activité ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Satisfaction ou efficacité efficience

Q184 Si vous exercez plusieurs mandats, considérez-vous en terme de temps, accomplir de façon satisfaisante vos différentes missions ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Utilité sociale et collective

Q185 Selon vous, que veut dire développement durable dans le Pays de Brocéliande ? (Donner 3 caractéristiques maximum)
.....
.....

Satisfaction

Q186 En tant que membre de la collectivité locale, vous sentez vous appartenir à la communauté de commune de Brocéliande (10 communes) ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Satisfaction

Q187 En tant que membre de la collectivité locale, vous sentez vous appartenir au Pays de Brocéliande (de Bécherel à Plélan et de St Méen à Montauban et Montfort, 43 Communes) ?

- 1. Oui
- 2. Non

3. Ne sait pas



Activité

Q188 Selon vous le Pays de Brocéliande est-il principalement ?

- 1. Un acteur touristique
- 2. Un acteur de développement économique
- 3. Un espace de réflexion et de projet
- 4. Un nouvel échelon administratif (collectivité territoriale)

Activité

Q189 Pourriez-vous préciser les missions du Pays (possibilité de 3 réponses maximum) :

- 1. Développement économique : accueil des entreprises
- 2. Soutien à la vie associative
- 3. Mission de prospective
- 4. Mise en réseau par les acteurs
- 5. Emploi : Action vers les personnes en recherche d'emploi
- 6. Développement touristique
- 7. Développement des services aux habitants (petite enfance, transport...)

Activité

**Le Pays définit principalement son identité à travers l'agroalimentaire et le tourisme.
Cela vous paraît-il toujours d'actualité ?**

Q190 ... Agroalimentaire

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Activité

Q191 ... Tourisme

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Activité ou Utilité sociale et collective

Q192 Quelles autres caractéristiques définies l'identité du Pays de Brocéliande ?

.....
.....
.....

Utilité sociale et collective

Q193 Etes vous intéressé à participer aux activités de réflexion du Pays ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Satisfaction

Q194 Les communications, informations diffusées par le Pays vous semble t-elles intéressantes ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Citoyenneté externe

Q195 La collectivité locale contribue t-elle au développement des actions touristiques du Pays de Brocéliande ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Activité

Q196 Le développement des actions touristiques du Pays de Brocéliande a-t-il un impact économique pour la collectivité locale ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Activité ou satisfaction

Q197 Le développement de l'urbanisation dans le Pays de Brocéliande a-t-il un impact sur la collectivité locale ?

- 1. Impact positif
- 2. Impact négatif
- 3. Pas d'impact

Activité

Q198 L'organisation multipolaire (5 petites villes) du Pays de Brocéliande est-elle un atout pour le développement de la commune ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Satisfaction

Q199 L'offre de transport collectif répond-t-elle aux besoins des agents pour leurs déplacements domicile – travail ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q200 La gestion des déchets de la collectivité locale est-elle facilitée par les actions intercommunales ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Précaution et prévention

Q201 La collectivité participe-t-elle aux actions de la reconquête de la qualité de l'eau initiée dans le Pays ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Viabilité - durabilité

Q202 Le Pays intervient pour le développement économique. Pour la collectivité locale, sur quel aspect devrait-il intervenir demain ?

.....
.....
.....

Ethique

Q203 Une démarche de labellisation liée au Pays de Brocéliande vous paraît-t-elle intéressante pour la collectivité locale ?

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Ne sait pas

Ethique

Q204 Si oui, quel type de labellisation serait pertinent ?

.....
.....

Activité ou Utilité sociale et collective

Q205 Quels sont les équipements et les services pertinents à raisonner à l'échelon du Pays ?

.....
.....

Q206 Vos remarques personnelles à l'issue de ce questionnaire

.....
.....
.....
.....

Annexe 9

Programme des journées
du 9 juillet et 15 octobre
" Brocéliande 2012, pour une vision
ambitieuse du Pays de Brocéliande"

Annexe 10

LA DEMARCHE DU BILAN SOCIETAL A TRAVERS SON EVOLUTION

La démarche bilan sociétal à travers son évolution

L'analyse de l'évolution du bilan sociétal s'est posée lors de l'observation d'un manque d'appropriation de l'outil par les parties prenantes externes principalement qui s'exprimaient, pour certaines d'entre elles, sur leur faible connaissance de l'organisation interrogée. Cela ne leur permettait pas de répondre de manière satisfaisante, de leur point de vue, aux questionnaires : ils étaient en effet souvent amené à répondre « ne sait pas » à de nombreuses questions. Ceci est vécu comme peu valorisant (« je ne sais rien ») et limite la volonté de participer au dispositif (« puisque je ne sais rien, je ne vois pas ce que je fais ici »).

L'analyse de l'histoire du bilan sociétal présenté plus bas relève de la connaissance qu'ont les auteurs enrichit par un entretien auprès de personnes qui ont joué un rôle essentiel dans la réflexion de l'outil : Chantal Chomel, Directrice du Département législatif et réglementaire à Coop de France, Bernard Brunet, gérant de la scop Sapie (ancien administrateur du CJDES), Michel Capron du Laboratoire LERGO (co-fondateur de l'outil bilan sociétal pour le compte du CJDES).

1. UNE VISION CENTREE SUR L'ENTREPRISE ET SUR LE MANAGEMENT PAR L'ANALYSE D'UN AUDITEUR EXTERNE

L'outil bilan sociétal est élaboré initialement, sous la direction de chercheurs en sciences de gestion, par des représentants des différentes familles de l'Economie Sociale au sein du Centre de Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale dans un processus de construction collectif et itératif. Ces gestionnaires d'entreprise recherchent « *des moyens pour apprécier la qualité, l'efficacité et l'effectivité des décisions prises à l'égard de leur environnement social et physique ou, au contraire, les effets négatifs que l'entreprise leur fait subir* »¹²⁸. Il s'agit de mieux appréhender l'adéquation entre les comportements et les valeurs de l'économie sociale afin d'en valoriser la spécificité. « *Cet objectif nécessitait une rupture par rapport aux modèles classiques de management, pour identifier de nouveaux critères de performance de l'entreprise. [...] Afin de rendre en compte de cette diversité de critères d'évaluations, les promoteurs du bilan sociétal se sont tournés vers un modèle théorique capable d'intégrer la pluralité des logiques d'action dans un cadre d'analyse cohérent* »¹²⁹. Ils se sont inspirés sur le plan théorique de « *"l'économie des conventions" (en référence particulièrement aux travaux de Boltanski et Thévenot, 1991) et dans son application au domaine de la gestion des organisations (Herreros, Livian, 1994)* »¹³⁰.

Outil de gestion, susceptible de s'intégrer dans un système de contrôle de gestion, l'entreprise est au cœur de la démarche. Un auditeur passe au crible l'entreprise selon le référentiel retenu : il l'examine principalement par le biais du regard que porte l'équipe dirigeante sur l'entreprise, sa performance économique, son efficacité sociale et son impact sur son environnement bio-physique. Les externalités positives et négatives résultant de l'activité de l'entreprise sont ainsi identifiées.

Une première expérimentation, courant 1997, fut menée auprès d'une cinquantaine d'entreprises d'Europe (France, Angleterre, Espagne et en Belgique) relevant pour certaines du secteur de l'Economie sociale. Le test fut effectué sous forme d'un entretien d'une journée dirigé par une personne formée à cet effet avec le responsable de l'organisation au niveau le plus élevé. L'entretien consistait à remplir la grille d'indicateurs et à répondre aux questions.

Les résultats n'ont pas toujours été jugés satisfaisants et les nombreuses remarques ont été intégrées à la nouvelle version. Le référentiel fut quasiment stabilisé à partir de 1998. Mais une interrogation au sein des représentants du CJDES subsista : contrainte par le marché, comment prouver au-delà du déclaratif, le caractère socialement responsable de l'entreprise. La tentation fut grande de faire évoluer l'outil pour répondre à des démarches qualités, à des démarches de certifications. Aujourd'hui, l'idée n'est pas complètement abandonnée, elle est sujette à controverse.

¹²⁸ CAPRON M., « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », Comptabilité-Contrôle-Audit, n°spécial, mai 2003.

¹²⁹ CARIOU Y., FOURNIE S, WALLET F., « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles », *Développement durable et Territoires*. Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable, <http://developpementdurable.revues.org/document1626.html>, 2005.

¹³⁰ CAPRON M., *op.cité*.

<p>Un objet : l'entreprise Un sujet : le dirigeant</p>
--

2. UNE VISION TOURNEE VERS L'ENTREPRISE ET SON RAPPORT AU TERRITOIRE

A partir de 1997, Coop de France ¹³¹ développe à partir de l'outil du CJDES, son propre bilan sociétal afin de répondre aux préoccupations de ses adhérents et aux particularismes du monde agricole. « *Des éléments conjoncturels et structurels attachés au monde rural et agricole justifiaient l'intérêt de Coop de France pour cette démarche : tradition d'organisation de l'activité agricole, nouvelles exigences sociales sur la maîtrise des risques environnementaux et la sécurité alimentaire interpellant les entreprises sur leur responsabilité sociétale ; ancrage territoriale de l'activité agricole (notamment les coopératives) et vocation à valoriser les ressources locales* » ¹³². Bien qu'ayant adopté dans leurs grandes lignes les principes d'élaboration du CJDES, la grille d'analyse originale conçue par Coop de France s'est affranchie de la démarche sur trois plans :

- « *la détermination des objectifs, qui découle de ce que le monde coopératif agricole considère être son rôle sociétal spécifique et non des valeurs de l'économie sociale ;*
- *la définition des domaines d'évaluation centrée sur cinq axes ;*
- *l'association des parties prenantes à l'évaluation. Elle se veut en effet collective et croisée (et non plus le seul fait de l'expert interrogeant le dirigeant comme la version initiale du bilan sociétal du CJDES) dans la mesure où elle est réalisée également par les administrateurs, des groupes d'adhérents et de salariés* » ¹³³.

Coop de France expérimente l'outil auprès d'une vingtaine de coopératives ce qui permet des réajustements liés aux questionnements et réflexions. Sa construction est marquée par le pragmatisme et la culture gestionnaire et juridique des promoteurs chargés de son expérimentation et de son élaboration progressive.

Coop de France a donc adapté la démarche du CJDES mettant en évidence le lien qui unit les coopératives à leur territoire et qui en fait des acteurs de son développement. Ainsi, l'expérimentation dans la coopération agricole fait que le territoire devient un acteur à part entière et non pas comme un réceptacle des externalités. Le territoire devient partie prenante du processus. La relation au territoire est certes liée à la nature même de l'activité agricole mais la mobilisation des coopératives agricoles dans les politiques locales renforce le questionnement sur la relation au territoire. Comme le précise un rapport du Conseil supérieur d'orientation de la coopération agricole ¹³⁴, leur ancrage statutaire au territoire qui se traduit par la nature de leurs sociétaires, de leurs capitaux et de la matière première qu'elles traitent, les conduit à constituer des pôles de développement stables qui fixent dans les territoires, valeur ajoutée et emploi. Les coopératives ont souvent développé une stratégie de qualité d'origine et de valorisation des spécificités du produit qui se sont traduit par des signes de reconnaissance de type AOC ou IGP ¹³⁵. Elles ont également mis en œuvre une stratégie de volumes pour accompagner la modernisation des exploitations de leurs adhérents, créer des emplois localement dans l'industrie agro-alimentaire en monde rural et se positionner sur les marchés, y compris à l'exportation avec les soutiens publics (céréales, produits laitiers, volailles notamment). Dans le domaine de l'aménagement de l'espace, la coopération agricole conserve des spécificités fortes, notamment en terme d'ancrage au territoire de ses activités tant de production que de transformation industrielle. C'est dans ce cadre que les coopératives sont conduites à développer un partenariat beaucoup plus complexe, tant avec les consommateurs

¹³¹ Coop de France, anciennement la CFCA (Confédération française de la coopération agricole) est un organisme regroupant l'ensemble des organisations et des structures relevant de la coopération dans l'agriculture française.

¹³² CARIOU Y., FOURNIE S, WALLET F., « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles », *Développement durable et Territoires*. Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable, <http://developpementdurable.revues.org/document1626.html>, 2005.

¹³³ CARIOU Y., FOURNIE S, WALLET F., *op. cité*.

En parallèle des réflexions de Coop de France, l'outil CJDES évolue et introduit la démarche "d'auto-évaluation croisée" qui sera développée au point suivant.

¹³⁴ CONSEIL DUPERIEUR D'ORIENTATION DE LA COOPERATION AGRICOLE, « Positionnement des coopératives par rapport aux politiques publiques en faveur d'un développement durable des territoires », mars 2004

¹³⁵ IGP : Indication Géographique Protégée

qu'avec les élus des collectivités locales pour construire une « offre de territoire citoyenne ». Au delà de la production agricole, du fait de leur dimension territoriale, des initiatives sont maintenant prises pour la gestion des déchets urbains (épandage des boues des stations d'épuration, compostage et recyclage des déchets vert des villes,) ou, dans les zones rurales à faible densité, la participation au maintien de services publics (magasins multi-services, ou contrat de prestation de proximité pour les CUMA).

Un objet : l'entreprise dans son rapport au territoire
Plusieurs sujets : les parties prenantes internes de l'entreprise

Cependant, face à l'inexistence de réglementation en terme de développement durable au niveau mondial ou européen, Coop de France s'interroge sur l'articulation entre le bilan sociétal et les démarches qualité (Agri confiance) et développement durable (SD 21000).

3. PARALLELEMENT, INTRODUCTION DES PARTIES PRENANTES EXTERNES ET DU PRINCIPE D'AUTO-EVALUATION CROISEE

« Toutes les démarches d'audit commencent par une définition des objectifs, d'un cahier des charges qui ne traduit que la projection des représentations de celui qui le rédige, chacun ayant ses propres représentations. Toute représentation est d'ailleurs légitime » nous dit Bernard Brunet. L'idée de chercher de l'objectivité par l'utilisation d'une grille d'évaluation plaquée fait place au sein du CJDES, à l'idée de partir des subjectivités individuelles pour construire de l'objectivité collective ¹³⁶. Le principe consiste à proposer à plusieurs groupes d'acteurs (parties prenantes internes à l'entreprise et parties prenantes externes) de répondre personnellement à une grille de questions identiques. Le jugement peut être exercé individuellement mais peut donner lieu à un débat collectif. On identifie des points de convergences, de divergences, on met en commun les différentes représentations. « L'intérêt du bilan sociétal est de rendre transparents les antagonismes et de montrer de manière explicite les dilemmes, les choix douloureux et les différentes solutions possibles. Il favorise ainsi les négociations, les discussions sur les arbitrages et éclaire les possibilités de compromis entre différents catégories d'acteurs » ¹³⁷. Une dynamique de gouvernance est mise en musique par une explication de ses perceptions et une compréhension des perceptions de l'autre. C'est ainsi que le recueil de perception sur l'entreprise est étendue à l'ensemble des parties prenantes, internes et externes et que le principe de regard croisé se formalise.

L'utilisation d'Internet (ou d'un Intranet à l'intérieur des organisations) va également contribuer à développer cette gouvernance. En effet, chacun va pouvoir, par une réponse en ligne au questionnaire, fournir de l'information. Parallèlement, en consultant les résultats en ligne, chacun aura accès à l'information et pourra ainsi avoir une meilleure connaissance de la représentation de l'autre. « Tout le monde est consommateur et fournisseur d'information, chacun se fait son propre bilan, tire ses propres conclusions ce qui responsabilise les personnes ».

L'entreprise n'est plus uniquement centrée sur elle-même, elle s'ouvre aux autres. L'auditeur devient analyste sociétal : il analyse les résultats d'ensemble et restitue un diagnostic sociétal au management.

Un objet : l'entreprise
Plusieurs sujets : les parties prenantes internes et externes de l'entreprise

¹³⁶ On notera sur cet aspect le rôle prépondérant joué par la Scop Sapie, qui a introduit la démarche "d'auto-évaluation croisée" sur la base de ses travaux sur l'évaluation des politiques publiques.

¹³⁷ CAPRON M., « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », Comptabilité-Contrôle-Audit, n° spécial, mai 2003.

La portée de cette innovation semble apporter au bilan sociétal une dimension nouvelle. En effet, il ne serait plus seulement « *un outil de management et de différenciation des organismes de l'économie sociale (Epstein, Birchard, 1999), mais pourrait contribuer à l'invention de nouveaux modes de gouvernance, la circulation équitable d'une information objective permettant d'équilibrer les rapports entre les parties prenantes et, peut-être, de déboucher sur un mode de gestion plus responsable et plus convivial* »¹³⁸.

4. UNE VISION CENTREE SUR LE MAILLAGE DES ACTEURS D'UN TERRITOIRE

Le dispositif n'est plus centré sur l'entreprise. Il n'y a d'ailleurs plus de centre. Des personnes sont invitées à parler de l'entreprise qui est dans un territoire. On examine les regards que portent des parties prenantes sur des entreprises et sur son rapport au territoire. Les entreprises sont interpellées sur ce qu'elles apportent au territoire et sur ce que le territoire apporte aux entreprises : En quoi l'entreprise participe au projet du Pays ? En quoi le Pays contribue-t-il à la stratégie, à la vie de l'entreprise ? On examine l'état des liens, du maillage. L'objet entreprise sert de médiateur pour parler de l'objet territoire et inversement. Des représentants du conseil de développement sont associés à chaque bilan sociétal en tant que représentant de la société civile. Le traitement des rapports entre les entreprises et le territoire, semble rendre nécessaire l'examen des modalités de congruence entre le projet entrepreneurial d'une organisation particulière implantée dans un territoire et le projet de développement des différents acteurs sur le territoire concerné.

L'objet "entreprise" est étendu à l'objet organisation : sont associés à passer la bilan sociétal : des entreprises, des associations, des collectivités territoriales.

La commande n'émane plus des entreprises, mais du Conseil de développement qui, dans un souci de démarche participative souhaite associer des acteurs socio-économiques à l'évaluation de la charte de Pays et réflexion de la nouvelle charte. Le questionnaire intègre des questions sur les axes stratégiques de la charte et des éléments de prospective.

L'analyste sociétal devient un accompagnateur de la démarche et un facilitateur pour faire remonter du matériau aux entreprises et au territoire.

Deux types d'objet : une organisation et un territoire
Plusieurs types de sujets : les parties prenantes internes et externes de
l'organisation et des représentants du Conseil de développement

5. DE NOUVELLES INTERROGATIONS QUI LAISSENT SUPPOSER DE NOUVELLES EVOLUTIONS

La question du devenir de la démarche en lien avec son utilisation préoccupe les promoteurs. « *Une frange importante d'entre eux souhaite que celui-ci puisse servir à un étalonnage comparatif et/ou à une certification ou à une labellisation. Les initiateurs du projet se sont jusqu'à maintenant toujours opposés à ces perspectives arguant du fait que l'instrument n'avait pas été conçu en fonction de cet objectif. Néanmoins, ils commencent à envisager l'éventualité d'une certification, afin de mettre en valeur les spécificités des actions et du fonctionnement des entreprises de l'économie sociale. Elle porterait non sur le contenu ou l'impact des actions mais sur le respect des procédures conduisant à l'établissement d'un bilan sociétal ; on s'orienterait ainsi vers un "système de management sociétal", comme il en existe dans le domaine environnemental (Epstein, 1996)* »¹³⁹.

¹³⁸ CAPRON M., « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », Comptabilité-Contrôle-Audit, n° spécial, mai 2003.

¹³⁹ *Ibid.*

Annexe 11

LE TYPE DE PARTICIPATION DES SEPT ORGANISATIONS PARTICIPANTES SUR CHAQUE PHASE DE LA DEMARCHE

Le type de participation des sept organisations participantes décliné sur chaque phase de la démarche

Les éléments de l'action qui vont servir la recherche-action résident dans le principe de croisement des regards ce qui interroge le type de participation des organisations dans le processus et la caractérisation des relations entre les intervenants et les équipes dirigeantes.

C'est pourquoi, ce paragraphe consigne le relevé des observations des modes de participations des différentes organisations à la démarche du bilan sociétal dans le Pays de Brocéliande. Cependant, la participation renvoie à des processus différents : elle fait l'objet de nombreuses études pour clarifier les débats autour de la démocratie participative et la participation des habitants dans les projets de développement local. Des sociologues nord américains proposent une échelle de la participation en huit degrés successifs en examinant les situations par rapport au pouvoir : typologie de la participation de S. Arnstein, à la lumière des expériences menées dans le cadre de « l'advocacy planning ». Georges Gontcharoff, militant de la démocratie locale et du développement local, ancien rédacteur en chef de la revue « Correspondance Municipale » devenue « Territoires », publiée par l'ADELS, soumet une échelle simplifiée de quatre degrés dans son ouvrage « La reprise en main de la politique par les citoyens ou la démocratie locale participative, Tome 8 » à savoir l'information, la consultation, la concertation et la co-décision.

Une définition de ces quatre types de participation est préalablement proposée pour offrir une grille de lecture commune. A la lumière de cette typologie, l'état de participation de chaque organisation dans les différentes phases est relaté dans un tableau spécifique.

Les quatre types de participation

- L'information :

C'est le niveau minimum de participation. Le pouvoir fait circuler l'information pour que la population ait une meilleure connaissance et compréhension des mécanismes et des choix, des décisions prises. Cette lisibilité requiert un niveau de langage correspondant à la culture des destinataires, « *l'exposé de la pluralité des points de vue, pour que l'information ne se transforme pas en propagande unilatérale* »¹⁴⁰. On distingue généralement deux flux d'information. L'information descendante émane du pouvoir à destination de la population, elle permet d'augmenter la connaissance de la base quant aux projets menés par les pouvoirs publics afin d'en accroître la lisibilité et la transparence. Inversement, l'information ascendante permet au pouvoir de mieux évaluer les attentes locales et de réajuster les politiques publiques.

- La consultation :

La population est consultée en aval du projet pour émettre des avis ou des propositions : elle n'influence pas le projet lui-même, puisque son intervention ne s'effectue qu'en fin de processus. Elle ne participe pas à la décision, mais elle éclaire le décideur par sa prise de position. Les compétences des habitants vont ainsi être considérées comme des ressources pouvant aider le pouvoir dans leur décision.

- La concertation :

Les « non-décideurs » vont être associés auprès des élus et des techniciens lors de l'instruction d'un dossier. Le pouvoir va ensuite inscrire le projet commun à l'ordre du jour et délibérer à son propos. On reconnaît aux citoyens un « pouvoir d'expertise » pour des questions les concernant. Dans certains cas, le pouvoir met des experts à disposition des habitants, pour que ceux-ci puissent bâtir de véritables projets ou contre-projets. La concertation peut réapparaître en aval de la décision sous la forme d'une participation à la gestion de la réalisation et du suivi d'un projet. Une démarche de concertation engage les habitants et le pouvoir tout au long d'une procédure, pour ne s'interrompre qu'un seul instant, au moment où les élus ont seuls la légitimité nécessaire pour trancher. En 1999, le ministère de l'environnement a adopté une « charte de la concertation » qui s'applique essentiellement aux procédures d'urbanisme.

La concertation peut déboucher sur un partenariat, par exemple, avec des associations, par la délégation de certaine tâche.

¹⁴⁰ GONTCHAROFF G., *La reprise en main de la politique par les citoyens ou la démocratie locale participative*, 2001 *L'Odyssée municipale*, Tome 8, Association pour la Démocratie et l'Education Locale et Sociale, Paris, 2000, p.36.

- La codécision

La codécision représente le stade ultime de la **participation** des habitants c'est-à-dire le partage du pouvoir. Il est juridiquement quasiment impossible d'aller à ce stade notamment en matière de politiques publiques car les élus ont seuls le pouvoir de délibérer. *« Mais ils peuvent volontairement déléguer à des instances citoyennes des formes de partage du pouvoir, c'est-à-dire accepter d'être liés par des décisions prises en dehors d'eux. La pratique des « enveloppes budgétaires de quartier » permet à des instances participatives de quartier de décider librement de l'utilisation d'une partie modeste de l'argent public, au profit de petits aménagements et travaux de voisinage. Les élus s'engagent à légaliser le choix des habitants, en votant a posteriori et sans modification, les dépenses décidées par l'instance de quartier »*¹⁴¹.

En partant de ces définitions, il convient de décomposer la démarche organisation par organisation afin d'identifier le niveau de participation pour chaque étape.

¹⁴¹ GONTCHAROFF G., *La reprise en main de la politique par les citoyens ou la démocratie locale participative*, 2001 L'Odyssee municipale, Tome 8, Association pour la Démocratie et l'Education Locale et Sociale, Paris, 2000, p.43.

Pour le GAEC

LES DIFFERENTES PHASES	LES CONDITIONS DE REALISATIONS	INFORMATION	CONSULTATION	CONCERTATION	CODECISION
Préparation de la démarche	A l'occasion de différentes réunions, la démarche est présentée par l'animateur à l'un des associés	L'animateur informe la structure sur le déroulement type en précisant que les phases de passation du questionnaire aux PPI et de table polygonale seront construites avec les dirigeants de l'entreprise.			Les associés, une future associée et une des salariées du GAEC décident de s'engager dans la démarche
Passation du questionnaire aux PPI	L'ensemble des associées, une future associée et une salariée dans la même salle (même temps, même lieu)		Les PPI répondent au questionnaire et s'expriment librement sur le questionnaire et sur leurs réponses	Les PPI réinvestissent les débats nés de la passation du questionnaire dans la réflexion en cours sur l'entrée d'une nouvelle associée	
Passation du questionnaire aux PPE :	Une première réunion regroupe des clients, fournisseurs, membres du conseil de développement.	La remise en cause du questionnaire par une participante conjuguée à la difficulté à réguler ce type de comportement sur une réunion très courte (2 heures au total y compris la visite de l'exploitation) limite fortement le débat à des informations délivrées par le représentant du GAEC			

LES DIFFERENTES PHASES	LES CONDITIONS DE REALISATIONS	INFORMATION	CONSULTATION	CONCERTATION	CODECISION
	Une seconde réunion regroupe le Maire de la commune, deux agriculteurs (un « fournisseur », le président de la CUMA et un « client », un partenaire du marché du samedi matin) et deux « fournisseurs »(2 salariées du réseau Accueil Paysan.		Tout en pointant des limites à l'outil, les PPI émettent des avis et formulent des propositions, tant en direction de l'entreprise que du Pays.		
Restitution des résultats					
Animation de la table polygonale					

Pour l'exploitation agricole

LES DIFFERENTES PHASES	LES CONDITIONS DE REALISATIONS	INFORMATION	CONSULTATION	CONCERTATION	CODECISION
Préparation de la démarche	A l'occasion de différentes réunions, la démarche est présentée par l'animateur à l'une des deux chefs d'exploitation	L'animateur informe la structure sur le déroulement type en précisant que les phases de passation du questionnaire aux PPI et de table polygonale seront construites avec les dirigeants de l'entreprise.			Les deux chefs d'exploitation décident de s'engager dans la démarche
Passation du questionnaire aux PPI	Les deux chefs d'exploitation, un de leurs enfants travaillant occasionnellement et deux voisins agriculteurs membres de l'équipe d'entraide (même temps, même lieu)		Les PPI répondent au questionnaire et s'expriment librement sur le questionnaire et sur leurs réponses	Les PPI réinvestissent les débats nés de la passation du questionnaire dans la réflexion de l'entreprise	
Passation du questionnaire aux PPE :	Une première réunion regroupe des clients, fournisseurs, membres du conseil de développement.		Tout en pointant des limites à l'outil, les PPI émettent des avis et formulent des propositions, tant en direction de l'entreprise mais plus particulièrement en direction du Pays.		
Restitution des résultats					
Animation de la table polygonale					

Pour la TPE en agroalimentaire

LES DIFFERENTES PHASES	LES CONDITIONS DE REALISATIONS	INFORMATION	CONSULTATION	CONCERTATION	CODECISION
Préparation de la démarche	A l'occasion d'une réunion, la démarche est présentée par l'animateur du Pays et l'animateur référent au gérant de la société	L'animateur informe la structure sur le déroulement type en précisant que les phases de passation du questionnaire aux PPI et de table polygonale seront construites avec les dirigeants de l'entreprise. Le gérant décide immédiatement de s'engager dans la démarche			
Passation du questionnaire aux PPI	L'ensemble de l'encadrement		Les PPI répondent au questionnaire et s'expriment librement sur le questionnaire et sur leurs réponses		La responsable production/qualité envisage une articulation entre le BS et les démarches de certification. Le suivi du dossier lui échoit alors
	La responsable production/qualité passe les entretiens face à face avec les salariés et des clients et fournisseurs (pour des raisons d'organisation du travail, de disponibilité et éventuellement de niveau d'alphabétisation)	La passation du questionnaire est l'occasion de passer un certain nombre d'information notamment sur le management de la qualité dans l'entreprise			

LES DIFFERENTES PHASES	LES CONDITIONS DE REALISATIONS	INFORMATION	CONSULTATION	CONCERTATION	CODECISION
Passation du questionnaire aux PPE :	Cette réunion concerne uniquement des membres du conseil de développement et salariés du GIP				
Restitution des résultats					
Animation de la table polygonale					

Pour l'association de services à la personne

LES DIFFERENTES PHASES	LES CONDITIONS DE REALISATION	INFORMATION	CONSULTATION	CONCERTATION	CODECISION
Préparation de la démarche	Le questionnaire spécifique aux associations a été fourni par le CJDES dans le cadre d'une expérimentation de l'outil au secteur associatif	Le respect de l'institution et de la démarche expérimentale fait que l'analyste ne s'autorise pas à adapter le questionnaire en associant l'organisation concernée. Le manque de temps de la Présidente rend plus difficile la participation de l'association dans le processus			
Passation du questionnaire aux PPI	Administrateurs et salariés, ensemble dans la même salle (même temps, même lieu)		Les PPI répondent au questionnaire et s'expriment avec plus ou moins d'aisance : Le fait que les administrateurs et les salariés soient dans la même salle n'est peut-être pas facilitateur de la libre expression.		
Passation du questionnaire aux PPE	Professionnels de la santé et représentants du Conseil de Dév, ensemble dans la même salle (même temps, même lieu) : la réunion est animée par l'intervenant Pour les autres professionnels de la santé,	La représentante de l'association présentera la structure aux participants (remise de plaquettes, documents) mais ne restera pas jusqu'à la fin.	Que ce soit en réunion ou en entretien individuel, les PPE répondent au questionnaire et l'enrichissent par des informations données oralement		

LES DIFFERENTES PHASES	LES CONDITIONS DE REALISATION	INFORMATION	CONSULTATION	CONCERTATION	CODECISION
	un entretien individuel sur le lieu de travail est effectué par l'intervenant Les usagers : les bénévoles administrent le questionnaire dans les familles				
Animation de la table polygonale					

Pour le GIP

LES DIFFERENTES PHASES	LES CONDITIONS DE REALISATIONS	INFORMATION	CONSULTATION	CONCERTATION	CODECISION
Préparation de la démarche	Un questionnaire spécifiquement adapté pour le GIP par les intervenants et une proposition faite au directeur de réagir dessus.	L'équipe dirigeante considère que c'est l'affaire de l'expert			
Passation du questionnaire aux PPI	Administrateurs et salariés, deux réunions différentes animés par un intervenant		Les PPI (salariés) répondent au questionnaire et s'expriment peu, souvent par sous-entendus ou par apartés, certaines questions provoquent rire, ricanement. L'annonce faite juste avant la réunion, de la nomination d'un salarié au poste de directeur adjoint par le président, peut laisser supposer un infléchissement de certaines réponses notamment sur les questions de la participation et l'implication des salariés aux prises de décision : Cela peut expliquer certaines réactions.		
Passation du questionnaire aux PPE					
Animation de la table polygonale					

Pour la Mutuelle de santé

LES DIFFERENTES PHASES	LES CONDITIONS DE REALISATION	INFORMATION	CONSULTATION	CONCERTATION	CODECISION
Préparation de la démarche	A l'occasion de différentes réunions, la démarche est présentée par l'animateur du Conseil de Développement et un intervenant du bilan sociétal	L'intervenant informe la structure sur le déroulement type en précisant que les phases de passation du questionnaire aux PP et de table polygonale seront construites avec les dirigeants de la mutuelle	Dans le cadre du mouvement mutualiste, échange avec le niveau départemental sur l'outil et sur le principe d'une participation au financement	Entre la direction et la présidence de la mutuelle	Le Conseil d'administration de la Mutuelle, composé de mutualistes, décide après vote de s'engager dans la démarche avec le principe d'une participation au financement
Passation du questionnaire aux PPI	Les membres du CA d'une part et les salariés d'autre part répondent au questionnaire	A chaque fois, rappel de la démarche	Les PPI répondent au questionnaire et s'expriment librement sur le questionnaire et sur leurs réponses	Les PPI font le lien entre la démarche avec le positionnement futur de la mutuelle dans le territoire.	
Passation du questionnaire aux PPE :	Les professionnels de santé 'fournisseurs' d'une part et les mutualistes 'clients' d'autre part répondent au questionnaire.	A chaque fois, rappel de la démarche	Les PPI répondent au questionnaire et s'expriment librement sur le questionnaire et sur leurs réponses	Sur une question 'accrocheuse' : la prévention, des perches pour des actions futures sont avancées par les PPI	
		Brève information faite lors de l'AG de la Mutuelle (200 mutualistes présents)			
Restitution des résultats	Table polygonale le 7 juin				
Animation de la table polygonale					

Pour la Commune

LES DIFFERENTES PHASES	LES CONDITIONS DE REALISATION	INFORMATION	CONSULTATION	CONCERTATION	CODECISION
Préparation de la démarche	A l'occasion de différentes réunions, la démarche est présentée à Mme le Maire par un intervenant du bilan sociétal	L'intervenant informe la collectivité sur le déroulement type en précisant que les phases de passation du questionnaire aux PP et de table polygonale seront construites avec les élus.		Entre maire et adjoints	Le Conseil Municipal décide de s'engager dans la démarche.
	Aller-retours entre mairie et intervenant	Article préalable à la soirée questionnaire dans la feuille d'information municipale	La mairie interroge divers relais pour inviter des PPE, en particulier habitants volontaires.		
Passation du questionnaire aux PPI et aux PPE	Le même soir, dans des salles contiguës : - les élus - les salariés - les externes (associations, commerçants, habitants, représentants du Pays) répondent aux questionnaires	Rappel de la démarche en début de séance	Les PPI et PPE répondent au questionnaire et s'expriment librement sur le questionnaire et sur leurs réponses		
Préparation de la Table	Rdv avec Mme le Maire	Brève d'information dans le bulletin local			
Animation de la table polygonale	Table polygonale le 9 juin				

Annexe 12

COMPARAISON ENTRE LE BILAN SOCIETAL CJDES ET LE BILAN SOCIETAL COOP DE France

Comparaison entre le bilan sociétal CJDES et le bilan sociétal COOP DE FRANCE

Rappel

Le bilan sociétal de Coop de France a été créé à partir de l'expérience accumulée par le CJDES.

1. UNE FILIATION REVENDIQUEE MAIS DES DIFFERENCES METHODOLOGIQUES NOTABLES

La CFCA, puis Coop de France ¹⁴², souligne dans ses écrits successifs la filiation entre l'outil développé par le CJDES et celui expérimenté par Coop de France.

Au-delà de la marque dont le CJDES a accordé l'usage à Coop de France, les deux organisations partagent les mêmes repères théoriques et les mêmes référents universitaires.

Coop de France va ensuite développer, avec une volonté politique forte et clairement affichée ¹⁴³ et des moyens conséquents (une chargée de mission à temps plein de 2000 à 2003 puis une seconde à mi-temps depuis un an, un réseau national de correspondants composé de cadres des structures régionales de Coop de France et de coopératives adhérentes...), une expérimentation qui permettra de tester et d'améliorer progressivement l'outil grâce à la participation de 17 coopératives ayant à ce jour utilisé l'outil. Sa construction est donc marquée par le pragmatisme et la culture gestionnaire et juridique ¹⁴⁴ du réseau chargé de sa construction, de son expérimentation et de son élaboration progressive.

Finalement le bilan sociétal de Coop de France diffère de son modèle en de nombreux points.

Le bilan sociétal du CJDES fut dans un premier temps un outil spécifique aux entreprises de l'économie sociale. Il a ensuite été décidé de l'étendre aux entreprises dites " classiques ". Il a donc une vocation universelle alors que le bilan sociétal de Coop de France a été développé spécifiquement pour les coopératives agricoles. Il prend en compte la diversité des situations rencontrées dans la coopération agricole en posant dans sa méthodologie d'intervention l'importance de la définition du périmètre coopératif et en posant ensuite des indicateurs propres à certaines organisations (coopératives à section) ou à certains métiers.

On peut noter ici qu'un pan entier de la coopération agricole (les CUMA) est totalement absente de l'expérimentation alors même que certains travaux du réseau CUMA participent de la réflexion sur la RSE. L'expérimentation sur Brocéliande n'a malheureusement pas permis d'expérimenter l'outil dans une CUMA.

2. UN OUTIL ARTICULE A D'AUTRES OUTILS

La mise en place de l'expérimentation et sa publicité au sein de la coopération agricole ont permis de travailler l'articulation entre les outils existants et le bilan sociétal. Ainsi, l'articulation avec la révision coopérative a été traitée en amont. Elle est actuellement débattue par le bilan sociétal du CJDES à l'occasion de son expérimentation dans les SCOP bretonnes.

De même l'articulation avec les outils classiques de gestion et de stratégie a été travaillée. Les débats montrent les tensions constructives de la gouvernance coopérative entre administrateurs et cadres dirigeants.

La réflexion actuelle au sein des réseaux porte sur l'articulation entre le bilan sociétal de Coop de France et les démarches qualité (Agri confiance) et développement durable (SD 21000).

3. UNE METHODE PARTICULIERE

Une partie prenante engagée dans un bilan sociétal du CJDES va répondre individuellement à un questionnaire de plusieurs centaines de questions et débattre collectivement. Un débat est organisé par l'auditeur sociétal qui choisit de le mener lors de la passation du questionnaire, domaine par domaine ; à l'issue de la passation du questionnaire ; ou à l'occasion de la restitution du résultat.

¹⁴² La CFCA (Confédération Française de la Coopération Agricole), organisme regroupant l'ensemble des organisations et des structures relevant de la coopération dans l'agriculture française, est devenue Coop de France en décembre 2003

¹⁴³ MANGIN P. (2001), « Le bilan sociétal, un outil novateur d'évaluation de l'impact global des coopératives agricoles », *RECMA*, n°281, juillet, pp. 101-107.

¹⁴⁴ CARIYOU Y. (2003), « Le bilan sociétal dans une coopérative agricole : une démarche participative pour s'ouvrir au territoire », *RECMA*, n°290, nov., pp. 41-55.

Dans le cas du bilan sociétal de Coop de France la partie prenante va prendre connaissance d'une série d'indicateurs préalablement recueillis dans la coopérative. Sur cette base elle va ensuite répondre à la question de notation relative à ces indicateurs. Une quarantaine de questions sont ainsi traitées. Elles sont réparties dans cinq domaines ¹⁴⁵ :

1. démocratie/vie interne de la coopérative
2. promotion des hommes
3. solidarité/mutualisme
4. l'action économique de la coopérative
5. la coopérative dans son territoire

Il existe donc une différence notable pour les parties prenantes.

Dans le cas du bilan sociétal de Coop de France on leur apporte une information normalisée (les critères sont les mêmes pour toutes les coopératives) qui sert de base à leur évaluation.

Dans le cas du bilan sociétal du CJDES on ne leur fournit pas d'informations et leur évaluation porte donc sur ce qu'elles connaissent à priori de l'entreprise.

Dans le premier cas, l'expérience¹⁴⁶ montre que le fait d'apporter de l'information aux parties prenantes confère une dimension formative appréciée des parties présentes. Elles connaissent mieux l'entreprise, voire leur entreprise, apprécient l'apport et l'effort de transparence ce qui facilite leur participation à la suite du dispositif.

Dans le second cas les parties prenantes les plus éloignées de l'entreprise ne disposent pas de l'information nécessaire pour répondre au questionnaire. La frustration générée par l'accumulation de réponses du type " ne sait pas " pousse à remettre en cause la méthode et l'implication de ces parties dans la suite du dispositif. L'intérêt du point de vue de l'analyse est, en revanche, d'évaluer ce que savent et ne savent pas les parties prenantes.

¹⁴⁵ Pour chacun de ces domaines, cinquante trois paramètres ont été identifiés, à partir desquels ont été retenus des indicateurs et des questions évaluatives permettant de porter une appréciation sur les actions (au total, environ 450 items). Deux étapes sont prévues pour l'évaluation : le recueil d'indicateurs sous forme de chiffres ou de recensement d'actions, puis une cotation de 1 à 4 par les différentes parties prenantes.

¹⁴⁶ Bilan sociétal de la Colarema et de la SICASELI.

Annexe 13

CONTRAT DE PAYS BROCELIANDE : Préambule

Contrat de Pays de Brocéliande

Préambule

"Sans rêve, pas de courage
Sans courage, pas d'actes"

Wim Wenders

Coopérer, mutualiser, dialoguer, se projeter font partie des grandes missions des Pays... Sur des territoires qui sont en mouvance perpétuelle, disposer d'un territoire cohérent capable de se projeter et d'accompagner les initiatives reste l'unique objectif du Contrat de Territoire.

Le Pays de Brocéliande, fort de ces dix ans d'existence, est aujourd'hui attractif et reconnu. Face aux mutations et aux évolutions de la société constatées ou annoncées, le Pays ne peut se satisfaire de cette ruralité naissante car l'avenir de ce territoire doit s'inscrire durablement avec des femmes et des hommes qui vivent, travaillent et entreprennent au Pays de Brocéliande.

Ainsi, ce contrat de Pays, en partageant les valeurs communes avec la Région Bretagne, a pour vocation d'améliorer les nouveaux besoins locaux, de valoriser l'identité "Brocéliande" du territoire, d'encourager et d'accompagner des initiatives économiques et non marchandes supra communautaires dans une perspective de développement durable.

Ce projet doit ainsi offrir aujourd'hui et demain aux entreprises, aux habitants et aux touristes les conditions nécessaires et indispensables à leur épanouissement sur le territoire du Pays de Brocéliande.

Ainsi, le contrat du Pays de Brocéliande s'oriente autour de 4 valeurs :

- **Identité "Brocéliande"**
- **Développement Durable**
- **Nouveaux besoins Locaux**
- **Supra communautaire**

Au travers des projets des différents porteurs, cette nouvelle contractualisation doit s'inscrire à la fois dans la continuité des missions et actions du Pays de Brocéliande qu'il mène sur le territoire depuis plus dix ans pour susciter et accompagner du projet; Mais ce nouveau contrat de territoire est également une formidable occasion d'impulser une nouvelle dynamique au travers d'un projet cohérent, concerté et prospectif.

Ainsi, les projets soutenus dans le cadre de ce Contrat s'articuleront autour de 3 vocations

- **Encourager et accompagner le développement touristique et culturel en renforçant l'image identitaire "Brocéliande".**
- **Soutenir des actions économiques, d'emploi, de formation et d'information visant à rendre le Pays attractif et exemplaire par la prise en compte de la dimension du développement durable.**
- **Mettre en perspective et accompagner des nouveaux besoins locaux en terme de services**

Le Pays de Brocéliande souhaite ainsi retrouver sa vocation d'observatoire de la vie locale et d'accompagnement des initiatives.

Annexe 14

UNE NOUVELLE ORGANISATION DU CONSEIL DE DEVELOPPEMENT

Une nouvelle organisation pour un conseil de développement

**Créateurs de débats,
Créateurs d'idées
&
Créateurs d'acteurs**

Mars 2006

Forte de ces succès depuis sa création en 2001 au travers des avis qu'il a pu rendre auprès des élus du Pays, des actions qui ont été suivies (coordination Emploi ; site sur les locaux d'activités économiques, sensibilisation sur la problématique des boues d'épuration municipales, ...), l'année 2005 fut l'occasion de regarder le chemin parcouru pour mieux préparer l'avenir.

En effet, ***l'évaluation de la charte*** au travers du bilan sociétal Territorial et les travaux pour la ***définition de nouvelles orientations*** de la charte de territoire (notamment au sein de l'atelier "Mobilisation des acteurs") ont permis d'initier auprès du groupe de pilotage du conseil de développement la constitution d'un groupe technique chargé de ***mettre en place une nouvelle dynamique au sein du conseil de développement***.

Une nouvelle organisation qui se veut ouverte au plus grand nombre, moins sectorielle mais davantage en mesure de pouvoir réfléchir et de répondre localement aux différentes problématiques du territoire.

Enfin, le conseil de développement souhaite permettre à chacun de devenir acteur de son territoire, en prenant connaissance et conscience de ces richesses et faiblesses et en débattant. C'est pourquoi, nous vous solliciterons régulièrement pour des conférences, des visites qui seront le point de départ de nos réflexions et de nos propositions auprès de nos élus.

Le succès et l'avenir de ce Conseil Développement ne pourront être assurés que si la population locale, c'est-à-dire les "Forces Vives du Territoire", s'empare de cet outil pour faire vivre espace de réflexions, démocratie participative, prospective.

Pourquoi réorganiser le fonctionnement du Conseil de Développement ?

Ainsi, après une mise en oeuvre du conseil de développement en 2001 (ultérieurement à la première charte de territoire), la mise en place des premiers travaux (coordination emploi, locaux d'activités économiques, emplois équipements sportifs, diagnostic culturel, boues d'épuration municipales, ...), sa participation active aux travaux de la nouvelle charte de territoire (séminaires, ateliers, ...), le conseil de développement se trouve aujourd'hui face à **2 nouveaux enjeux** :

- **Comment s'approprier la nouvelle charte de territoire ?**
- **Quel fonctionnement** du conseil de développement afin qu'il réponde au mieux aux questions de :
 - o mobilisation de ses acteurs et de son territoire,
 - o lisibilité de ses missions et ses travaux,
 - o légitimité comme "agitateur d'idées et de démocratie participative"
 - o suivi des orientations stratégiques du Pays de Brocéliande ?

Constats :

- **"Le Pays avec les fonctions rencontres participatives, réflexions, émergence de projets et prospective est compris surtout par ceux qui y participent.** Ce volet est peu valorisé car ses résultats, qui ne sont pas d'abord visibles en termes d'action, ne sont pas identifiés. Cette dimension spécifique Pays apparaît difficilement assumée, même si certains revendiquent ou acceptent l'importance d'une mission de réflexion, voire sa primauté sur l'action pour un Conseil de Développement". (Bilan sociétal territorial – p.22)
- **"Le Pays, espace de réflexion :** Si le Pays se centre sur l'aspect réflexion, prospective, il devient alors un espace de rencontres participatives (mise en réseaux, impulsion de dynamiques territoriales...), un espace de réflexion (production de connaissance, réalisation de diagnostic, observatoire...) et un espace de prospective. **Les limites de cette approche renvoient au problème de valorisation de l'instance, de reconnaissance de son utilité du fait que les personnes se reconnaissent dans l'action**". (Bilan sociétal territorial – p.26)
- **"Le Pays : lieu de concertation / Ecouter les acteurs et repérer les initiatives.** Cet enjeu correspond à l'ambition participative du Pays. **Le repérage, voire le dépistage, des initiatives participatives avec des habitants et des acteurs locaux est une condition de réussite.** Lorsque les acteurs sont reconnus et écoutés, ils peuvent à leur tour écouter et s'intéresser au Pays, puis le promouvoir eux mêmes. Plusieurs méthodes sont possibles. Quelques propositions pour la proximité et la simplicité :
 - **Jouer de l'interconnaissance,** de la mise en réseau ;
 - **Mutualiser des expériences.** Exemple : présentation alternée de réalisations, visites réciproques.
 - **Trouver des objets communs aux différents acteurs.** Exemple : l'alimentation, question à multiples entrées qui permet aussi une approche globale.
 - **Adapter les rythmes de travail du Pays au temps des acteurs, autoriser des investissements ponctuels et ciblés.** Exemple : sur un trimestre, sur trois séances, engager collectivement une étape d'un dossier : étape d'observation ou d'enquête, ou étape d'exploration des possibles (ou scénarios), ou étape de formulation d'un projet et de présentation aux acteurs et décideurs. Il s'agit de mettre en valeur un résultat intermédiaire, qui affiche l'avancement et la production collective. Les acteurs sont ensuite mieux enclins à s'engager pour une autre étape, un autre résultat partiel. Autres formules : les mini-enquêtes relayées par des acteurs autour d'eux, sous-groupes temporaires avec restitution rapide, etc.
 - **Jouer des espaces à géométrie variable.** Exemple : sur le co-voiturage, les 4x2 voies qui dessinent le territoire du projet. Si le Pays est reconnu comme espace de rencontres et de démarches avec et par ceux qui vivent et travaillent en Pays de Brocéliande, le processus peut passer par 2 groupes projets qui se réfèrent à la fois

au Pays de Rennes et à une moitié du Pays de Brocéliande. **Le processus passe avant le périmètre. Le périmètre offre une attache aux acteurs, le Pays met en relation en interne ou externe**". (Bilan sociétal territorial – p.26)

- "**Le conseil de développement garant du suivi de la charte de territoire ? L'éligibilité des projets** au titre du préambule (absence d'impacts négatifs sur le développement durable, démarche fédératrice, respect de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes etc.) ; **leur intégration dans l'un des axes de développement de la charte ; l'opportunité de mettre en oeuvre, sur notre territoire, tel ou tel projet. Et de motiver l'avis qu'il rend au CA du GIP**". (Compte-rendu de l'atelier "Mobilisation des Acteurs" du 27 septembre 2005).
- "Démocratie économique, démocratie sociale, démocratie participative... En soixante ans, de la Libération à nos jours, **notre Société est à la recherche d'une démocratie plus vivante, plus participative qui permette une meilleure mobilisation citoyenne et une meilleure prise en compte de l'expression des "forces vives"**". (Extrait de l'Edito d'Alain EVEN dans l'Avis Régional n°41 – Novembre 2005)
- "Cette deuxième Assemblée a principalement, de par les textes, **une mission consultative mais la faculté qui lui est donnée de pouvoir s'autosaisir de questions d'intérêt régional lui a permis de constituer dans le temps une véritable expertise collective. Dans la volonté politique de plus de démocratie, une nouvelle étape a été franchie ces dernières années avec la constitution de Conseils de développement de Pays et d'Agglomération qui, bien que définis moins formellement, peuvent avoir, à leur échelle territoriale, des fonction de type Conseil économique et social local**". (Extrait de l'Edito d'Alain EVEN dans l'Avis Régional n°41 – Novembre 2005)
- "... elle (l'enquête auprès du CESR) n'en révèle pas moins **de vraies questions sur les limites de cette forme de démocratie participative qui pourrait être très formelle si l'avis produit par la confrontation des idées n'était qu'au mieux écouté et pas véritablement entendu**". (Extrait de l'Edito d'Alain EVEN dans l'Avis Régional n°41 – Novembre 2005)

Les solutions envisagées par le groupe de pilotage

Pour cela, il convient tout d'abord de **fixer les conditions nécessaires pour la réussite** de ces missions :

- le conseil de développement n'est pas sur le même "**espace temps**" que peuvent l'être les collectivités locales, les entreprises, la population, ... Une fois expliqué, **les travaux et les réflexions du conseil de développement doivent s'inscrire dans un rythme qu'il lui convienne** (ex : une réflexion sur la mise en place d'outils sur les locaux d'activités économiques a nécessité environ un an. Il a fallu ensuite du temps pour la décision politique, du temps pour la réalisation technique de l'outil et pour finir, du temps pour communiquer, "vendre" l'outil aux différents "utilisateurs cibles").
- **Créer les conditions du dialogue**. Le conseil de développement, par essence, et cela en fait sa richesse, est composé d'une multiplicité d'acteurs issus d'horizons divers (géographiques, professionnels, politiques, ...). Afin d'entamer des débats dans de bonnes conditions et d'arriver à des avis motivés et dans le consensus, il est important d'engager ensemble **un cycle de formation/information afin de "parler le même langage"**.

Les missions du conseil de développement

- EXPERTISE.

Le conseil de développement peut fonder *sa légitimité sur son expertise collective* (multiplicité des points de vue et des acteurs) pour apporter des éléments d'analyses et de prospective pour le développement du territoire

- SUIVI, EVALUATION ET GARANT DE LA CHARTE.

Parce que le conseil de développement est *un acteur incontournable à l'élaboration d'une charte de territoire*, parce qu'il réunit au son sein *une multiplicité d'acteurs autour de 3 collèges* (élus, socioprofessionnels, société civile), parce qu'il est *désigné non gestionnaire, non décisionnaire et non responsable*, le conseil de développement se doit de *suivre la mise en actions de la charte* de territoire, *d'en être le garant* (au regard des orientations et des valeurs énoncées) et *d'être en capacité de l'évaluer régulièrement*.

- DROIT DE SAISINE.

Afin d'être *réactif aux attentes de la société* civile et des différents acteurs (économiques, culturels, élus, ...) du territoire, mais aussi *aux problématiques locales ou d'actualité*, le conseil de développement se doit d'être en mesure et en capacité de s'autosaisir.

- CREATEURS d'ACTEURS et CREATEURS DE DEBATS.

Parce que le Pays de Brocéliande *n'est pas un territoire "comme les autres"*, parce que le Pays de Brocéliande *ne doit pas un territoire banalisé ou "jetable"*, il est important d'inviter la population à se former pour qu'elle devienne *actrice et responsable du devenir de son territoire* (et non seulement consommateur). Le conseil de développement peut être un des lieux pour offrir cette formation/information, et donc *créer les conditions nécessaires aux débats* (parler le même langage, multiplicité des acteurs, animation des débats, ...)

- PUBLIER.

Pour mobiliser une population, pour animer un territoire, pour rendre plus lisible ses missions, *un conseil de développement se doit de communiquer vers différents types de public*, et non seulement qu'avec le conseil d'administration du Pays : courriers ; interventions (conseils communautaires ; écoles ; associations ; ...) ; publications ; Internet ; ... Le conseil de développement doit créer un appel d'air vers l'extérieur pour s'ouvrir à son territoire et ses habitants.

Une nouvelle organisation du conseil de développement pour être plus réactif et participatif

La nouvelle organisation du conseil de développement devra notamment à s'attacher à :

- clarifier les finalités du conseil de développement
- donner aux participants le sentiment que leurs travaux ont un objectif.

Les grandes spécificités de la nouvelle organisation du conseil de développement

- ***Un bureau pour l'organisation et le fonctionnement du conseil de développement.***
 - Le bureau serait composé de 5 personnes avec le président du conseil de développement et des vice-présidents. Il serait nommé par le groupe de pilotage. Un poste de trésorier et de secrétaire seront également attribués pour le fonctionnement.
 - Il sera chargé de l'organisation interne et du fonctionnement du conseil de développement (gestion des différentes invitations et sollicitations ; courriers), de l'exécution des décisions du groupe de pilotage (mise en place de formations ; consultants ; ...) et de la communication.

- ***Un comité de pilotage élargi qui fixe la politique du conseil de développement et met en place les groupes de travail.***
 - Le comité de pilotage sera composé de 36 personnes issues des 3 collèges (élus, socioprofessionnels, société civile).
 - **Les élus** (8 personnes)
 - **Les partenaires** (8 personnes)
 - **La société civile** (20 personnes). Ces personnes sont cooptées pour leur qualité d'expert ou de représentation d'une thématique sur le Pays de Brocéliande.
 - Il sera chargé d'organiser la vie du conseil de développement, de répondre aux diverses sollicitations pour des travaux ou réflexions (émanant notamment du conseil d'administration), de s'autosaisir, de définir la "Lettre de Mission" des groupes de travail, de voter le budget, ...
 - Le comité de pilotage du Conseil de développement pourrait se réunir au rythme de 1 fois tous les 2 mois en alternance avec le conseil d'administration du Pays de Brocéliande, par exemple.
 - Le comité de pilotage est constitué à partir des candidatures des personnes privées (collège "Société civile") ou nomination par les différents organismes (collèges "Elus" et Partenaires". Candidature validée ensuite par le comité de pilotage.
 - Pour le collège "Société civile", le mandat est de 4 ans renouvelable. Renouvellement par moitié tous les 2 ans.
 - Afin de lancer le comité de pilotage, le premier renouvellement du collège "société civile" se fera au 1^{er} semestre 2008 et le deuxième renouvellement au 1^{er} semestre 2010. La moitié du collège "Société civile" étant donc nommé pour 2 ans et l'autre pour 4 ans. Cette répartition se fera par tirage au sort une fois le comité validé.
 - La première composition du comité de pilotage sera validée lors de l'assemblée générale constitutive au 1^{er} semestre 2006.

- ***Des groupes de travail avec une entrée par questions (et non plus par thématiques), à durée déterminée et avec une Lettre de Mission du conseil de développement.***
 - Les groupes de travail sont créés à l'initiative du comité de pilotage (sur proposition d'un de ses membres ; sur sollicitation du conseil d'administration ou d'une autre instance – ex : Conseil Régional).
 - Les groupes de travail d'avoir répondre à la Lettre de Mission définie par le Comité de pilotage qui précisera :

- **Le sujet** : pour être précis (et éviter débordements ou solitude sur un sujet) et favoriser la transversalité, l'approche ne se fera plus par thématique mais par questions. On y précisera notamment la finalité attendue par le comité de pilotage.
- **La charte de territoire** : il apparaît primordial que toute réflexion soit en accord ou en raccord avec les nouvelles orientations de la charte de territoire. La Lettre de Mission précisera sur quels objectifs de la charte se situe le groupe de travail. Par ailleurs, le conseil de développement se doit d'être innovant et prospective, il doit donc se garder la possibilité de réfléchir sur des problématiques aujourd'hui absent de la charte de territoire.
- **La durée** : une réflexion ne pouvant s'éterniser et afin d'être relativement réactif, le groupe de travail aura une échéance pour rendre un avis.
- **La composition** : par principe, chaque groupe de travail sera ouvert à l'ensemble de la population. Le travail s'étalera en 2 temps : un premier temps (court) qui permettra au travers de conférences, de visites, d'articles (presse et bulletin municipale) de présenter l'objet de ce travail et de faire un état des lieux de la problématique ("parler le même langage"). Dans un deuxième temps, les personnes intéressées s'inscriront pour participer aux différents travaux, elles constitueront le groupe définitif.
- **Les moyens** : La Lettre de Mission précisera les moyens alloués aux groupes pour réaliser ce travail : études ; stagiaires ; visites à l'extérieur ; ...
- **Les personnes référentes** : Tout groupe doit disposer de personnes référentes afin de l'animer, de préparer les différentes rencontres, mais aussi rendre compte auprès du comité de pilotage. 2 à 3 personnes référentes (issues du comité de pilotage) devront être sollicitées.
- **Ingénierie** : les groupes de travail seront assistés par des techniciens dans les différentes tâches (courrier ; compte-rendu ; recherche ; ...). Il sera précisé le nom du technicien rattaché aux différents travaux.

Validé par le groupe de pilotage le mercredi 16 février 2006.

Fiche type d'une Lettre de Mission

TITRE

Contexte
Contexte du sujet, de la situation locale ou nationale, de la saisine (Conseil d'administration, conseil Régional, Communautés de communes, associations...) permettant d'expliquer le lancement d'une nouvelle thématique par le conseil de développement.
Charte de territoire
Il apparaît primordial que toute réflexion soit en accord ou en raccord avec les nouvelles orientations de la charte de territoire. La Lettre de Mission précisera sur quels objectifs de la charte se situe le groupe de travail. Par ailleurs, le conseil de développement se doit d'être innovant et prospective, il doit donc se garder la possibilité de réfléchir sur des problématiques aujourd'hui absent de la charte de territoire.
Sujet
Pour être précis (et éviter débordements ou solitude sur un sujet) et favoriser la transversalité, l'approche ne se fera plus par thématique mais par questions. On y précisera notamment la finalité attendue par le comité de pilotage.
Introduction
un premier temps (court) qui permettra au travers de conférences, de visites, d'articles (presse et bulletin municipal) de présenter l'objet de ce travail et de faire un état des lieux de la problématique ("parler le même langage")
Durée
Une réflexion ne pouvant s'éterniser et afin d'être relativement réactif, le groupe de travail aura une échéance pour rendre un avis.
Moyens
La Lettre de Mission précisera les moyens alloués aux groupes pour réaliser ce travail : études ; stagiaires ; visites à l'extérieur ; ...
Composition
Par principe, chaque groupe de travail sera ouvert à l'ensemble de la population. Le travail s'étalera en 2 temps : Après une introduction (visites, conférences, ...), les personnes intéressées s'inscriront pour participer aux différents travaux, elles constitueront le groupe définitif.
Membres référents
Tout groupe doit disposer de personnes référentes afin de l'animer, de préparer les différentes rencontres, mais aussi rendre compte auprès du comité de pilotage. 2 à 3 personnes référentes (issues du comité de pilotage) devront être sollicitées.
Techniciens référents
les groupes de travail seront assistés par des techniciens dans les différentes tâches (courrier ; compte-rendu ; recherche ; ...). Il sera précisé le nom du technicien rattaché aux différents travaux
Ressources
<ul style="list-style-type: none"> - Personnes - Associations / Institutions - Documents - Site Internet - Expériences ...

Composition du Comité de pilotage du conseil de développement

Un comité de pilotage de 36 membres répartis en 3 collèges

- o Collège "Elus" : 8 membres (22%)
- o Collège "Partenaires" : 8 membres (22%)
- o Collège "Société civile" : 20 membres (56%)

Collège élus (8)

- Le président du Pays de Brocéliande ..
- Le conseiller régional référent ..
- Un représentant du Conseil Général d'Ille-et-Vilaine ..
- Un représentant de la communauté de communes du Pays de Bécherel ..
- Un représentant de Brocéliande ..
- Un représentant de la communauté de communes du Pays de Montfort ..
- Un représentant de la communauté de communes du Pays de Montauban de Bgne ..
- Un représentant de la communauté de communes du Pays de Saint-Méen Le G. ..

Collège Partenaires (8)

- Un représentant de Brocéliande Initiative 35 ..
- Un représentant du CODEM ..
- Un représentant du syndicat mixte du SCoT du Pays de Brocéliande ..
- Un représentant du GAL Leader + ..
- Un représentant du Pays d'Accueil Touristique du Pays de Brocéliande ..
- Un représentant de la chambre de Commerce et d'Industrie ..
- Un représentant de la chambre de Métiers ..
- Un représentant de la chambre d'agriculture ..

Collège Société civile (20)

- 4 personnes de sensibilité "Economie"
- 4 personnes de sensibilité "Social"
- 4 personnes de sensibilité "Environnement"
- 4 personnes de sensibilité "Gouvernance"
- 4 personnes de sensibilité "Culture / Identité / Association"

NB : les élus (exerçant uniquement comme conseiller municipal) peuvent siéger au sein du collège Société Civile. Autrement dit, adjoints, maires, conseillers général et régional, députés (national et européen) ne peuvent prétendre à ce collège.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, avril 1996 et janvier 2005 pour le chapitre 5.
- BARBIER R., *La recherche-action*, Anthropos, coll.ethno-sociologie, 1996.
- BARON G., *Evaluation, participation, apprentissage dans l'action publique : étude de l'évaluation d'un programme européen*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- BOLTNASKI L., THEVENOT L., *De la justification. Les économies de la grandeurs*, Paris, Gallimard, 1991.
- BRUNET R. *et al.*, *Les mots de la géographie Dictionnaire critique*, Reclus-la Documentation Française, troisième édition 1993.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Acteurs, Enjeux, Stratégie*, Paris, La Découverte, 2004.
- DE LA BROISE P., LAMARCHE T. (coord), *Nouvelles régulations économiques : nouvelles communications organisationnelles ?*, Collection UL3, Université de Lille 3, 2006 (à paraître).
- DESROCHES H., « Le projet coopératif », Éditions ouvrières, Paris, 1976.
- DI MEO G., *Géographie sociale et territoire*, Paris, Nathan Université, 1998.
- DUPUIS J.C., LE BAS C., *Le management responsable : Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris, Economica, 2005.
- FREEMAN R.E., *strategic management, a stakeholder approach*, Pitman Publising Inc., Massachusetts, 1984.
- GAUTHIER B., *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'université du Québec, 2003.
- GONTCHAROFF G., *La reprise en main de la politique par les citoyens ou la démocratie locale participative, 2001 L'Odyssée municipale*, Tome 8, Association pour la Démocratie et l'Education Locale et Sociale, Paris, 2000.
- KOENIG G. *et al.*, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, Paris, 1998, 151 p.
- LAVILLE E., *L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Village mondial, 2002.
- LAYADI R., *La région stratège, le développement durable, un projet pour la Bretagne*, Edition Presses universitaires de Rennes, Espace et Territoires, janvier 2004.
- MARECHAL J.P. et QUENAULT B., *Le développement durable, une perspective pour le XXIe siècle*, Edition Presses universitaires de Rennes, Rennes, Février 2005.
- MENDRAS H., *La fin des paysans avec une post face sur la fin des paysans vingt après*, Arles, Actes Sud, 1992
- MINOT D. (sous la direction), *Le projet territoire, élaboration et conduite partagées d'un projet de territoire*, Sartrouville, Février 2001.
- MINTZBERG H., *grandeur et décadence de la planification stratégique*, 1994, traduit de l'américain par Pierre Romelaar, Réédition, Paris, Dunod, 2004.
- MONNIER E., *Evaluations de l'action des pouvoirs publics*, Paris, Economica, 1987.
- OFFREDI C., *La dynamique de l'évaluation face au développement durable*, Paris, L'Harmattan, 2004.

THEVENOT L., « Nouvelles figures de compromis », in EME B., LAVILLE J-L., *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994.

WAUTIEZ F., REYES B., *Manual de indicadores locales para la sustentabilidad*, Programa de Economía Ecológica des Instituto de Ecología Política, Santiago de Chile, 2000.

ARTICLES

BEURET J-E, TREHET C., « pour la gestion concertée de l'espace rural : appuyer des médiations territoriales », *Le Courrier de l'environnement* n°43, mai 2001.

BOUCHARD M., DUMAIS L., « Rapport sur les enjeux méthodologiques », document de travail coopération France-Québec en économie sociale et solidaire, mai 2001.

BODET C., PICARD D., « Le bilan sociétal[©] : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale », *Développement durable et Territoires*, www.revue-ddt.org, janvier 2006, Tout droits réservés.

CALAME P., « La ville et le territoire au cœur de la gouvernance de demain », *Villes et Développement durable*, septembre 2002.

CAPRON M., « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n°spécial, mai 2003, pp. 55-70.

CAPRON M., « Intérêts, limites et perspectives d'un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », *Personnel*, n° 429, mai 2002.

CAPRON M. et LESEUL G., « Un bilan sociétal pour les entreprises », *RECMA*, n°266, 4^{ème} trimestre, 1997, pp.28-40.

CARDINAL P., MORIN A. « La modélisation systémique peut-elle se concilier avec la recherche-action intégrale ? », Université Laval, Québec, Canada, 1994 (www.sites.fse.ulaval.ca/reveduc/html/vol1/no2/morin.html).

CARIOU Y., « De la coopération agricole à la coopération territoriale », *POUR*, n°184, décembre 2004, pp.31-37.

CARIOU Y., « Le bilan sociétal dans une coopérative agricole : une démarche participative pour s'ouvrir au territoire », *RECMA*, n°290, novembre 2003, pp. 41-55.

CARIOU Y., FOURNIE S, WALLEY F., « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles », *Développement durable et Territoires*. Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable, <http://developpementdurable.revues.org/document1626.html>, 2005.

CAZAL D., « RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels », Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises, mai 2005.

DONTENWILL E., « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, mai 2005, n°211-212, pp 85-96.

EMELIANOFF C., « Comment définir une ville durable », *Villes et Développement durable*, septembre 2002.

T. JEANTET T., LESEUL G., article CJDES, 2003.

LAGANIER R., VILLALBA B., ZUINDEAU B., « Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire », *Développement durable et Territoires*, www.revue-ddt.org, 2002.

LOINGER G., « Prospective et Gouvernance Locale et Régionale : la contribution des acteurs au développement local dans la prospective régionale », contribution aux 3^{ème} assises wallonnes du développement local à Gosselies (Belgique), novembre 2002

SEBASTIEN L., BRODHAG C., « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Développement Durable et Territoires*. Dossier 3 : Les dimensions humaine et sociale du Développement Durable, Mis en ligne le : 1 mars 2004. Disponible sur : <http://developpementdurable.revues.org/document1133.html>

SOUGAREVA N. et HOLEC N., « L'histoire des villes durables européennes », sept 2002

RAPPORTS & DOCUMENTS PUBLICS

ARPE (Agence Régionale Pour l'Environnement – France), « Les indicateurs de développement durable pour des villes moyennes de Midi-Pyrénées », Tableau de bord du développement durable urbain – Réseau des Villes Durables de Midi-Pyrénées

ARPE, « Le diagnostic territorial au regard du développement durable », Réseau des Villes Durables de Midi-Pyrénées

BRUNTLAND G H., « Notre avenir à tous », commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement, 1987

CARIOU Y., « Le bilan sociétal de la coopération agricole : un outil pou redéfinir un projet coopératif adapté au monde contemporain », DESS Développement Solidaire et Economie Sociale, Collège coopératif de Bretagne, novembre 2002

CECOP, « Positionnement du Groupement Européen du bilan sociétal vis-à-vis du GRI », janvier 2005

CECOP / CJDES, « L'étude d'une démarche commune d'évaluation de la RSE au sein des coopératives européennes », 2004

CECOP / REVES, « La responsabilité sociale des territoires, une transposition du concept de la responsabilité sociale des entreprises aux autorités locales », mai 2003.

COMBE H., « Carnet de Bord, Evaluation en terre de développement durable », Dunkerque Grand Littoral, Extra-Muros, janvier 2003.

CFCA (Confédération Française de la Coopération Agricole), « Bilan sociétal, guide méthodologique », Juillet 2002

CLARET N., « Evaluation des processus de changement pilotés par des intervenants », IUT de Sceaux

COMITE 21, « Territoires et développement durable », Tome 1 et 2 (sur le site www.comite21.org)

COMMISSION EUROPEENNE Commission DG " Emploi et Affaires Sociales ", « La responsabilité sociale des entreprises, une contribution au développement durable », juillet 2002

COMMISSION EUROPEENNE, « Développement durable en Europe pour un monde meilleur : stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable », juin 2001

CONSEIL DUPERIEUR D'ORIENTATION DE LA COOPERATION AGRICOLE, « Positionnement des coopératives par rapport aux politiques publiques en faveur d'un développement durable des territoires », mars 2004

DATAR, « Les Systèmes Productifs Locaux - Des modes spécifiques de développement économique territorial en France », Actes du colloque de Toulouse-Labège, 21 juin 1999.

DAUPLEIX M., « La SCIC, entre démarche d'utilité sociale et construction de l'intérêt collectif – de l'organisation au territoire », rapport final, octobre 2002

EMES B., FRAISSE L., GARDIN L., « Méthodes et outils de valorisation », dossier préparatoire aux rencontres européennes des acteurs de l'économie sociale et solidaire de Tours, novembre 2000

EXPERTS sur l'environnement urbain à la campagne des villes durables européennes, « Vers un profil de durabilité locale, indicateurs européens communs », 2000

FEDERATION CANADIENNE DES MUNICIPALITES, « La qualité de vie dans les collectivités canadiennes », mai 1999

FEDERATION CANADIENNE DES MUNICIPALITES, « La qualité de vie dans les collectivités canadiennes », deuxième rapport, juin 2001

FOURNIE S., « Contribution du bilan sociétal au positionnement territorial des coopératives agricoles, exemple de la Sicaseli, coopérative d'approvisionnement du Ségala Limargue (46) », Mémoire d'ingénieur de l'ESAP, 2004, 82 p

Canton de GENEVE, « Guide pratique de l'agenda 21 communal »

ICLEI, « Measuring Progress », cities21 pilot project final report, june 2000

« L'enseignement agricole partenaire des territoires : un guide pour l'action », ouvrage collectif rédigé par l'InterEpn, CEP de Florac, Cempama de Beg Meil, Bergerie Nationale de Rambouillet (sur le site : <http://www.educagri.fr/pedago/guideterrit/sommaire.htm>)

Rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement à Rio de Janeiro, juin 1992

VALENTIN J., « Retour analytique sur la méthode d'évaluation pluraliste », Itéco (Centre de formation pour le développement), juin 2001

VIVERET P., « Reconsidérer la richesse », rapport d'étape de la mission « Nouveaux facteurs de richesse », janvier 2001

VIVERET P., « Reconsidérer la richesse », rapport de synthèse de la mission « Nouveaux facteurs de richesse », janvier 2002

CONTACTS

Agora 21

158 Cours Fauriel F- 42023 SAINT ETIENNE Cedex 2

☎ +33 (0) 4 7742 66 71

fax : +33 (0) 4 77 42 66 33

www.agora21.org

Association Orée

42, rue du Fbg Poissinière F- 75010 PARIS

☎ +33 (0) 1 48 24 04 00

fax : +33 (0) 1 48 24 08 63

www.oree.org

Campagne européenne des villes durables

Trierstraat 49-51, Box 3 B- 1040 Bruxelles

☎ 00 32 2 230 53 51

www.sustainable-cities.org

Commission des Nations Unies pour un développement durable

www.un.org/esa/sustdev

Conseil des Communes et Régions d'Europe

22-24 rue d'Arlon B- 1040 Bruxelles

☎ 00 32 2 551 74 77

www.ccre.org

CSR EUROPE

25 rue du Prince Royal B- 1050 BRUXELLE

☎ +32 (2) 502 83 54

fax : +32 (2) 502 84 58

www.csreurope.org

Direction générale Environnement, Sûreté nucléaire et Protection civile (XI) de la Commission européenne

200, rue de la loi B- 1049 Bruxelles

http://europa.eu.int/comm/environment/index_en.htm

Direction générale de l'emploi et des affaires sociales de la Commission européennes

Responsabilité sociale des entreprises

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc.dial/csr/csr_index.htm

Eurocités

18 square de Méeus B- 1050 Bruxelles

☎ 00 32 2 552 08 88

www.eurocities.be

Eurosif (European Sustainable and Responsible Investment Forum)

11 avenue de l'Opéra F- 75001 PARIS

☎ +33 (0) 1 40 20 43 38

fax : +44 (0) 870 169 82 48

www.eurosif.org

Fédération Mondiale des Cités Unies (FMCU)

41 rue de la République F- 93200 SAINT DENIS

☎ +33 (1) 55 84 23 50

fax : +33 (1) 55 84 23 51

www.fmcu-uto.org

IISD's Head Office (Institut International du Développement durable)

161 Portage Avenue East, 6th Floor - Winnipeg, Manitoba, Canada - R3B 0Y4

☎ 1 (204) 958-7700

Fax: 1 (204) 958-7710

<http://www.iisd.org>

Observatoire Social International

16 rue de la Ville l'Evêque F- 75383 PARIS Cedex 08

☎ +33 (0) 1 40 06 66 59

fax : +33 (0) 1 40 06 65 78

www.observatoire-social.com

Secrétariat européen de l'ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives)

Eschholzstrasse 86 D- 79115 Freiburg

☎ 00 49 761 362 66

Secrétariat mondial de l'ICLEI

Hôtel de ville (City Hall), tour Ouest, 16^e étage - 100, rue Queen Ouest - Toronto (Ontario) Canada M5H 2N2

☎ : +1 (416) 392-1462

<http://www.iclei.org>