

La gouvernance participative dans les coopératives

COLLOQUE INTERDISCIPLINAIRE SUR
LES DEFIS ET LES BONNES
PRATIQUES EN MATIERE DE
GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

Actes du colloque organisé le 17 juin 2014 par
les facultés des Sciences Sociales et Politiques et des
Hautes Etudes Commerciales

Edités par
Nicolas Gachet
Michaël Gonin

Nicolas Gachet & Michaël Gonin (Eds.)

La gouvernance participative dans les coopératives

Colloque interdisciplinaire sur les défis
et les bonnes pratiques en matière de
gouvernance participative.

*Actes du colloque organisé le
17 juin 2014 par les facultés des
Sciences Sociales et Politiques et des
Hautes Etudes Commerciales*

Université de Lausanne – 2014

Cet ouvrage rassemble les contributions des principaux intervenants du colloque « La gouvernance participative dans les coopératives : colloque interdisciplinaire sur les défis et les bonnes pratiques en matière de gouvernance participative » qui s'est tenu à l'Université de Lausanne – faculté des Sciences Sociales et Politiques et faculté des Hautes Etudes Commerciales – le 17 juin 2014. Les éditeurs de cet ouvrage tiennent à remercier très sincèrement chacun des auteurs pour leurs contributions et éclairages enrichissants.

Les textes restent la propriété des auteurs respectifs et les opinions émises n'engagent aucunement les éditeurs.

- *Copyright © pour les textes* d'Emmanuel Bayle, Bertrand Barbezat, Eric Loup & Guy Thonney.
- *Licence CC-BY-NC pour les textes* de Theo Bondolfi, Benoît Frund, Nicolas Gachet & Michaël Gonin, Sandra Guinand, Christelle Joly, Gabriel Klein, Djankou Ndjoukou, Athanasios Priftis, Olivier Rochat, Sophie Swaton, Franck Vidal.

Le colloque a été organisé dans le cadre de la recherche « entrepreneuriat social et économie sociale et solidaire dans le Canton de Vaud » (cf. www.unil.ch/ess-vd), financée par la Fondation du 450e anniversaire de l'Université de Lausanne.

Nous remercions chaleureusement Antoine Costa pour son précieux soutien à l'organisation du colloque et la publication des actes.

Le colloque a bénéficié du généreux soutien de la Banque Raiffeisen et de la Ville de Lausanne – Service du logement et des gérances et Service du développement de la Ville et de la communication.

Contacts

Université de Lausanne
Recherche 'ESS-VD'
M. Gonin & N. Gachet
Facultés des SSP / HEC
1015 Lausanne-Dorigny
ess-vd@unil.ch



UNIL | Université de Lausanne

entrepreneuriat social et
économie sociale et solidaire

Ouverture du colloque

<i>La gouvernance participative des coopératives pour une transition énergétique citoyenne</i> Benoît Frund	5
<i>Gouvernance participative et coopératives : quels enjeux ?</i> Nicolas Gachet & Michaël Gonin	10

Table ronde plénière

<i>Gouvernance dans le modèle coopératif</i> Djankou NDJONKOU	19
<i>La gouvernance participative dans les coopératives d'habitation</i> Olivier Rochat	25
<i>Raiffeisen : une coopérative en évolution constante</i> Bertrand Barbezat	33

Ateliers spécifiques

ATELIER 1 – PARTICIPATION ET GRANDES COOPERATIVES : QUELS DEFIS SPECIFIQUES ?

<i>Défis spécifiques aux coopératives de moyenne et grande taille</i> Emmanuel Bayle	41
<i>La gouvernance participative au sein de la Banque Raiffeisen</i> Guy Thonney & Eric Loup	48

ATELIER 2 – ENCOURAGER LA PARTICIPATION DES MEMBRES : COMMENT ET JUSQU'OU ?

<i>La gouvernance participative, comment et jusqu'où ?</i> Sophie Swaton	56
<i>Le jardin potager</i> Christelle Joly	60
<i>La Smala</i> Théo Bondolfi	63

**ATELIER 3– NOUVELLES TECHNOLOGIES ET COOPERATIVE :
QU'APPORTENT-ELLES A LA GOUVERNANCE
PARTICIPATIVE ?**

*Penser les apports et les limites des TICs pour la gouvernance
des coopératives*
Olivier Glassey.....67

La culture du libre et la gouvernance participative
Athanasios Priftis73

*Comment les outils informatiques peuvent-ils encourager la
participation et la collaboration dans les associations ?*
Gabriel Klein77

*COMMON!Future – La coopérative des conseillers/ères en
environnement*
Franck Vidal.....87

**ATELIER 4– COOPERATIVE ET ECOQUARTIER : QUELLE
DYNAMIQUE PARTICIPATIVE ?**

*Coopérative d'habitation et quartier durable : un exemple original
de gouvernance participative*
Sandra Guignand.....91

OUVERTURE DU COLLOQUE

La gouvernance participative des coopératives pour une transition énergétique citoyenne

Benoît Frund

Vice-Recteur de l'Université de Lausanne

La thématique de ce colloque dépasse largement la question de la forme juridique « coopérative » et son fonctionnement : l'occasion nous est donnée ici de réfléchir à notre société, à sa gouvernance, dans de nombreux aspects de la vie de gens, qu'il s'agisse d'entreprises sociales, de finance, de logement ou d'alimentation, notamment.

Permettez-moi de m'intéresser particulièrement à une thématique qui m'est chère : la transition énergétique et, plus largement, la question de la durabilité.

Parmi les dix objectifs prioritaires qui composent le Plan stratégique de l'UNIL pour la période 2012-2017, la Direction a décidé de « *placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL* ».

La durabilité, l'un des dix objectifs stratégiques de l'Université de Lausanne

Le *Plan stratégique pluriannuel de l'Université de Lausanne* est le résultat d'une négociation entre les intentions de l'Université et celles de l'autorité de tutelle de l'institution, soit le Conseil d'Etat du Canton de Vaud. Lorsqu'elle entre en fonction, la Direction rédige un plan d'intentions qu'elle soumet à la communauté universitaire, par l'intermédiaire du Conseil de l'Université. Le Conseil est composé de 44 élus de la communauté représentant les quatre corps (enseignants, corps intermédiaire, personnel administratif et technique et étudiants) et constitue, en quelque sorte, notre parlement. Le plan d'intentions, une fois adopté par le Conseil, sert de base au Conseil d'Etat et à la Direction de l'UNIL pour la rédaction du *Plan stratégique*.

Ce mécanisme est le garant de l'autonomie de l'Université puisque la Loi sur l'Université de Lausanne (LUL de 2005) confère à la Direction de larges compétences décisionnelles pour autant que les décisions prises s'inscrivent dans le respect des priorités du *Plan stratégique*. Ainsi, au cours des cinq années que dure le mandat de la Direction, le *Plan stratégique* sert de guide dans toutes les décisions. Il constitue, comme l'aime à le rappeler notre Recteur, notre boussole institutionnelle. Pour les membres de la communauté universitaire, il donne la lisibilité nécessaire à l'action de la Direction ; à l'autorité politique, il permet de fonder sa confiance dans l'institution et les options choisies par sa Direction, constituant l'engagement formel requis par l'autonomie qui lui est conférée.

Le *Plan stratégique* pour la période 2012-2017 comprend donc dix objectifs très transversaux et parmi ceux-ci, nous plaçons *la durabilité* au cœur de nos préoccupations. Nous avons choisi d'utiliser le terme de *durabilité* plutôt que celui de *développement durable*, et souhaitons nous inscrire dans la perspective de la **durabilité forte**. Nous admettons que notre mode de vie n'est pas durable et qu'une réduction drastique des flux de matières et d'énergie est nécessaire.

Autrement dit, nous affirmons que, seules, les sciences techniques n'apporteront qu'une partie des solutions nécessaires pour affronter les déséquilibres sociaux et environnementaux auxquels nos sociétés doivent faire face. Sont aussi absolument nécessaires des **innovations institutionnelles, économiques et sociales**. L'Université de Lausanne estime qu'il est de sa responsabilité d'analyser en profondeur les mécanismes conduisant aux déséquilibres actuels et de contribuer *activement* à l'émergence de ces innovations.

Concrètement, cela signifie pour nous :

- renforcer la culture de la durabilité dans la communauté UNIL ;
- gérer de manière raisonnée les consommations de ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL ;

mais surtout :

- stimuler l'enseignement et la recherche sur les thématiques de durabilité et affirmer l'UNIL comme un carrefour de réflexion sur la durabilité.

Il est un pan de la durabilité qui nous occupe particulièrement : *la transition énergétique*. Il s'agit du mouvement que nos sociétés doivent opérer pour sortir du nucléaire et se passer progressivement des énergies fossiles.

Dans la perspective de la **durabilité forte**, telle que décrite plus haut, nous ne pouvons pas faire dépendre la transition énergétique uniquement de l'avènement d'une nouvelle technologie qui nous permettrait de faire la même chose qu'aujourd'hui, mais plus proprement. Même s'il reste sans doute beaucoup à faire en matière de développement technique dans le domaine des énergies renouvelables, c'est avant tout à des obstacles de types institutionnels, économiques ou sociaux qu'est confrontée la transition énergétique.

Les petits collectifs pour agir sur les modes de vie

Nos modes de vie ne sont pas durables : il y a lieu de les modifier. Il ne semble pas que des changements conséquents puissent provenir des grandes instances internationales et les individus seuls sont souvent très démunis face à l'ampleur des défis.

La recherche a montré que les changements les plus intéressants intervenaient souvent au niveau intermédiaire entre l'individu et la société, au sein de groupes humains de taille réduite, à l'échelle locale ou régionale¹.

Les coopératives comme instruments de la transition

Les coopératives sont précisément des organisations de taille humaine, ancrées dans un territoire, qui sont porteuses de changement. Les coopératives peuvent être les instruments des innovations institutionnelles, économiques et sociales qui rendront notre monde plus durable.

Une transition énergétique réussie ne tombera pas du ciel et ne sera pas imposée d'en-haut. Elle sera citoyenne et participative. Le modèle coopératif, où des individus allient leurs forces et moyens respectifs en vue d'un but commun qui leur sera profitable, est un excellent moyen d'aborder le défi énergétique de manière *participative* et *citoyenne*.

Dans son dernier numéro, l'excellente Revue **Durable** consacre son dossier à ce sujet. On y découvre l'importance de la participation citoyenne dans les pays où la transition est en marche. En Allemagne, par exemple, il existe actuellement plus de 880 coopératives d'énergie réunissant plus de 200'000 sociétaires². Elles produisent principalement de l'électricité, grâce au solaire, à la biomasse ou aux éoliennes. 51%

¹ Voir notamment D. Bourg et Ph. Roch (éd), *Sobriété volontaire, En quête de nouveaux modes de vie*, Labor et Fides, Genève, 2012.

² La RevueDurable n°51, p. 22.

des capacités allemandes de production d'électricité renouvelable sont aujourd'hui entre les mains d'individus, de coopératives ou de petites entreprises ! Au Danemark, 60% des installations de chauffage à distance sont organisées en coopératives³.

Lorsque ses prix augmentent de manière importante, seule une énergie citoyenne peut rester populaire. Une communauté qui crée sa centrale de chauffe à bois, sa ferme de panneaux solaires photovoltaïques ou d'éoliennes « *ne fournit pas seulement de l'énergie renouvelable* »⁴. Le fait d'y participer procure également à ses membres le sentiment qu'il est possible d'agir, que tous ces défis ne dépassent pas complètement le simple citoyen.

Selon un chercheur belge⁵, « *les coopératives d'énergie (...) se distinguent (...) des autres coopératives traditionnelles de par leur forte orientation vers des objectifs d'intérêt général, plutôt que la seule satisfaction des besoins de ses sociétaires.* »

En Belgique et en Allemagne, les exemples réussis d'installations de grandes éoliennes près des villages sont en général le fruit d'initiatives *citoyennes*, sous forme la plupart du temps de coopératives. La gestion locale du projet et le partage des bénéfices entre les habitants permettent de diminuer drastiquement les oppositions, nous pourrions peut-être nous en inspirer.

En Suisse, seules une trentaine de coopératives sont actives, principalement dans le photovoltaïque. Dans notre pays, où l'électricité est à 60% d'origine renouvelable, où dans le secteur de l'alimentation ou de l'habitat, le modèle coopératif a largement fait ses preuves, il est temps de développer une énergie citoyenne. Lorsqu'on sait que l'épargne placée dans une banque standard génère plus de CO₂ que ce qu'on en émet dans sa vie quotidienne⁶, il est temps de placer notre argent dans une coopérative d'énergie !

Volt(e)face, plate-forme de recherche sur la transition énergétique

L'Université de Lausanne vient de lancer, en collaboration avec la Romande Energie et avec le soutien du programme « *100 millions pour les énergies renouvelables* » de l'Etat de Vaud, une plateforme de recherche sur la transition énergétique nommée *Volt(e)face*. Il s'agit en

³ *Ibid.*, pp. 25-26.

⁴ *Ibid.*, p. 23.

⁵ Thomas Bauwens (*Ibid.*, pp. 36 à 38).

⁶ *Ibid.*, p. 61.

quelque sorte d'une suite au programme *Vivre ensemble dans l'incertain* (VEI)⁷ qui avait permis l'émergence de plusieurs projets, dont celui sur l'économie sociale et solidaire dont le présent colloque est issu.

Cette plate-forme a pour ambition, comme le programme VEI, de faire se rencontrer les acteurs de la société civile et les chercheurs autour d'une thématique commune. Pendant quatre ans, nous allons tenter de monter des projets de recherche-action sur les aspects sociaux de la transition énergétique.

Gageons que nous saurons par exemple montrer que les coopératives d'énergie peuvent apporter une solution pour sortir notre pays de sa dépendance à l'atome et aux fossiles, que des coopératives, grâce à leur modèle de gouvernance participative, agissent sur notre mode de vie pour le rendre plus durable.

⁷ Voir www.unil.ch/vei.

Gouvernance participative et coopératives : quels enjeux ?

Nicolas Gachet & Michaël Gonin

Responsables de recherche à l'Université de Lausanne

Pour un débat public sur les entreprises coopératives

En déclarant 2012 « *Année internationale des coopératives* » l'Assemblée générale des Nations-Unies a voulu mettre en évidence qu'il était tout à fait possible de conjuguer succès économique avec engagement et responsabilité sociale. Organisée autour du thème « *Les coopératives, des entreprises pour un monde meilleur* », cette année devait promouvoir ce modèle d'entreprise auprès des autorités publiques, décideurs politiques, milieux économiques et la population en général. Pourtant, force est de constater le peu d'échos que cette année internationale des coopératives a eu en Suisse, que ce soit dans les médias ou le monde politique et économique. Quant aux conférences, tables rondes, forums et autres congrès organisés par la société civile ou les coopératives elles-mêmes, ils n'ont guère été plus nombreux.

En Suisse romande, les facultés des Sciences Sociales et Politique et des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne ont organisé en novembre 2012 l'un des rares événements consacrés à ces entreprises. Avec pour titre « *La coopérative, un modèle d'avenir ?* », ce colloque interdisciplinaire fut l'occasion de faire un premier état des lieux du secteur coopératif en Suisse romande¹. Cela a notamment permis de mettre en exergue le manque patent d'intérêt pour ce modèle d'entreprise parmi les acteurs en charge de la promotion économique et du soutien à la création d'entreprise, qu'ils soient publics ou privés². De même, l'intérêt manifesté par les Universités romandes et Hautes Ecoles de Suisse occidentale pour les coopératives, que ce soit au travers de recherches ou d'enseignements, est des plus ténus. Ce colloque fut également l'occasion pour certaines coopératives de témoigner de leur attachement à cette forme juridique et de leur

¹ Pour plus de détails, voir Gachet N. & Gonin M. (Eds.), 2013, *La coopérative, un modèle d'avenir*, Actes du colloque interdisciplinaire sur le présent et devenir des coopératives en Suisse romande, Université de Lausanne. Téléchargeable à l'adresse www.unil.ch/ess-vd.

² Il n'est dès lors pas étonnant de constater que seulement 144 nouvelles coopératives ont été enregistrées en 2013 dans l'un des 26 registres du commerce cantonaux de Suisse, contre 1209 sociétés à responsabilité limitée et 644 sociétés anonymes pour le seul canton de Vaud.

démarche pour remettre au goût du jour ses principes fondateurs, et pour d'autres de « *redécouvrir* » les particularités – notamment la gouvernance participative – qui font la richesse et le succès de ce modèle d'entreprise. Au final, cet évènement aura contribué à relancer quelque peu les débats sur des entreprises d'un autre genre et aura mis en lumière un intérêt marqué des participants à être associés à une réflexion sur les pratiques et les règles d'une économie pour et au service de tous.

Ayant à cœur de remplir pleinement son rôle de développement de la connaissance au service de la Cité et de stimuler le débat dans l'espace public, l'Université de Lausanne a souhaité poursuivre la réflexion en organisant un second colloque, ayant cette fois-ci pour thème « *La gouvernance participative dans les coopératives* ». Le choix de porter notre attention spécifiquement sur la gouvernance participative résulte, en premier lieu, par l'intérêt que de nombreux participants ont manifesté pour cette problématique lors du premier colloque. Celle-ci est effectivement apparue comme centrale pour l'avenir aussi bien des coopératives qui redécouvrent leurs racines que celles qui ont connu ou connaissent une forte croissance de leurs activités et du nombre de sociétaires.

En second lieu, la gouvernance participative nous est également apparue comme une préoccupation qui dépasse largement le seul secteur coopératif. Tout d'abord, le monde associatif est lui aussi pleinement concerné par la nécessité de faire perdurer sur le long terme l'engagement participatif de ses anciens, actuels et futurs membres. Les pouvoirs publics, en quête de légitimité, doivent quant à eux faire face, d'un côté, à un certain essoufflement de la participation électorale et, de l'autre, à une volonté citoyenne d'être davantage impliqué dans la conception de ses politiques ou de certains grands projets³. Finalement, la coopérative et sa gouvernance participative peuvent également être source d'inspiration pour nombres d'entreprises elles aussi à la recherche de légitimité et de proximité avec leurs clients. La conciliation d'intérêts qui peuvent apparaître comme divergeants au départ est rendue possible dans le cas des coopératives de service, les sociétaires, en raison de leur « *double qualité* », étant à la fois propriétaires et clients-usagers. C'est donc tout naturellement que l'entreprise adapte ses prestations pour satisfaire les besoins de sa clientèle / de ses usagers.

³ A titre d'exemple, nous pouvons mentionner la Ville de Lausanne qui, sous l'impulsion d'un collectif citoyen, a initié une démarche participative dans le cadre de son projet de développement urbanistique « *Métamorphose* ».

La gouvernance participative garante de l'efficacité

Depuis maintenant plus d'un demi-siècle, le monde de l'entreprise est largement dominé par le modèle des sociétés de capitaux dans lesquelles le pouvoir de décision de chacun est fonction de la valeur des actions en sa possession. Si ce type d'entreprise s'est révélé très efficace pour mobiliser des capitaux, il a aussi conduit nombre d'entre elles à concentrer ce pouvoir de décision entre les mains de quelques personnes – physiques ou morales – au détriment du plus grand nombre. Dans un contexte de gouvernance d'entreprise fondée sur le pouvoir financier, le risque est grand que des dirigeants-spéculateurs prennent des décisions favorables à leurs propres intérêts (à court terme) au détriment de ceux de l'entreprise (à long terme) et de ses parties prenantes – petits actionnaires, salariés et consommateurs. Or, l'histoire, avec la crise financière qui a éclaté en 2008, a montré les limites de cette économie mue par les seuls profits à court terme et au bénéfice de quelques-uns.

A l'opposé, la coopérative est un modèle d'entreprise qui a su marier la performance économique à la satisfaction des intérêts collectifs de ses membres. Avec les quelques années de recul que l'on a, des recherches ont montré que les coopératives avaient bien mieux résisté à cette crise que les sociétés de capitaux. Au cœur de ce succès se trouvent des orientations et stratégies d'entreprise fort différentes de celles empruntées par les entreprises capitalistes et qui sont le fruit des spécificités des coopératives. Parmi celles-ci, la gouvernance participative est l'un des facteurs évoqués pour expliquer leur succès.

La coopérative est un modèle d'entreprise qui dissocie largement, mais pas complètement, la notion de propriété, définie par la valeur des parts ou des actions, de celle de pouvoir, soit la capacité à influencer sur la conduite de l'entreprise. En effet, l'un des sept principes coopératifs édictés par l'Alliance Internationale des Coopératives⁴ est le contrôle démocratique des membres. Les valeurs démocratiques des coopératives, traduites notamment par le principe « *une personne, une voix* », confèrent à chaque individu-coopérateur une importance dans les mécanismes de prise de décision qu'un individu-actionnaire ne peut que difficilement revendiquer dans une société anonyme. Les avis des individus-coopérateurs revêtent ainsi une importance dans les orientations et choix stratégiques des coopératives sans nul pareil dans

⁴ Les sept principes coopératifs sont : 1.) L'adhésion volontaire et ouverte ; 2.) Le contrôle démocratique des membres ; 3.) La participation économique des membres ; 4.) L'autonomie et l'indépendance ; 5.) L'éducation, la formation et l'information ; 6.) La coopération entre les coopératives ; 7.) L'engagement envers la communauté.

les entreprises de capitaux. Dès lors, les décisions prises en assemblée peuvent être considérées comme servant non pas l'intérêt d'un petit nombre de personnes à la recherche de profits à court terme, mais celui du plus grand nombre et de l'entreprise en général sur le long terme.

Vous avez dit gouvernance participative ?

La gouvernance d'une coopérative peut être assimilée d'une certaine manière à nos systèmes politiques démocratiques tels que nous le connaissons en Occident. D'une part, les sociétaires ont le droit d'être informés, consultés et représentés dans les organes dirigeants et, d'autre part, les décisions sont prises par l'ensemble des membres à présents selon le principe une personne, une voix. Les sociétaires sont donc appelés, en théorie du moins, à participer activement aux décisions / orientations de « leur » coopérative. Mais si les principes de base sont les mêmes pour toutes les coopératives, leur mise en œuvre peut toutefois fortement varier d'une coopérative à l'autre. Ainsi, tout comme il y a autant de systèmes politiques (démocratiques) que d'Etats, il y a autant de modèles de gouvernance (participatifs) que de coopératives.

Ces différences de gouvernance entre les coopératives peuvent être exprimées à travers deux dimensions que nous pouvons appeler la « *profondeur* » et la « *largeur* » de la participation. Par profondeur nous entendons, d'une part, le type de questions sur lesquelles les membres sont appelés à se prononcer. Ainsi, dans certaines coopératives les membres sont amenés à discuter de tout – des investissements les plus importants pour l'avenir de la coopérative à la marque des stylos achetés – alors que dans d'autres, ils se contentent d'approuver un budget soigneusement préparé par une direction qui contrôle la coopérative de manière quasi autonome. D'autre part, les coopératives peuvent différer sur leur mode de prises de décisions – majorité simple, majorité qualifiée, unanimité ou consensus. La largeur quant à elle interroge l'inclusion plus ou moins grande des parties prenantes (membres et non-membres) dans la gouvernance de la coopérative. Des différences peuvent ainsi apparaître non seulement au niveau du nombre et de la proportion de membres participants effectivement à la vie coopérative, mais également sur le statut des personnes associées au projet. Ce dernier point pose la question de savoir qui peut devenir membre et quel rôle est attribué aux non-membres impliqués dans le projet.

Si la gouvernance participative fait partie sur le papier du code génétique de la coopérative, la réalité montre toutefois que celle-ci n'est

de loin pas toujours un acquis⁵. En effet, toutes sortes de raisons peuvent conduire une coopérative à « sacrifier » sa dynamique participative.

Quelques enjeux autour de la gouvernance coopérative

Maintenir et faire perdurer une dynamique participative dans une organisation, quelle qu'elle soit, est un challenge de taille et de tous les instants. La responsabilité de maintenir vivante la participation échoit aussi bien à l'institution coopérative, chargée de mettre en place les mécanismes institutionnels et les canaux de communication efficaces pour inciter les diverses parties prenantes à s'impliquer activement dans un projet collectif, qu'aux sociétaires qui la composent et qui se doivent de prendre toute la mesure de leur rôle dans la vie de « leur » coopérative.

L'un des défis majeurs des entreprises coopératives réside dans la nécessité de répondre aux besoins de ses membres tout en garantissant son bon fonctionnement et sa compétitivité sur le marché. Alors que les sociétaires devraient normalement jouer un rôle de premier plan dans les mécanismes décisionnels de la coopérative, ce défi se complexifie au fur et à mesure que l'entreprise croît et que les échanges avec son environnement se complexifient et s'accroissent. La gouvernance participative peut devenir particulièrement complexe lorsqu'une coopérative est constituée d'un nombre important de membres, qui plus est, n'ont pas toujours conscience des enjeux derrière le statut de sociétaire. Ceci est d'autant plus vrai qu'initialement les coopératives étaient ancrées dans des communautés locales. Or, nombre d'entre elles ont vu leur croissance les conduire sur un marché au territoire de plus en plus large. Dans ces conditions, comment maintenir un lien suffisamment fort entre l'institution et les sociétaires et veiller à ce que leurs voix soient écoutées tout en garantissant l'efficacité de l'organisation ? Recueillir l'avis de tous les sociétaires, trop nombreux et/ou trop éloignés, peut vite se révéler comme étant une véritable gageure. Et comment garantir la bonne gestion et sa compétitivité au fur et à mesure que la complexité des décisions s'accroît ? Informer et former les sociétaires peut engendrer des lenteurs

⁵ Dans le cadre de nos recherches sur l'économie sociale et solidaire, une enquête dans le canton de Vaud a révélé que parmi les coopératives interrogées, près de 7% n'appliquent pas le principe de libre adhésion, près de 3% n'organisent pas d'assemblée générale annuelle et quelque 3% d'entre elles ne respectent pas le principe d'une personne une voix. Mais surtout, dans plus de 12% des coopératives interrogées les membres ne sont impliqués d'aucune manière que ce soit dans les processus de décisions.

dans le processus décisionnel pas toujours compatibles avec la marche des affaires. Avec sa croissance l'entreprise coopérative n'est-elle pas fatalement vouée à perdre soit son efficacité, soit son âme ?

Du côté des sociétaires, force est de constater également que le cœur n'y est pas toujours. D'un côté, les individus-consommateurs que nous sommes sont sans cesse sollicités pour participer à toutes sortes de programmes pour collecter des points ou autre afin de « *bénéficier* » d'offres spéciales. Il est dès lors tentant de devenir sociétaire comme on adhère à n'importe lequel de ces programmes pour profiter d'avantages divers et d'oublier les responsabilités qu'implique la participation à un projet collectif. De l'autre côté, les individus-citoyens sont également régulièrement invités à soutenir telle et telle cause (associative). Combien deviennent ainsi membre d'une association pour la soutenir au travers du paiement d'une cotisation qui, au final, n'a d'autre signification que celle d'un simple don. C'est tout le sens donné à l'adhésion libre et volontaire à un projet collectif qui est ici questionné. Comment mobiliser et inciter les sociétaires à prendre part à la vie de « *leur* » organisation ? Comment les amener à se sentir concernés et s'engager dans les prises de décisions collectives ?

Ce sont là quelques-unes des questions que nombre de coopératives se posent aujourd'hui. Une myriade de pratiques ont été explorées et développées, tant par des coopératives que des associations ou même les pouvoirs publics, pour promouvoir la participation des différentes parties prenantes à toutes sortes de projets. Mais toutes ces innovations sociales sont-elles efficaces ? Sont-elles à même de renforcer la gouvernance participative ? Quelles sont les bonnes pratiques pour qu'une réelle dynamique participative émerge des projets.

Parmi ces innovations, les technologies de l'information et de la communication (TIC) pourraient, selon certaines personnes, revêtir à l'avenir une place de choix dans la gouvernance participative. La révolution numérique qu'a connue notre société cette dernière décennie a fortement influencé nos modes de communication et leur ampleur. Le Web 2.0 a supprimé les distances, développé des nouveaux canaux de communication et contribué à l'accélération et l'intensification des échanges. Grâce aux TIC, de nouvelles pistes sont explorées pour une participation du plus grand nombre avec par exemple, la mise en place de systèmes de e-voting par les pouvoirs publics, la conduite d'enquêtes d'opinion sur Internet par les médias et les entreprises, la mobilisation de citoyens pour des manifestations via les réseaux sociaux, la mise en place par des associations de projets collaboratifs réunissant des personnes réparties aux quatre coins du monde, etc. Mais avec le peu

de recul que nous avons, plusieurs questions restent ouvertes sur les réelles opportunités que constituent ces TIC dans la promotion d'une gouvernance participative. Quels sont les outils susceptibles de véritablement renforcer une gouvernance participative ? Quelles sont les conditions préalables à leur efficacité et quelles en sont les limites ? Ces TIC sont-elles à même de répondre aux besoins de réactivités exigés de nos jours dans les prises de décisions ?

Une autre source d'inspiration parmi les pratiques participatives peut être trouvée au sein des coopératives d'habitation. Si celles-ci attirent aujourd'hui souvent l'attention du public en raison de la crise du logement, nombre d'entre elles ont également su insuffler une autre manière de vivre ensemble. La participation dans ces coopératives ne s'arrête pas à la seule cogestion des logements, mais prend des tournures parfois bien plus originales. Ainsi, les habitants-sociétaires sont appelés à s'investir dans la conception de leur logement, à partager des espaces communs, à développer de nouvelles solidarités constitutives de cohésion sociale, etc. C'est cette même volonté d'être impliqué dans l'aménagement et la gestion de leur lieu de vie qui a poussé certaines coopératives à devenir les partenaires naturelles des pouvoirs publics dans leurs projets d'écoquartiers pour en faire des quartiers durables⁶. Si le tableau peut sembler quelque peu idyllique au premier coup d'œil, nombre de questions se posent toutefois quant à l'alchimie nécessaire à la réussite de tels projets. Quelles sont les limites dans l'engagement que l'on peut attendre des habitants dans la conception / gestion de leur (futur) logement / quartier ? Quelles relations entre les commune, maître d'ouvrage, maître d'œuvre et futurs habitants ? Comment maintenir sur le long terme ces dynamiques participatives ?

Ambitions du colloque

A travers ce colloque, l'Université de Lausanne a souhaité donner la parole aux acteurs concernés par la problématique de la gouvernance participative sous toutes ses formes pour débattre de ces quelques questions. Au lieu de réserver ce colloque aux seules coopératives, nous avons souhaité l'ouvrir à des personnes d'horizons divers en invitant des intervenants venant du secteur associatif et de l'administration publique. Avec ces regards parallèles, nous faisons le

⁶ Alors que l'écoquartier se limite à la problématique de la réduction de l'impact du bâti sur l'environnement, le quartier durable lui insuffle une dimension supplémentaire en y ajoutant les questions sociales et économiques qui constituent ensemble les trois piliers du développement durable.

pari qu'une large participation contribuera à enrichir les échanges d'expériences et contribuera à identifier des bonnes pratiques ainsi qu'à esquisser quelques pistes pour renforcer la gouvernance participative au sein de toutes sortes de projets collectifs.

TABLE RONDE PLÉNIÈRE

Gouvernance dans le modèle coopératif

Djankou NDJONKOU

*Président de SoCoop et expert international en
développement coopératif*

Sujet complexe, car associant deux termes dont les définitions sont loin d'être l'objet de consensus : « gouvernance » et « coopérative ».

Pour faire vite, dans mon propos, je vais entendre par *bonne gouvernance*, car c'est bien de celle-là qu'il s'agit, le fait de bien gouverner, avec une participation de toutes les parties prenantes dans les prises de décisions selon un modèle participatif, démocratique, transparent et responsable. Dans le contexte coopératif, la gouvernance se résume à la manière dont les administrateurs, les membres qui les choisissent et les gérants, parfois non-sociétaires, œuvrent de manière coordonnée, chacun respectant son rôle, pour la bonne réussite de la coopérative, tant sur le plan économique que social.

Quant au terme *coopérative*, bien qu'il en existe une définition universelle formulée par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), ses manifestations sont si diverses qu'on est tenté souvent de le définir par l'élimination de ce qui n'en fait pas partie.

La double nature de la coopérative

Il est pourtant très important de bien s'entendre sur ce qui fait l'objet de notre débat d'aujourd'hui. Je le dis avec d'autant plus de conviction que nous avons connu en Afrique un énorme problème d'identité coopérative, quand des décennies durant, des pseudo-coopératives, mises en place par les gouvernements pour poursuivre leurs propres objectifs et entièrement gérées par des fonctionnaires, ont échoué en laissant derrière elles une si mauvaise réputation que les coopératives en pâtissent encore aujourd'hui. C'est pourquoi on trouve encore

beaucoup d'écrits sur l'échec des coopératives en Afrique qui ne s'interrogent pas souvent sur le modèle « *coopératif* » introduit sur le continent. Heureusement que l'on assiste depuis quelques années à un renouveau du mouvement coopératif en Afrique.

La définition de l'ACI a du mérite, car elle fait ressortir un principe fondamental pour comprendre la coopérative, celui de sa « *double nature* », à savoir une *association* de personnes, au sens sociologique du terme, d'une part et une *entreprise*, d'autre part.

Cette double nature a été décrite pour la première fois par Georg Draheim en 1952. Ainsi, pour lui comme pour l'ACI beaucoup plus tard, de même que pour l'OIT dans ses Recommandations sur les coopératives, « *Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.* »

Nous retrouvons là implicitement les éléments fondamentaux qui justifient qu'on parle d'une « *gouvernance coopérative* », plutôt que de considérer que cette gouvernance est la même que pour toutes les autres entreprises.

Un *groupe* de personnes, avec un ou plusieurs *besoins communs*, se réunit et crée une *entreprise* pour satisfaire ces besoins. Et cette entreprise, ils la *gèrent démocratiquement*, en respectant des principes dont nous parlerons dans un instant.

Mais avant d'y arriver, retenons donc que ce qui donne sa caractéristique « *coopérative* » à la gouvernance dont nous parlons, c'est la *double nature* (dual nature) de la coopérative, à savoir une association de personnes et une entreprise économique. La conséquence la plus directe de cette double nature est la *double identité* des membres qui sont du coup à la fois « *propriétaires* » et « *usagers/clients* » de l'entreprise coopérative.

J'espère avoir ainsi délimité mon sujet, sans exclure que les deux autres intervenants puissent mettre l'accent sur d'autres aspects de la coopérative. Pour ma part, et compte tenu du peu de temps dont nous disposons, je vais limiter mon propos à l'examen du modèle coopératif ainsi défini, qui dispose de sa propre philosophie, ses propres valeurs, ses principes et ses règles de fonctionnement. La question fondamentale qui se pose est alors celle de savoir si un tel modèle présente un atout pour une bonne gouvernance ou bien s'il constitue un obstacle.

L'identité coopérative

Très rapidement, et pour rappel, car je suis certain que les praticiens que vous êtes savez déjà tout ceci, je vais m'arrêter sur l'identité coopérative, constituée de valeurs et de principes, car ceux-ci définissent en quelque sorte les « *règles du jeu* » de la bonne gouvernance coopérative. Les « *valeurs coopératives* » telles que définies par l'ACI sont :

1. l'auto-assistance (self-help/selbshilfe) ;
2. l'auto-responsabilité ;
3. la démocratie ;
4. l'égalité ;
5. l'équité ;
6. la solidarité.

Les « *principes coopératifs* » quant à eux sont au nombre de sept :

1. L'adhésion volontaire et ouverte (le principe de la porte ouverte) ;
2. Le contrôle démocratique par les membres (un membre, une voix) ;
3. La participation économique des membres ;
4. L'autonomie et l'indépendance ;
5. L'éducation, la formation et de l'information ;
6. La coopération entre les coopératives ;
7. L'engagement envers la communauté.

Il convient maintenant d'identifier les « *parties prenantes* » (les acteurs) dans une coopérative. Mais avant de le faire, arrêtons-nous un instant pour revoir ce que nous avons.

Nous avons un groupe de personne, ayant un ou plusieurs besoins communs. Ce groupe de personnes décide de créer une entreprise (économique) pour la satisfaction de ces besoins. Ils sont donc conjointement propriétaires de cette entreprise, dont ils seront par ailleurs les clients, car l'entreprise est créée pour la satisfaction de leurs besoins. Ce n'est pas tout : ils décident de gérer l'entreprise démocratiquement, chacun ayant la même voix indépendamment de sa contribution au capital. Le bénéfice, appelé surplus par les puristes, est redistribué au prorata des activités des membres avec la coopérative et pas du tout en fonction de leur apport en capital.

En face qu'est-ce que nous avons ? Des entreprises dont les propriétaires peuvent ne pas du tout se connaître. Ils peuvent aussi ne jamais être clients/usagers de leur entreprise et ne jamais en consommer les biens et services. Des entreprises créées uniquement

dans le but de maximiser le profit afin d'avoir le plus grand retour sur investissement possible. Des entreprises dans lesquelles celui qui a mis le plus d'argent a aussi le plus de voix au chapitre, et empêche le plus de bénéfice en fin d'exercice.

Les spécificités de la gouvernance coopérative

Et pourtant, la coopérative est soumise à la même exigence d'efficacité et à la même obligation de résultats que les autres formes d'entreprise. Peut-être cela implique-t-il qu'il existe en matière de gouvernance un tronc commun à toutes sortes d'entreprises et que les coopératives doivent y apporter un plus, leur touche personnelle, qui optimise la proximité avec les membres à travers la participation et la satisfaction de leurs besoins. Il y a donc dans le cas des coopératives une recherche permanente d'un équilibre entre la satisfaction des besoins des membres et la nécessité de rester compétitif sur le marché.

On peut parler de gouvernance participative dans le cadre des relations entre les membres de la coopérative et les relations entre ceux-ci et la coopérative (prise de décision, gestion du groupe, dynamique du groupe, gestion des conflits, éthique, etc.). Par contre, si la coopérative est assez grande pour avoir du personnel salarié (non membre) recruté pour travailler dans l'entreprise coopérative, la gouvernance prend alors la forme, pour ce qui est de ce volet, d'un ensemble d'interactions entre les membres d'une part (représentés par le conseil d'administration) et l'entreprise coopérative (représentée par son gérant). La qualité de ces relations dépend souvent d'une définition sans ambiguïté des rôles et responsabilités des uns et des autres.

Structure de Gouvernance : les acteurs

- Assemblée générale ;
- Comités ;
- Administrateurs ;
- Gérant/Manager ;
- Cadres ;
- Salariés.

Il faut noter que ces éléments se retrouvent dans la structuration verticale des coopératives primaires en coopératives secondaires et tertiaires.

Challenges

- L'identification et élection d'administrateurs compétents ;
- L'efficacité et la compétence des administrateurs ;
- L'accessibilité et la disponibilité des administrateurs ;
- La participation des membres. S'assurer qu'ils puissent s'exprimer ;
- La relation entre les différents acteurs (membres et administrateurs, administrateurs et gérants/employés, membres et gérants/employés) ;
- La difficulté pour les plus grandes coopératives de maintenir une bonne proximité avec les membres ;
- Le danger de désaffection des membres (aller vers la concurrence).

Solutions

- Préférer les structures de gouvernance qui accordent une priorité aux membres (système électoral démocratique) ;
- Tenue régulière de réunions statutaires comme l'AG ;
- Focus groups ;
- Utilisation des technologies modernes de communication ;
- Éducation et formation des membres ;
- Transparence ;
- Durée des mandats des administrateurs ;
- Codes de conduite ;
- Code d'éthique ;
- Évaluation des administrateurs.

Un mot sur la situation particulière des coopératives dans les pays en développement.

La problématique de la gouvernance coopérative se pose en de termes assez différents lorsqu'il s'agit de pays en développement. Les types de coopératives que l'on rencontre le plus souvent sont les coopératives agricoles multifonctionnelles (approvisionnement et commercialisation) et les coopératives d'épargne et de crédit. Les coopératives agricoles sont en grande majorité consacrées aux produits de rente, tels que le cacao et le café, et regroupent des paysans qui s'unissent pour s'approvisionner en intrant et commercialiser ensemble leurs produits.

Naturellement, les coopératives primaires agricoles sont en zones rurales et leurs adhérents sont dans une très grande majorité des cas

illettrés. Ils ne comprennent pas forcément tous les concepts coopératifs et leur participation effective constitue donc le plus gros challenge à la gouvernance. Toute la gestion associative (Assemblée générale, comités divers et conseil d'administration) leur échappe. Par ailleurs, les gérants quant à eux, souvent relativement bien formés, peuvent se retrouver en position dominante, ce qui bien sûr est contraire aux principes mêmes de la gouvernance coopérative. Cargil a lancé il n'y a pas longtemps, ses universités coopératives et en a tenu la première en Côte d'Ivoire, avec la participation de 400 gérants de coopératives cacaoyères. Malheureusement, il ne semble pas y avoir eu quoi que ce soit vers les membres des coopératives. Cette initiative est appelée à se multiplier et il faut espérer qu'elle se complétera par une éducation correspondante des adhérents, afin de ne pas creuser davantage les écarts existants.

Pour remédier au problème posé par la difficulté de participation des membres, certains pays ont opté pour un développement coopératif en deux temps dont une première phase pré-coopérative, avec une législation appropriée, qui permet l'établissement d'un groupement à vocation coopérative pour une certaine durée et avec pour objectif de transformer ce groupement en coopérative s'il fait ses preuves. Cette solution est loin d'être parfaite et ne résout pas vraiment le problème de départ que seul un effort soutenu d'éducation des membres peut résoudre. Peut-être qu'un début de solution se trouve dans l'initiative des Philippines qui obligent, par sa loi coopérative, toute personne souhaitant adhérer à une coopérative de participer à un pre-membership training et d'en fournir la preuve au moment de son inscription.

Le problème ne se pose pas dans les mêmes termes pour les coopératives d'épargne et de crédit, qui elles sont plutôt urbaines et dont les membres sont en général bien formés. Ces membres sont des fonctionnaires ou des salariés et peuvent donc très bien appréhender les notions et concepts coopératifs. Dans une mission d'un mois, effectuée pour le compte du PNUD au Swaziland fin 2012 (dans le cadre de l'Année Internationale des Coopératives) et ayant pour but de former aussi bien les membres que les gérants des coopératives d'épargne et de crédit en matière de gouvernance, j'ai pu constater que le problème se situait au niveau du gouffre qui s'était instauré au fil des ans entre les administrateurs et les adhérents, les premiers ayant développé une compréhension très erronée de leur rôle et de leurs responsabilités.

La gouvernance participative dans les coopératives d'habitation

Olivier Rochat

Architecte et Membre du comité de la PECHE

La PECHE, plateforme des coopératives d'habitants pour les écoquartiers a été fondée en 2011 dans la mouvance du développement du projet d'urbanisme de la Ville de Lausanne « Métamorphose » afin de permettre d'établir un dialogue entre les coopératives d'habitants, les autorités et les autres acteurs potentiellement concernés, et de promouvoir l'échange d'expériences entre coopératives. PECHE se consacre pour le moment prioritairement aux activités en lien avec le développement de l'écoquartier des Plaines-du-Loup et accueille uniquement des « *coopératives d'habitants* », par opposition aux autres types de « *coopératives d'habitation* » existants. Nos membres vont de la toute petite coopérative d'une dizaine de membres, soit à peine plus que le minimum de sept requis pour être inscrit au Registre du Commerce, à des coopératives aux projets plus ambitieux et conséquents visant à grandir jusqu'à environ une cinquantaine de logements. Toutes sont en phase de préparation et aucune n'a à ce jour réalisé son projet puisque, par définition, une coopérative d'habitants se crée autour d'un projet précis. Cette phase d'attente est longue et va durer encore.

On distingue par le terme de *coopérative d'habitants*, plutôt que *coopérative d'habitation*, les coopératives qui veulent donner une importance particulière au *processus participatif* et à *l'investissement personnel de leurs membres*. Il existe par ailleurs des coopératives d'habitation de type « *investisseur social* » qui construisent dans le but de garantir des logements à loyer accessible, subventionnés ou non, mais qui ne se donnent pas comme principe un processus de gestion participative, ni ne mettent l'accent sur le « *vivre ensemble* ». Les coopératives d'habitants, elles, tout en visant le logement à prix coûtant, ne sont en général pas présentes sur le segment « *loyers subventionnés* », car l'Etat exige en retour de la subvention un droit de regard sur l'attribution des logements ce qui est en contradiction avec l'aspect « *groupe d'habitants* ». L'apport sociétal des coopératives d'habitants passe par d'autres aspects tels qu'une gestion concertée et responsable à l'échelle de l'immeuble voire du quartier, un ancrage des « *habitants-citoyens* » dans leur environnement et, très souvent, un

intérêt à construire des bâtiments dans le respect des principes du développement durable.

Pourquoi les coopératives d'habitants aspirent-elles à avoir une gouvernance participative ?

En étant coopérateur, l'individu attend de pouvoir se prononcer sur les choix stratégiques du développement de son futur cadre de vie puis, au fur et à mesure de l'avancement du projet, sur des choix de plus en plus concrets. Il attend de cette possibilité d'influer sur le processus une reconnaissance de son apport et un degré supérieur d'insertion sociale.

Il s'agit aussi pour le lui d'obtenir un répondant au fait de se sentir concerné par son environnement. En effet, plus concrètement que dans tout autre développement de projets de logement, le coopérateur influe directement sur la construction de son environnement. Il espère en retirer un bien-être accru et le sentiment de contrôle sur celui-ci. Comme les coopérateurs sont locataires de l'immeuble qu'ils possèdent en commun, il ne peut y avoir individualisation des logements, ni attribution définitive de ceux-ci dans le temps. Par conséquent, les choix doivent être utiles à tous et bénéfiques pour tous les types de ménage.

Le processus commun et participatif doit permettre de faire émerger des solutions adéquates, voire nouvelles, de la mise en commun d'expériences et de compétences diverses. Il s'agit de profiter du melting pot qu'offre une communauté axée sur la participation de tous dans les processus décisionnels. La production et la gestion de logement est un domaine souvent réservé à un panel de professionnels dans un nombre de domaines de compétences variés, mais relativement limités qui privilégient des solutions établies et rentables. L'essence d'un processus participatif devrait permettre de dépasser les schémas établis dans des domaines tels que la conception de la construction ou la gestion de la vie de quartier, et de faire émerger de nouvelles formes de logements répondant à une plus grande variété de besoins pour une population moins homogène et standardisée que la cible usuelle des développements immobiliers. On notera, par exemple, les multiples expériences d'habitats avec cuisines communautaires, chambres d'amis partagées, appartements pour familles recomposées, etc.

Finalement, le processus participatif doit permettre de privilégier l'intérêt général sur les intérêts privés en faisant correspondre le cercle des décisionnaires au cercle des personnes concernées. La cohésion et l'intégration sociale sont certainement renforcées quand cet objectif est atteint. Cependant, le fait d'être une coopérative n'implique pas, dans le cadre légal actuel, que les coopérateurs soient habitants, ni que les

habitants soient forcément actifs dans la coopérative. Il est donc possible de voir ce modèle se pervertir pour diverses raisons ou diverses causes, par exemple dans le cadre de la recherche de financement ou de l'agrandissement de la coopérative à la gestion de plusieurs immeubles. De même, le fait d'être une coopérative d'habitants ne permet pas d'échapper aux règles du droit, qu'il soit du bail ou des successions, par exemple, même si celles-ci dévient de l'idéal de *l'habitant coopérateur et co-décisionnaire*.

Comment la gouvernance participative s'exprime-t-elle au sein des coopératives d'habitants ?

Le schéma classique d'un comité inscrit dans la loi et qu'il est nécessaire d'annoncer lors de l'inscription au registre du commerce, formant un « exécutif » et présentant ses propositions et résultats à une assemblée générale reste la base. Ces personnes endossent la visibilité de la coopérative et sa représentativité. Il est communément attendu d'elles qu'elles soient le moteur prépondérant au fonctionnement du système. Idéalement, leur rôle devrait pourtant plutôt tendre vers celui d'animateurs ou de modérateurs synthétisant et concrétisant les idées issues de l'ensemble des coopérateurs. Des groupes de travail étoffent fréquemment ce comité de base et permettent d'augmenter la force de travail, mais aussi le nombre de compétences au bénéfice de la coopérative. Ils permettent de mener plusieurs chantiers en parallèle et d'avancer plus rapidement et concrètement. En effet, ils sont moins soumis à l'inertie d'un groupe large tout en permettant également à ceux qui désirent s'engager plus fortement de mettre plus intensément leurs compétences et disponibilités au service de la coopérative. Ils peuvent être de type « ouvert » ou « fermé ». On entend par *groupe fermé* un groupe constitué devant travailler autour d'un thème, produisant son travail de manière autonome et rendant compte de celui-ci lors d'une assemblée générale. Un *groupe ouvert* sera plutôt l'initiateur d'ateliers participatifs ou colloques ouverts à tous, et officiera comme préparateur, modérateur et responsable de la mise en forme de la synthèse de ceux-ci pour les présenter devant l'assemblée générale.

Les groupes de travail peuvent recevoir une délégation de compétence. Celle-ci peut être perçue comme une limitation du processus participatif, mais est souvent nécessaire pour être suffisamment réactif dans certaines phases de préparation et de réalisation du projet. Il est alors nécessaire d'être clair sur les compétences transmises au groupe et ses limites de pouvoir d'action et de pouvoir décisionnel. Ceci peut se faire sous la forme d'établissement de règlements et/ou de budgets et en soumettant leur travail à validation

par l'assemblée générale et/ou le comité pour les points essentiels. Il est important que les groupes de travail soient ouverts à toute candidature.

Dans les toutes petites coopératives, il est bien entendu possible que tout se confonde : comité, assemblée générale et groupes de travail. Il est important de préciser que la gouvernance participative n'exclut en rien l'appel à des spécialistes externes. Il s'agit alors de mettre en place un processus de validation de leurs apports. Leurs propositions seront soumises à décision soit du comité, mais plus idéalement de l'assemblée générale pour les points essentiels. Ce point peut poser problème, car les experts, souvent mandatés, n'ont pas forcément l'habitude de travailler de manière participative. Il convient de tenir compte de cet aspect lors de leur choix.

Sur quoi porte généralement la gouvernance d'une coopérative d'habitants ?

La première spécificité devrait être qu'elle ne se limite pas aux exigences de base liées à la construction et à la gestion d'un immeuble, mais porte sur des sujets plus larges concernant la vie et l'esprit de celui-ci. On peut identifier :

Elaborer des statuts (obligatoire)

La dépose des statuts au registre du commerce est une exigence légale pour être une coopérative. Ceux-ci fixent les buts et les règles de base du fonctionnement et de la gestion de la coopérative. Ils sont opposables à des tiers et revêtent de ce fait une importance légale et administrative contraignante. Cependant, les statuts sont souvent basés sur des statuts types, car le cadre légal est assez directif en la matière.

Se donner une charte (usuel)

Complément aux statuts, la charte doit énoncer clairement les idéaux fondamentaux que se donne le groupe. Elle permet de communiquer l'esprit fondateur vers l'extérieur et doit servir de guide et de référence dans les décisions concrètes qui forgeront la vie du groupe et la réalisation du projet. Statuts et charte peuvent jouer un rôle dans l'admission de nouveaux membres en clarifiant les engagements que ceux-ci prennent en demandant leur adhésion au groupe, voire en fixant les règles et processus d'admission.

Se donner des règlements complétant les statuts

Ces éléments forment le cadre concret et contraignant de la vie de la coopérative. On peut citer comme exemples les règlements financiers / sur les us de la location des appartements, locaux et espaces communs / l'admission de nouveaux membres, etc.

Etablir un cahier des charges programmatique et constructif

Ce cahier des charges sert de cadre à l'établissement du projet et à sa réalisation, puis à se déterminer sur les choix successifs inhérents à tous processus de construction (commission de construction).

Effectuer des choix de partenariats

Des partenariats doivent être établis lorsque la coopérative se donne un ou plusieurs buts allant au-delà de la création d'appartements pour ses coopérateurs. Par exemple le fruit d'une approche intergénérationnelle ou la volonté de se doter des lieux de vie et d'activités ouverts sur le quartier.

Déterminer les principes de financement et renouvellement du financement.

Chercher et gérer les bailleurs de fonds.

Gérer les espaces spécifiques.

On peut citer les salles de musique et/ou de jeu, les chambres ou appartements visiteurs, les espaces extérieurs et éventuels plantages.

Quelles sont les limites à l'idéal de gouvernance participative ?

Le premier danger qui guette une coopérative d'habitants est l'essoufflement inhérent à la durée souvent très grande entre la création du groupe et la concrétisation d'un projet. Le temps entre la fondation du groupe et la possibilité de concrétiser son projet se mesure en années : trouver un terrain dans un cadre légal satisfaisant ou, comme dans le cadre de l'écoquartier des Plaines-du-Loup, dépendre du rythme inhérent à des projets de si grande envergure et lancés sur des territoires dont le statut doit initialement être légalisé pour en permettre le développement ; concours d'urbanisme « global » ; plan directeur localisé ; concours d'urbanisme sectoriels ; plans partiels d'affectation, recours éventuels, attribution des lots, etc. La liste des étapes à franchir avant qu'une coopérative entre dans le concret est très longue. Pendant

ce laps de temps, les projets de vie de membres de la coopérative peuvent changer et bien d'autres opportunités se présenter et influencer sur la géométrie du groupe et sur sa foi en l'avenir.

Il y a aussi parfois une difficulté certaine à trouver des personnes s'impliquant au-delà du décisionnel. Si chacun trouve son compte à pouvoir s'exprimer sur les décisions à prendre, il est par contre beaucoup plus difficile de trouver des personnes donnant de leur temps pour gérer et développer le projet. Les raisons sont multiples, parmi lesquelles on peut identifier un manque de temps ou d'énergie dû au vécu de chacun, la crainte de s'exposer, la crainte de ne pas avoir les compétences requises, voire l'absence ou l'insuffisance de rémunération ou le sentiment de ne pas y retrouver en retour des satisfactions ou une forme de reconnaissance.

En réponse à celle-ci, une frustration peut naître des personnes portant le projet par leur investissement face à la sanction du groupe. La bonne volonté et le cœur mis à l'ouvrage peuvent trouver leurs limites quand le résultat du travail accompli ne convainc pas ou est discuté parfois au-delà de toutes mesures. Le risque de voir s'établir un processus d'évaluation de la légitimité de l'autre face à l'échec de propositions faites ou à la remise en question du travail accompli peut conduire à une certaine usure et frustration des personnes qui donnent beaucoup de leur temps et s'investissent grandement pour porter le projet.

Le manque de compétences en interne et la nécessité de faire appel à des spécialistes externes peuvent de leur côté faire apparaître un certain nombre de risques liés à la délégation de compétences si celle-ci est remise à des personnes non réceptives aux spécificités d'une coopérative d'habitants et à son processus décisionnel. Il faut rester conscient que la délégation de compétences est souvent nécessaire dans les relations aux pouvoirs publics et à l'administration. Ces derniers voient dans la représentation de la coopérative par un ou des mandataires professionnellement qualifiés un gage de confiance dans la bonne réalisation du projet. Par ailleurs, dans leur modus operandi, ils ont intrinsèquement besoin d'une personne de référence compétente dans les relations de même que dans les mises en forme du projet et dans sa présentation. Ces mandataires qualifiés peuvent être, selon les phases, l'architecte et les mandataires spécialisés impliqués dans le domaine de la construction, le notaire, le gérant d'immeuble, etc.

Les petites coopératives courent un risque lié à la tentation du secret, c'est-à-dire les conséquences négatives que peut provoquer une certaine forme de repli sur elles-mêmes. Si elles peuvent le voir comme

une forme de démocratie totale ou intégrative dans laquelle chaque petite décision est prise par l'ensemble du groupe et qu'elles bénéficient de ce fait de la possibilité de tout décider tout en restant réactives, elles se mettent néanmoins en danger dès lors que le groupe doit changer ou s'agrandir. Ces changements sont parfois concrètement liés aux aléas de la vie comme les divorces ou survenances de conflits de personnes dont l'impact sur la vie de la coopérative risque d'être d'autant plus grand que celle-ci est petite. D'autre part, on peut aussi regretter qu'elles se limitent dans leur impact sociétal et risquent d'être mal perçues et confondues à des groupes d'intérêt privés sans que cela soit toutefois le reflet de leur esprit fondateur.

Structurellement, on peut encore identifier un certain nombre de risques de blocages ou de manque de réactivité liés à une gestion pouvant manquer d'un certain pragmatisme. Ces risques peuvent survenir en de nombreuses occasions : par exemple quand le groupe s'élargit et que les nouveaux arrivants souhaitent remettre en question certains acquis ou certaines décisions prises. Il peut aussi surgir quand les sujets à l'ordre du jour ne sont pas calqués sur un planning des nécessités. La gestion « stratégique » de la coopérative face aux échéances telles qu'un appel d'offres ou les diverses opérations inhérentes aux phases de réalisation ne sont pas des tâches simples et requièrent bon nombre de compétences avérées. Si l'éventuel manque d'expérience n'est pas compensé par l'appel à des experts externes, à des compétences internes, le recours à des facilitateurs existants (ARMOUP, RC, etc.) et un sérieux dans la réflexion, les embuches au développement du projet n'en seront que multipliées. Cela va des statuts non conformes aux règles du droit, au développement de projets qui malgré beaucoup d'énergie investie peuvent être trop distants de certaines réalités du terrain, qu'elles soient issues de contraintes légales ou de la réalité économique.

Le risque de perte d'intérêt des coopérateurs est bien réel une fois le projet réalisé, lorsque la gestion courante se met en place. Ce relâchement, probablement naturel au sortir des phases très intenses de la concrétisation du projet, semble si fréquent que la ville de Zürich a créé un poste de déléguée à la vie des coopératives pour « ranimer », ou animer la vie « après » la concrétisation du projet. Si la coopérative ne s'est pas donné des buts allant au-delà de la création d'un cadre de vie, cette gouvernance peut ressembler à celle de l'administration d'une PPE qui elle aussi a une assemblée générale souveraine qui décide des actions à entreprendre pour la vie de l'immeuble et gère un acquis qui se suffit à lui-même.

Et finalement, la crise du logement peut-être elle aussi un facteur de risque en poussant vers les coopératives une population parfois moins concernée par la qualité d'une gestion participative et les buts premiers qu'elle se serait donnés, mais surtout concernée par l'accès à un logement qui lui convient.

Les solutions et raisons d'y croire

Partant du principe qu'un projet fort et typé appelle la population qu'il mérite, l'effort et l'énergie consentis dans ce type de projet seront récompensés par l'établissement d'un milieu où se développe un fort lien social. Pour y parvenir, tout au long du processus, une des tâches du comité est de garder le feu vivant et d'encourager chacun à être actif dans les tâches opérationnelles. Il y a souvent autant de timidité qui freine la participation et l'investissement de chacun que de réels problèmes d'emploi du temps ou une certaine forme d'égoïsme. Entre encouragements et responsabilisation, le nombre nécessaire à l'accomplissement des tâches est toujours trouvé. Ceci d'autant plus que la compétence dans la conduite de projet n'est pas dépendante de l'expertise technique. D'un point de vue décisionnel, si l'apport de l'expert est parfois nécessaire, ce qui compte dans la qualité de la gestion c'est la pondération que peut apporter l'expérience du groupe, la prise de distance, la vision globale de celui-ci et la force créative qui en émane (l'expert externe se bornant souvent aux solutions usuelles).

D'un point de vue extérieur, la prise en compte (par les pouvoirs publics) de l'apport sociétal d'un groupe qui représente avant tout un groupe citoyen et non un groupe d'intérêt privé est un facilitateur dans le développement de ce type de projets. Les collectivités publiques semblent de plus en plus demanderesses et désireuses de voir se développer sur leur territoire l'habitat participatif. Et finalement, dans la gestion d'un parc immobilier ou de bien-fonds d'une collectivité publique, les coopératives d'habitants offrent parfois des opportunités de trouver des solutions bénéfiques pour tous en ayant une force créative et adaptative supérieure à celle de l'investisseur professionnel ou institutionnel. Elles permettent surtout de poursuivre des buts identiques et/ou compatibles comme le contrôle des loyers et la recherche de solutions constructives de qualité plutôt qu'à bas coût ou standards afin d'être rentables. C'est le principe du décideur – bénéficiaire qui porte en lui le fait qu'une coopérative construira d'une manière plus durable et qualitative que la moyenne des investisseurs privés ou institutionnels.

Raiffeisen : une coopérative en évolution constante

Bertrand Barbezat

Président de la Fédération vaudoise des Banques Raiffeisen

La crise financière a une nouvelle fois révélé les coopératives bancaires comme des modèles de gestion durable, avec un esprit collectif et une intelligence indéniable du marché. La recette de leur succès repose sur la fidélité aux principes de base et une adaptation aux conditions du marché.

Les entreprises coopératives se présentent comme une réponse face aux conséquences de la transformation du contexte économique et politique. La découverte pour certains de leurs atouts peut être l'occasion de remettre à l'ordre du jour une autre manière de faire de l'économie.

La crise financière a, en effet, débouché sur une crise des valeurs. Dans ce contexte, le modèle d'affaires coopératif simple et transparent a clairement vu son attractivité renforcée. La coopérative apporte des réponses. Elle offre une alternative durable à la maximisation unilatérale des bénéfices qui ne profitent qu'à un seul groupe de bénéficiaires, les actionnaires. La solidarité économique, inscrite dans le code génétique des groupes coopératifs, est donc un critère central qui les différencie des sociétés anonymes dans lesquelles il n'y a pas d'engagement mutuel.

Les organisations coopératives se fondent sur des valeurs spécifiques qui ont pendant des décennies construit et façonné les contours de leur mode de gouvernance. Toutefois, le développement d'une organisation, si coopérative soit-elle, n'échappe pas aux interrogations et aux évolutions propres de son activité. La gouvernance participative se confronte aux réalités du marché. Comment préserver l'identité coopérative dans les différents secteurs, et notamment dans le secteur bancaire, alors que la recherche d'efficacité est de mise partout ? La croissance de la coopérative est-elle compatible avec les principes coopératifs ? Ces questions sont d'autant plus aiguës que les valeurs défendues par ces organisations renvoient à la notion de responsabilité sociale.

Développer la coopérative au profit de ses membres

La gouvernance participative propre à l'organisation coopérative implique une dimension éthique, le respect de l'homme en somme. Je me permets à ce propos de rappeler ici quelques règles fondamentales qui régissent une coopérative telle que Raiffeisen. Ces règles représentent à mes yeux des avantages qui s'inscrivent dans le développement raisonnable et durable que connaît notre groupe bancaire.

Règle de base n°1 : garder la mesure

Les Suisses sont divisés face aux bénéfiques. Il y a encore quelques années, on critiquait vertement les grandes banques par rapport à leurs gains élevés, qui allaient à l'encontre de l'éthique. Mais, d'un autre côté, si une entreprise fait trop peu de profit, qu'elle doit ensuite restructurer et peut-être licencier du personnel, elle peut aussi s'attendre à s'attirer les foudres de la presse et de l'opinion publique.

En tant que groupe bancaire, nous ne nous sommes pas fixés pour objectif le profit maximum ou la croissance à tout prix. Mais nous voulons garder une certaine mesure même dans les bénéfiques. En tant que coopérative, nous ne sommes pas tenus de présenter un cash flow élevé, afin que les actionnaires voient combien nous sommes efficaces.

De ces bénéfiques, on doit pouvoir constituer des réserves et augmenter nos fonds propres. Les exigences en la matière se sont fortement accrues. Et le bénéfice doit permettre de dédommager les coopérateurs pour leur engagement.

Garder la mesure, cela vaut également sur le plan des indemnités offertes aux membres du conseil d'administration ou des salaires des directeurs. Ces derniers sont d'ailleurs fixés localement. Les extrêmes, que l'on a pu rencontrer dans le milieu financier ou pharmaceutique, ne pourraient jamais se produire chez Raiffeisen.

Garder la mesure signifie aussi reconnaître ses propres limites. Les Banques Raiffeisen sont actives uniquement dans des domaines qu'elles maîtrisent. Les prestations plus complexes sont assurées par Raiffeisen Suisse, via s'il le faut, des coopérations avec des entreprises tierces.

Règle de base n°2 : application de la pensée coopérative

« *Servir au lieu de gagner* ». Cette maxime prévalait auparavant dans la coopérative. Aujourd'hui, on dirait plutôt « *gagner pour servir* ». La coopérative remplit ainsi un mandat d'encouragement.

Si dans l'économie, la plus-value de l'actionnariat influence fortement la politique des sociétés anonymes, la coopérative bancaire essaye, elle, de trouver un juste équilibre entre les divers intérêts du carré magique que forment les bailleurs de fonds (soit les coopérateurs), les clients, les collaborateurs et le domaine public. Par leurs divers engagements (salaires, formation, sponsoring, dons, impôts, constructions, etc.) dans la région, les coopératives bancaires créent un bénéfice social.

Règle de base n°3 : unies au sein du Groupe Raiffeisen

Les Banques Raiffeisen sont un peu les PME du secteur bancaire suisse. Elles incarnent tous les avantages qui caractérisent les petites et moyennes entreprises : proximité du client, flexibilité, libre entreprise. Mais le regroupement au sein du Groupe nous permet de résoudre au mieux certains problèmes et de profiter bien sûr des avantages de synergie et de taille. Cela nous donne un certain poids et une plus grande sécurité. Notre force repose également sur l'équilibre que nous avons développé entre responsabilités centralisées et décentralisées. Et que nous nous présentons sur le marché comme un groupe. Et plus le groupe est fort, plus les structures décentralisées peuvent vivre.

Ces règles immuables découlent des statuts de la coopérative qui n'ont fondamentalement pas changé à travers son siècle d'existence. La mission première reste le développement de la coopérative au profit de ses membres, comme le stipule d'ailleurs le code des obligations. Raiffeisen est une banque qui fait passer les préoccupations de ses clients en première ligne. Cette finalité lui permet de s'adresser plus facilement aux clients et de répondre à leurs besoins.

Répondre aux besoins individuels du client ne signifie toutefois pas réaliser chacun de ses désirs. L'important reste d'abord l'intérêt général du client. Pour illustrer mon propos, prenons l'exemple d'un client qui vient dans une Banque Raiffeisen. Il veut une hypothèque pour une maison qui dépasse largement ses possibilités financières. Il y a trois possibilités de lui répondre :

- accorder le crédit et espérer que des problèmes ne surgiront que dans cinq ans. Jusque-là la banque peut encore gagner beaucoup d'argent ;

- refuser le crédit. Ce serait là une décision honnête, mais pas vendeuse ;
- essayer de le convaincre d'acheter une maison qui correspond mieux à ses possibilités.

Nous voulons agir au mieux des intérêts du client. C'est donc cette troisième possibilité, que nous privilégions. Cela va bien sûr dans le sens de construire avec le client un partenariat à long terme basé sur la confiance.

Le sérieux de la prise en charge, un jugement approprié et un comportement responsable vis-à-vis de chaque situation personnelle ne sont vraiment possibles que dans le cadre d'organismes aux rayons d'activité réduits. Les mécanismes de participation locale comme l'assemblée générale annuelle ou le choix de membres locaux des conseils d'administration permettent de prendre en compte les nuances régionales. De cas en cas, ces dernières peuvent être très importantes. Je peux peut-être l'exprimer par cette formule : un véritable partenariat ne se réduit pas aux chiffres bruts. Il repose essentiellement sur le facteur sensible des rapports humains.

La globalisation, depuis quelques années, remue les esprits. Les Banques Raiffeisen locales sont en principe exactement à l'opposé des « *global players* », des banques universelles actives dans le monde entier. Pour les Raiffeisen la devise « *Penser globalement, agir localement* » prévaut. Nous opérons en Suisse dans des rayons d'activité bien définis.

Grâce à leurs racines locales, les Banques Raiffeisen se sentent particulièrement attachées aux habitants et entreprises de leur région. Elles constituent un contrepoids à l'anonymat et à la tendance aux entreprises tentaculaires. Le fait de connaître encore aujourd'hui une bonne partie de nos clients présente d'importants avantages.

S'adapter aux réalités du marché

Mais si les valeurs et principes fondamentaux restent, les conditions de travail, du marché et de l'environnement réglementaire ainsi que les besoins du client bien sûr évoluent rapidement, surtout ces dernières années. Raiffeisen n'échappe pas à la nécessité d'adapter sa stratégie, son organisation, ses infrastructures, ses processus, ses prestations à la clientèle.

Mais il n'est pas question d'imposer des orientations stratégiques, structurelles ou commerciales du haut en bas. Les décisions sont prises dans le dialogue et la concertation. Ce qui peut prendre plus de temps,

mais avec la garantie que le plus grand nombre y adhère, après que le sujet ait été présenté et débattu dans plusieurs cercles de décideurs. Le dialogue est, par tradition, essentiel pour Raiffeisen.

Plus de 1500 responsables de Banques Raiffeisen ont ainsi été réunis en 2012 à Lucerne. La stratégie de base du Groupe Raiffeisen a été entièrement révisée lors de ce « *Raiffeisen Dialogue 2012* ». La crédibilité, la durabilité, la proximité et l'esprit d'entreprise en sont les valeurs clés. Lors de sept forums supplémentaires organisés à l'automne 2013, près de 600 présidents et membres de conseil d'administration et de direction ont poursuivi la discussion sur la stratégie de base et les valeurs. Pas plus tard que la semaine dernière, nous nous sommes à nouveau retrouvés à Lucerne pour préciser encore davantage les orientations choisies. La nouvelle stratégie de base sera bientôt ancrée dans l'ensemble du Groupe.

Les choses évoluent donc plus ou moins rapidement. Autre exemple. Ce printemps, l'ensemble des sociétaires des 316 Banques Raiffeisen de Suisse se sont prononcés sur l'abrogation des articles concernant l'obligation des versements supplémentaires. Suite à de nombreuses discussions et consultations au sein du Groupe depuis deux ans, un vote par correspondance a été lancé auprès de toutes les banques le 24 septembre 2013. Elles ont été unanimes pour abroger ces articles. Et ce sont bien sûr les sociétaires qui ont eu le dernier mot lors des Assemblées générales de leurs banques respectives. Pour votre information par rapport aux versements supplémentaires, les sociétaires en acquérant une part sociale s'engageaient par là même à verser jusqu'à 8000 francs si leur banque devait un jour connaître des difficultés financières. Cela ne s'est jamais produit. L'élément déclencheur de cette révision des statuts a été la décision de l'autorité de surveillance, la FINMA, de ne plus tenir compte de cet apport de dernière extrémité dans le calcul des fonds propres.

D'autres décisions peuvent pourtant se prendre plus rapidement sous la pression des événements. Mais cela reste l'exception. Je fais bien sûr allusion au rachat des activités non américaines de la Banque Wegelin sous la nouvelle enseigne Notenstein Banque privée SA le 27 janvier 2012. L'opportunité était, en effet, belle pour le Groupe Raiffeisen de s'engager sur le marché des clients fortunés et de diversifier à terme ses sources de revenus. Cette opération a été menée par Raiffeisen Suisse seul actionnaire de cette nouvelle filiale. Elle constituait une demi-surprise puisque l'intérêt du Groupe s'était déjà porté préalablement sur la Banque Sarasin et la majeure partie des banques était déjà favorable à un tel rachat. Des conférences téléphoniques ont eu lieu avec les directeurs de tout le pays à l'annonce du rachat.

Rappelons que Raiffeisen Suisse est aussi une coopérative dont les membres sont les Banques Raiffeisen.

Les sociétaires des Banques ont, eux, toujours leur mot à dire et ont le droit d'être informés sur tout ce qui touche à leur banque et au Groupe, en général lors des Assemblées générales. Ils se prononcent sur la marche des affaires, la politique commerciale de leur banque, mais aussi sur d'éventuelles fusions avec d'autres établissements Raiffeisen ou révisions des statuts. Ils élisent les membres du Conseil d'administration de leur Banque.

Il y a des sujets, comme l'adaptation du réseau de distribution, qui provoquent beaucoup de discussions souvent chargées d'émotion. Dans les villages, l'annonce de la fermeture d'une agence suscite souvent de vives réactions qui peuvent d'ailleurs parfois déboucher sur des pétitions. L'an dernier, la fermeture annoncée de l'agence de Saulcy, située à la porte des Franches-Montagnes, a même débouché sur une pétition signée par plus de 10% des sociétaires qui demandait la tenue d'une Assemblée générale extraordinaire avec des banderoles en toile de fond. Belle illustration de la démocratie vécue dans notre organisation coopérative, même si la décision de fermeture a été finalement maintenue. Ce simple exemple montre à quel point la communication est importante entre tous les rouages de notre organisation. Je suis bien placé pour le dire, car la Fédération vaudoise des Banques Raiffeisen que je préside a un important rôle de courroie de transmission à jouer entre les 19 Banques vaudoises et Raiffeisen Suisse.

Vous pouvez bien imaginer – à l'image de ce que vit notre démocratie helvétique entre communes, cantons et Confédération – que le Groupe Raiffeisen, de par sa structure coopérative, engendre des débats animés entre des tendances tantôt modernistes ou traditionalistes, tantôt centralisatrices ou décentralisatrices. L'évolution de l'environnement économique, social, juridique a, il est vrai, renforcé le rôle de Raiffeisen Suisse. Cette dernière joue un rôle fédérateur et les banques locales gardent une marge de manœuvre commerciale très large. La proximité et la prise de décision locale restent la clé de voûte du succès Raiffeisen.

Raiffeisen Suisse, sur le principe de la subsidiarité, assume uniquement les tâches qui excèdent la capacité des banques locales ou dont l'exécution centralisée est un avantage pour ces mêmes banques. Sous la pression des exigences du marché, ou de l'autorité de surveillance, par exemple, les recommandations et directives aux banques ont effectivement tendance à se multiplier, ce qui peut donner

l'impression d'une volonté centralisatrice. C'est pourquoi les responsables des banques locales, des fédérations régionales et de Raiffeisen Suisse se rencontrent régulièrement pour faire le point et se mettre d'accord sur la voie à suivre. Le processus démocratique explique certaines divergences d'opinions, mais cela fait partie intégrante de la vie du Groupe Raiffeisen. Cela participe d'ailleurs à son développement harmonieux depuis 115 ans.

ATELIERS SPÉCIFIQUES

ATELIER 1 –PARTICIPATION ET GRANDES COOPÉRATIVES : QUELS DÉFIS SPÉCIFIQUES ?

Défis spécifiques aux coopératives de moyenne et grande taille

Emmanuel Bayle (modérateur de l'atelier)
*Professeur, Institut des sciences du sport de
l'Université de Lausanne*

Intervenants :

*Guy Thonney, Coopérative Banque Raiffeisen Morges Venoge
Eric Loup, Coopérative Banque Raiffeisen du Gros-de-Vaud
Mary-Claude Guignard, Association des Paysannes Vaudoises*

Présentation des intervenants et enjeux de l'atelier

En préambule, il nous semble nécessaire d'interroger la notion de « moyenne et grande » coopérative en relation avec l'identité des deux grandes organisations représentées dans l'atelier, les banques Raiffeisen et l'Association des Paysannes Vaudoises. Cette notion de taille peut d'abord être abordée par le nombre de sociétaires, le volume du chiffre d'affaires ou le nombre de salariés d'une organisation. Ensuite, elle peut également faire référence à l'appartenance à un réseau d'organisations structuré du niveau national, régional au local. Elle peut finalement aussi s'illustrer par la notion de groupe d'organisations comprenant une structure mère et des prises de participation ou des « filiales » pouvant être de différents statuts juridiques (commerciales, associatives, fondations, etc.).

Le groupe Raiffeisen est concerné par ces trois aspects et constitue de la sorte une coopérative de très grande taille au fonctionnement complexe et hybride. Cette banque coopérative compte en effet 1,8 million de sociétaires, 10'000 collaborateurs, 309 banques locales regroupées en 22 fédérations régionales (cantonales), un siège national (Raiffeisen suisse) possédant différentes filiales commerciales et un chiffre d'affaires de plusieurs milliards de francs. De plus, la croissance du groupe a été forte au cours de ces vingt dernières années. Eric Loup et Guy Thonney sont tous les deux directeurs d'une des 309 banques locales et apportent un témoignage sur la gouvernance du groupe et des banques locales.

L'Association des Paysannes Vaudoises (APV) est membre de l'Union Suisse des Paysannes et des Femmes Rurales. Cette dernière est organisée avec un siège national et des associations cantonales. Le comité central de dirigeants est composé de 11 à 13 personnes provenant des différents cantons. En regroupant un total d'environ 7'000 membres l'APV est l'une des plus grandes associations de l'Union Suisse des Paysannes et des Femmes Rurales. L'association fonctionne juste avec un secrétariat rémunéré (60%) et le bénévolat des administrateurs. Mary-Claude Guignard est une des administratrices de l'association Vaudoise. De plus, l'APV est liée, via ProTerroir Sàrl, à deux magasins à Lausanne et Pully qui vendent des produits issus de l'agriculture vaudoise. L'APV fait donc également partie des grandes structures au niveau du nombre de membres et de la structuration du réseau national. Ces structures restent néanmoins plus petites que ce qui peut être observé pour la Raiffeisen, et surtout le chiffre d'affaires et le nombre de salariés est nettement inférieur étant donné que la majorité du travail se fait de manière bénévole et que l'APV a de nombreuses missions non commerciales.

Il apparaît clairement que la taille d'une organisation peut devenir un obstacle à la participation en termes de gouvernance notamment en raison de la difficulté de recueillir l'avis de tous les sociétaires, trop nombreux et/ou répartis sur un territoire trop vaste, et de la lenteur que cela peut engendrer dans les processus de décision. Elle implique des questionnements sur la manière d'organiser la participation dans ce type d'organisation de grande taille et d'organisation réseau avec une gestion décentralisée du pouvoir et de la gouvernance.

Cet atelier a eu pour objectif de discuter des possibilités et des limites de la gouvernance participative dans les grandes organisations en répondant à des questions posées par les organisateurs du colloque telles que :

- comment maintenir un lien de proximité entre la coopérative et les sociétaires alors que leur nombre augmente et leur répartition spatiale s'accroît ?
- jusqu'où peut-on et veut-on impliquer les sociétaires dans la gouvernance participative ?
- comment être participatif sans entraver l'efficacité des prises de décisions ?

Principes de base de la gestion coopérative

Messieurs Loup et Thoney, en tant que directeurs de banques Raiffeisen, ont une vision à la fois de la gouvernance des structures locales et régionales, mais aussi du siège national. Ils rappellent que les banques coopératives se distinguent des banques société par action (SA) par la mise en œuvre de trois grands principes qui fondent leur gouvernance :

- Une adhésion libre et volontaire de personnes physiques ou morales qui sont à la fois associés au capital et bénéficiaires de ses services (clients) en vertu du principe de double qualité ;
- Une gestion démocratique selon le principe d'une personne-une voix indépendamment de l'apport en capital. Ainsi, les sociétaires prennent part au processus de décision : ils participent à l'Assemblée Générale (AG) annuelle où ils ratifient les comptes, élisent le Conseil d'Administration et peuvent candidater au poste d'administrateur ;
- Une détention du capital par les sociétaires-clients sous forme de parts sociales. Ces parts sociales ont une liquidité faible et ne peuvent faire l'objet de gain en capital. Une partie des résultats est automatiquement affectée à des réserves impartageables. Une autre partie permet de servir une rémunération annuelle des parts sociales dont le montant est fixé en assemblée générale.

La gouvernance coopérative se caractérise par une séparation des pouvoirs entre d'un côté les élus bénévoles (administrateurs et président) qui détiennent le pouvoir de propriété et de contrôle, tandis que le directeur, nommé et salarié, et l'ensemble de la technocratie, assurent une mission opérationnelle de gestion. Cette séparation se retrouve à chacun des niveaux de la pyramide inversée et constitue la clé de voûte du gouvernement de la coopérative. Les salariés s'occupent de la gestion tandis que les administrateurs bénévoles prennent les décisions politiques. Il s'agit d'un modèle de gouvernance très différent de la banque capitaliste qui présente une structure centralisée où le siège impulse les décisions.

Une organisation selon un schéma de pyramide inversée

De nombreuses structures coopératives ou associatives nationales, telles que la banque Raiffeisen et l'APV sont constitués de différentes entités, organisées géographiquement selon un schéma de pyramide inversée, signifiant que le niveau local détient le niveau régional, qui lui-même contrôle le niveau national. On trouve ainsi un échelon local, et toujours un échelon régional et un national.

Cette organisation en pyramide inversée repose sur un principe de décentralisation qui, s'il perdure, a néanmoins subi des transformations. Par exemple, la rationalisation des systèmes informatiques au sein des banques coopératives s'est traduite par une réduction de l'autonomie des caisses et une normalisation des systèmes d'information. Le Groupe Raiffeisen a aussi connu dans les années récentes un regroupement de petites entités locales et un développement des synergies interrégionales pour gagner en efficacité et réduire les coefficients d'exploitation. Ces éléments ont affecté Raiffeisen comme la plupart des banques coopératives en Europe¹.

Au 19^{ème} siècle, les banques coopératives ont émergé pour faciliter l'accès au crédit et aux services bancaires d'une part importante de la population qui en était exclue. Depuis cette date, et avec l'évolution du système bancaire, les participants ont remarqué qu'il y avait un risque de dilution des principes coopératifs induit à la fois par les transformations de l'environnement, mais aussi par l'affaiblissement de l'identité coopérative. Le risque de banalisation des banques coopératives est patent. Ce risque de banalisation tient à deux éléments clés.

Un groupe hybride qui complexifie l'identité et la gestion

Initialement structurées en réseau dont l'activité principale reste la banque de détail (héritage de la spécialisation historique), la banque Raiffeisen comme les autres banques coopératives en Europe se réorganisent au sein d'un périmètre plus large – le groupe coopératif – par rachat d'autres banques/assurances dans le cadre d'un processus de croissance externe. Le terme groupe coopératif caractérise donc l'ensemble des établissements et des filiales, quel que soit leur statut juridique, contrôlé par le réseau coopératif. Ces filiales sont très

¹ Richez-Battesti N. & Hector Nathalie, 2012, « Les banques coopératives en France : l'hybridation au péril de la coopération ? », in Management des entreprises de l'Économie sociale et solidaire : identités plurielles et spécificités, Ed. Bayle E. T Dupuis J.-C., Bruxelles, De Boeck.

majoritairement des SA et sont contrôlées le plus souvent, soit directement par l'organe central, soit par une société elle-même filiale de l'organe central, soit par une entité régionale. Les augmentations de capital et l'extension des périmètres d'activité, notamment par croissance externe, ont donc contribué à emboîter banque coopérative et banque SA en tentant de conserver le contrôle financier aux mains des banques coopératives. Les groupes coopératifs peuvent être qualifiés d'« hybrides », dans la mesure où ils comprennent un cœur de banques coopératives et sont propriétaires parfois de nombreuses et importantes filiales SA tant sur le territoire national qu'en dehors des frontières.

Une taille du groupe qui questionne la réalité démocratique

Le groupe Raiffeisen a fait l'objet d'une réforme importante puisque seulement 160 délégués vont à l'assemblée générale de Raiffeisen Suisse. La taille de l'organisation a ainsi imposé un nouveau système de délégation, mis en place en 1990, provenant des 22 fédérations régionales. Chaque région et chacune des 309 banques doivent aussi organiser leur propre système de gouvernance participative. La gouvernance s'organise donc en cascade d'échelons et la participation a été renforcée via les votes par correspondance. Les statistiques de la banque montrent en moyenne une participation de 26% par vote par correspondance et 10% en vote présentiel des sociétaires.

Dans les grandes structures telles que la banque Raiffeisen, il est clair que la participation des sociétaires s'effectue plutôt selon un mode de démocratie formelle et que la présence n'est pas forcément un gage de participation active à la gouvernance. En moyenne, les conseils d'administration se réunissent 4 fois par an, mais il y a des disparités entre banques. La sociologie des participants aux AG témoigne d'une très forte majorité de personnes à la retraite utilisant l'AG également comme un mode de lien social. Cependant, le droit à la codécision peut s'exprimer clairement. Si le bénévolat des dirigeants est la règle, certains d'entre eux, compte tenu du temps consacré, sont indemnisés. Le conseil d'administration d'une banque locale dispose d'un budget d'indemnités de 60'000 francs pour le président et les membres du conseil (7 à 9 membres généralement). Malgré ces mécanismes, il y a un risque que les sociétaires, via les administrateurs, se retrouvent face à un manque de compétences et qu'ils entérinent des décisions prises par les directeurs salariés et la technocratie. Face à la diversification des activités, la complexité des tâches et une concurrence très vive, ce risque a certainement grandi.

Vers une réaffirmation des principes de gouvernance participative ?

Pourtant, les crises de 2008 et 2011 semblent avoir montré que les banques coopératives peuvent constituer des alternatives crédibles au niveau des activités développées, de la gouvernance et des performances. Les directeurs de Raiffeisen notent que leur groupe a été moins affecté par la crise du fait de leur mode coopératif et leur moindre exposition au risque financier que des banques SA. Et si les banques coopératives n'ont pas été épargnées par la crise, elles n'en sont pas à l'origine. Elles ont su mieux y résister du fait de l'importance de l'activité de banque de détail, d'une diversification des activités (assurance, télésurveillance, transaction immobilière...) et d'une moindre dépendance des réseaux à l'égard des marchés financiers. Dans un tel contexte, l'enjeu de faire vivre une gouvernance participative et de reconquérir le sociétariat a été soulevé par les participants au débat.

De manière générale, la gouvernance participative constitue le cœur coopératif en lien avec leurs valeurs fondamentales des coopératives et des associations (liberté, démocratie, solidarité et responsabilité). Elle doit se décliner au niveau du groupe, du réseau et de chaque entité locale qui fait face à des réalités très diverses (géographiques, économiques, sociales, etc.). Dans ce processus, la question du choix des administrateurs (valeurs/compétences) et celle de la qualité de leurs engagements (compétences/temps consacré) apparaissent déterminantes. C'est pourquoi l'accompagnement et la formation des administrateurs, mais aussi des directeurs sont essentiels pour garantir que la performance de l'organisation ne se fait pas au détriment de ses valeurs.

Cependant, les participants à l'atelier ont mis en évidence le déclin de la participation des membres dans le cadre des banques coopératives pour lesquelles les taux de participation aux assemblées générales sont faibles et le contenu de ces assemblées peu orienté vers la mise en débat et la constitution de forums.

C'est pourquoi les stratégies de reconquête du sociétariat sont également importantes. Elle s'est essentiellement effectuée par des avantages marketing (offres de loisirs et tourisme exclusives). Si, de fait, le nombre de sociétaires a augmenté, la question de leur mobilisation reste plus complexe, tout comme celle de la circulation de l'information entre administrateurs et sociétaires malgré Internet et les forums d'échanges qui émergent. Une nouvelle vague de réflexion sur le sociétariat et l'ancrage coopératif apparaît en lien avec la crise financière et le mouvement de défiance vis-à-vis des banques. La

question du rôle des administrateurs, des modes de management participatif spécifiques liés à la conscience de la spécificité coopérative pour les salariés seront les clés pour préserver un modèle alternatif par rapport aux banques SA.

L'Association des Paysannes Vaudoises est quant à elle face à une situation de gouvernance moins complexe, car sa professionnalisation est plus faible. Cela implique toutefois que le choix et l'engagement des administrateurs sont déterminants pour faire vivre le fonctionnement de l'association. Pour favoriser le renouvellement des administrateurs, le mandat d'administrateur a été limité à 12 ans et celui de président(e) à 8 ans.

La gouvernance participative au sein de la Banque Raiffeisen

Guy Thonney et Eric Loup

Président de la direction de la Banque Raiffeisen Morques Venoge
Président de la direction de la Banque Raiffeisen du Gros-de-Vaud

Le dialogue crée la valeur sociale

Le monde traverse une période de bouleversements politiques, sociaux et économiques profonds. En ces temps d'incertitude, de crise et de remise en cause, les coopératives résistent à toutes les épreuves. On les jugeait autrefois somnolentes et balourdes. Aujourd'hui en revanche, leur durabilité et la valeur sociale qu'elles génèrent sans grandes concessions jouissent d'une reconnaissance sans limites.

Leur réussite, elles la doivent à une recette simple : contrairement aux grandes entreprises internationales, qui s'appuient sur des décisions stratégiques prises du centre vers la périphérie, les coopératives connaissent un système de gouvernance participative. Elles misent sur l'entreprise locale, la proximité avec la clientèle et l'expertise déployée sur le terrain et ne dérogent jamais à leur principe : se concerter et prendre les décisions là où les connaissances requises sont disponibles.

Cette dimension est un atout essentiel pour le Groupe Raiffeisen. Il fait partie de son ADN et le différencie des autres établissements financiers, mais il le confronte également à des difficultés. A l'instar du système politique suisse, il faut entretenir un dialogue avec un large public au sein d'une coopérative. Les directeurs des 309 Banques Raiffeisen, des entrepreneurs indépendants désireux de coordonner judicieusement leurs actions sur place, doivent se concerter. Les décisions doivent être prises de plus en plus rapidement. Raiffeisen fait donc face à un énorme défi : *« concilier les avantages d'une organisation décentralisée avec des processus décisionnels efficaces »*. La gouvernance participative se confronte aux réalités du marché. Et la voie n'est pas forcément toute tracée pour Raiffeisen.

Avant d'aborder plus précisément ces défis liés, revenons brièvement sur la structure coopérative de Raiffeisen.

Une organisation à l'échelon suisse

Raiffeisen est une banque qui appartient à ses sociétaires. Ce sont donc les quelques 1,8 million de sociétaires qui occupent la première place : ils possèdent aujourd'hui 309 Banques Raiffeisen avec 1009 points bancaires. Chacune de ces Banques dispose d'une assemblée générale, d'une assemblée des délégués ou d'un vote par correspondance qui permet aux sociétaires d'élire les membres du conseil d'administration et garantit le juste équilibre entre les objectifs de la Banque et les préoccupations de ses membres.

Chaque Banque Raiffeisen, étant autonome sur les plans juridique et organisationnel, peut prendre des décisions de façon indépendante. 309 Banques peuvent ainsi se consacrer de manière ciblée aux besoins régionaux et développer des produits diversifiés pour couvrir au mieux toutes les attentes de leurs clients.

Les Banques Raiffeisen sont regroupées en 22 fédérations régionales, organisées en associations. En Suisse romande, on compte 6 fédérations, soit une par canton. Celles-ci sont chargées de défendre les intérêts des Banques Raiffeisen face aux associations économiques et autorités cantonales. Elles assurent également une fonction de relais entre les différentes Banques et Raiffeisen Suisse, et gèrent notamment l'organisation de l'élection des délégués pour l'Assemblée des délégués de Raiffeisen Suisse.

Les Banques Raiffeisen sont propriétaires à 100% de Raiffeisen Suisse, qui est elle-même une société coopérative. Raiffeisen Suisse assume la responsabilité de la politique et de la stratégie commerciales du Groupe Raiffeisen et fait office de centre de compétences pour l'ensemble du Groupe, dont elle défend les intérêts nationaux et internationaux.

Le sociétariat : un avantage décisif

Les 1,8 million de sociétaires des Banques Raiffeisen autonomes ont entre les mains un avantage unique : ils appartiennent à une banque organisée sous forme de coopérative et bénéficient pour cette raison de nombreux avantages¹, dont celui qui nous intéresse aujourd'hui, le droit de codécision.

¹ A noter que le sociétaire bénéficie également d'autres avantages comme des taux et frais bancaires préférentiels, un accès gratuit dans plus de 470 musées en Suisse, des offres de loisirs, pour des concerts, événements, forfaits de ski, matchs de foot et régions suisses à découvrir.

Dans les livres d'économie, on représente généralement le processus conduisant au choix d'orientations stratégiques par un triangle faisant ressortir trois facteurs : l'environnement, l'entreprise et le dirigeant. En appliquant cette grille à Raiffeisen – tout comme à la coopérative en général –, on doit tourner le fameux triangle du processus stratégique à l'envers, ce qui lui donne une forme de sablier. Dans la représentation classique, le sommet du triangle est occupé par le dirigeant. Mais dans la coopérative cette notion est différente. Fondamentalement, les dirigeants sont des sociétaires élus par et parmi l'ensemble des sociétaires pour siéger au conseil d'administration. On distingue ainsi le conseil d'administration et la gestion. Dans les Banques Raiffeisen, le conseil d'administration est à proprement parler le véritable organe de direction stratégique.

L'assemblée générale, organe suprême

L'assemblée générale, ou des délégués, qui se déroule en principe une fois par an, constitue l'organe suprême de la coopérative locale. Il s'agit là de la forme de concrétisation la plus directe de la gouvernance participative.

Indépendamment du nombre de parts sociales en sa possession² et conformément au Code des obligations suisse, chaque sociétaire, qui est copropriétaire de sa Banque Raiffeisen, dispose d'une voix à l'assemblée générale. Il peut y intervenir lorsqu'il s'agit de poser des questions, de faire des propositions, d'élire des organes de la Banque ou de se faire élire, de prendre des décisions importantes quant à l'approbation des comptes ou la politique d'entreprise – il doit se prononcer sur les fusions, sur toute modification des statuts –, etc.

De nombreux sociétaires font usage de ce droit démocratique de codécision unique en son genre, comme en témoigne la fréquentation toujours importante des assemblées générales partout dans le pays. En 2013, ils étaient 400'000 à participer aux AG. Par ailleurs, selon une enquête menée par Raiffeisen auprès de ses sociétaires³, la plupart d'entre eux sont conscients de ce privilège : 23% des personnes interrogées considéraient que ce droit de codécision était l'avantage le plus important proposé par Raiffeisen.

Un des avantages – peut-être moins explicite – de cette participation active, tout comme le fait de savoir ce que la banque fait de l'argent de

² Dans le Groupe Raiffeisen, aucun sociétaire ne détient plus de 5% du capital ou des droits de vote.

³ Sondage d'opinion réalisé en août 2005.

ses clients, est le renforcement du sentiment de sécurité face aux marchés financiers mondiaux. Et de nos jours, ce n'est pas rien ! Le fait que les coopératives tirent leurs profits directement de la chaîne de création de valeur, et non en premier lieu des marchés financiers, contribue à la grande confiance envers cette forme d'entreprise. Comme les coopératives ne s'efforcent pas de maximiser leurs gains pour distribuer des dividendes élevés, leur financement se fonde lui aussi sur le principe de la durabilité. Le contrôle démocratique empêche toute manœuvre financière spéculative et l'ancrage local contribue à une bonne connaissance de l'entreprise. Le monde est de plus en plus opaque, mais pas la Banque Raiffeisen qui a toujours, depuis la première heure de sa création, participé à la vie économique, culturelle et sociale de la circonscription. C'est ce que l'on apprécie depuis plus de 100 ans. Les enquêtes de marché ont en effet révélé que pour les sociétaires, la promotion de la région est plus importante qu'un avantage matériel direct. Car le sentiment d'éloignement suscité par la mondialisation et par les grandes unités politiques et économiques renforce l'attachement à l'espace de vie local.

Limites organisationnelles de la gouvernance participative

Pour beaucoup de sociétaires, l'assemblée générale n'est pas seulement un devoir formel, mais c'est aussi un temps fort de la vie sociale, l'occasion de rencontrer de vieilles connaissances, un événement auquel ils sont particulièrement attachés. Raiffeisen souhaite préserver cette manifestation, mais en raison de la taille de certaines banques, maintenir ce contact privilégié avec les sociétaires alors que leur nombre et leur répartition géographique augmentent est un réel challenge. Il s'agit de trouver des solutions. Et cela ne va parfois pas sans heurt.

En 1990 par exemple, on comptait beaucoup plus de Banques qu'aujourd'hui : 1200 établissements répartis dans toute la Suisse. L'assemblée des délégués de Raiffeisen Suisse (alors Union suisse des Banques Raiffeisen) comptait plus de 2000 participants ! C'était devenu une manifestation gigantesque et guère propice à la démocratie. L'Union des Banques Raiffeisen proposa, à l'occasion d'une révision des statuts, d'instaurer une petite assemblée des délégués, avec 160 représentants. De nombreuses voix se sont élevées contre cette mesure. On craignait qu'avec la future assemblée le droit à la parole de toutes les banques ne soit plus garanti. Après un long travail de consultation, la proposition fut finalement entérinée et depuis, une « petite assemblée » a lieu chaque année en juin rendant la voie décisionnelle plus aisée.

De même, certaines banques se heurtent à des limites en raison du nombre élevé de leurs sociétaires et de la taille de leur rayon d'activité. Lorsque la plus grande salle de réunion de la région devient trop petite pour accueillir tout le monde, il faut se montrer créatif. La solution peut prendre différentes formes. Les décisions peuvent par exemple être prises par des délégués élus parmi les sociétaires, au cours d'une réunion en plus petit comité, tandis qu'une manifestation comme un souper, un débat ou un spectacle réunissant les sociétaires continue à se dérouler dans le cadre habituel en plusieurs endroits. Ou bien, comme il existe des exemples outre-Sarine, l'assemblée générale se déroule en différents endroits avec une visioconférence pour la partie officielle. Autre possibilité : les formalités sont réglées lors de l'assemblée, mais pour le repas la banque distribue des bons pour plusieurs restaurants du coin.

Cependant, tant que l'on ressentira le même enthousiasme de la part des sociétaires, il est important pour Raiffeisen que la grande majorité des assemblées générales continue dans la mesure du possible à se dérouler sous la forme habituelle.

Nécessité d'un cadre strict

Une entité de la taille du Groupe Raiffeisen, organisée sous la forme coopérative et au bénéfice d'une gouvernance participative, se doit d'avoir un cadre et des règles strictes pour assurer son bon fonctionnement. Car au niveau de la gestion de l'entreprise, elle est soumise exactement aux mêmes règles du jeu que les entreprises cotées en bourse, et elle doit également se mesurer à elles. Sa gestion doit être adéquate. Ce n'est pas parce que Raiffeisen est une société coopérative que nous pouvons nous permettre de négliger la croissance. Un tel écueil a déjà mené de nombreuses coopératives à leur perte. La croissance est donc très clairement un élément stratégique du Groupe Raiffeisen, que nous avons d'ailleurs mis en œuvre au cours des dernières années, et ce, sans doute mieux que la plupart des banques suisses cotées en bourse.

Les principales réglementations qui régissent la gouvernance d'entreprise du Groupe sont consignées dans des documents contraignants tels que les statuts, les règlements d'administration et d'organisation, ainsi que dans diverses directives et instructions pertinentes pour la conduite des affaires. Les contraintes réglementaires et les obligations prudentielles de documentation sont ainsi clairement consignées.

Dans notre type d'organisation participative, toute modification d'un article des statuts, par exemple, doit être approuvée par les sociétaires (nécessitant de recueillir 2/3 des voix). Ce processus long et complexe, nécessite ainsi un travail d'accompagnement et une communication en amont conséquente afin qu'une fois en assemblée générale, la modification puisse être acceptée ou refusée en toute connaissance de cause par les sociétaires. Il s'agit toutefois de respecter les limites imposées par la réglementation bancaire.

Modification des statuts – un long processus de consultation

Pour se faire une idée de cette complexité, prenons l'exemple de la modification des statuts Raiffeisen.

En 1899, le curé Traber rédigeait les premiers statuts de la société de Caisse de prêt de Bichelsee qui, bientôt, tinrent lieu de modèle pour d'autres fondations dans toute la Suisse. Au cours des 115 dernières années, ceux-ci ont été révisés de nombreuses fois et adaptés au développement de l'organisation, à l'évolution des conditions économiques et sociales et des prescriptions légales concernant les banques.

En 1990, une révision assez conséquente des statuts a été entérinée. Cette décision démocratique avait été précédée par un long processus de consultation, initié en 1987 par la présentation d'un projet nommé « *Raiffeisen 2000* », qui invitait les membres, les gérants et les organes à soumettre l'ensemble de l'Organisation à un examen critique face au durcissement du contexte concurrentiel. La première phase avait été consacrée à dresser l'inventaire des forces et des faiblesses du système Raiffeisen et à évaluer les opportunités et les risques dans le secteur bancaire en général. En 1988, le catalogue de problèmes établi de cette manière a servi de base de travail au concept de développement du projet Raiffeisen 2000, qui esquissait la politique future. La révision complète des statuts lors de l'assemblée des délégués de 1990 à Saint-Gall constituait la pièce maîtresse de la nouvelle orientation. Malgré la vaste procédure de consultation lancée par l'Union pour obtenir l'assentiment de la base, certaines modernisations proposées furent accueillies avec beaucoup de scepticisme.

Dans le cadre de ce projet, en octobre 1989, un scrutin par correspondance a été organisé avec pour objet la suppression de la responsabilité solidaire illimitée. Il s'agissait du premier objet de la révision des statuts, et celui-ci touchait à un principe Raiffeisen auquel les dirigeants de l'Union avaient manifesté leur attachement à plusieurs

reprises au cours des années 1980. Jusque-là, en souscrivant des parts sociales, les sociétaires étaient financièrement responsables de leur Banque : la totalité de leur fortune était engagée. L'Union proposa à l'époque de réduire cette obligation jusqu'à concurrence de 8'000 francs. Malgré les discussions en coulisses plutôt houleuses, la limitation de la responsabilité solidaire à l'obligation de procéder à des versements supplémentaires fut finalement approuvée avec 98,5% des voix (le quorum à atteindre pour la modification des principes Raiffeisen est de 90% de tous les établissements membres). Le fait que de nombreuses Banques butaient sur ce point pour le recrutement de nouveaux sociétaires avait finalement fait pencher la balance, en dépit de la doctrine du fondateur.

A noter que cette responsabilité, à laquelle Raiffeisen n'a d'ailleurs jamais eu besoin de recourir, a été abrogée à la fin de l'année dernière. En septembre 2013, lors d'un vote par correspondance, les Banques Raiffeisen se sont prononcées à 99,4% en faveur de la suppression de l'obligation d'effectuer des versements supplémentaires jusqu'alors imposée à leurs sociétaires. Mais pour entrer en vigueur, cette modification a dû encore passer par une étape décisive : les sociétaires des 316 Banques ont dû accepter la modification en ce sens des statuts des Banques Raiffeisen lors des assemblées générales du printemps 2014.

Centralisation versus autonomie locale : un équilibre à trouver

A l'inverse, Raiffeisen Suisse, qui assume la responsabilité de la politique et de la stratégie commerciale du Groupe Raiffeisen, est habilitée à prendre des décisions pour l'ensemble du Groupe Raiffeisen dans certains domaines.

Par exemple, lorsque le 27 janvier 2012, Raiffeisen a repris Notenstein Banque Privée SA, dans laquelle a été transférée l'activité non US de la banque Wegelin & Co. Raiffeisen cherchait depuis des années à se diversifier pour élargir sa source de revenus et optimiser les risques. Cette orientation avait été largement abordée, débattue en amont avec les Banques et acceptée sur le principe. Ainsi, lorsque l'opportunité du rachat de Notenstein s'est présentée, pour des raisons de confidentialité liées au droit des affaires, une décision a été prise par un tout petit nombre de personnes seulement et dans un espace-temps extrêmement limité, faute de quoi la reprise aurait pu ne jamais se concrétiser. Dans ce cas précis, Raiffeisen a su se montrer réactive malgré sa structure coopérative.

La centralisation de certains aspects à travers Raiffeisen Suisse permet ainsi une gestion globale des intérêts du Groupe et leur défense aux niveaux national et international. Raiffeisen Suisse est responsable, à l'échelle du Groupe, de la gestion des risques, du maintien de la liquidité et des fonds propres ainsi que du refinancement. Elle assure aussi les fonctions de trésorerie, de négoce et de transactions.

En outre, cet organe faïtier crée, en tant que centre de compétences, les conditions-cadres pour l'activité des Banques Raiffeisen locales (par exemple via le réseau informatique, la communication, le marketing, la sécurité, la formation) qu'il conseille, leur permettant de réaliser des économies d'échelle.

Dialoguer avec 1,8 million de sociétaires tout en restant concurrentiel dans un marché qui évolue très rapidement, préserver l'esprit coopératif et ses valeurs tout en se montrant compétitif, gérer la diversité des réalités entre Banques des villes et Banques des campagnes, petites et grandes structures, répartir autonomie locale et centralisation, conjuguer enfin le respect de la tradition avec l'adaptation aux nouvelles exigences du marché, voilà donc le subtil, mais complexe équilibre que Raiffeisen réussit à maintenir avec succès depuis à présent plus d'un siècle.

Nous sommes confiants pour l'avenir du système coopératif, et celui de la gouvernance participative qui lui est intimement liée, mais nous devons être vigilants, car la plus grosse menace ne vient pas tellement de la concurrence ou du marché, mais bien plutôt du cadre législatif et juridique qui ne fait guère la distinction entre les différents établissements financiers. Emanant de tout horizon (instances politiques, autorité de surveillance des marchés, administrations fiscales, association suisse des banquiers, organisations internationales), l'arsenal de lois, règlements, directives, conventions, accords devient toujours plus lourd et menace d'étouffer une organisation démocratique telle que la nôtre. Cette dernière a pourtant largement fait ses preuves à travers toutes les crises des dernières décennies. Nous sommes cependant convaincus qu'à l'image du succès remporté par Raiffeisen jusque-là, le bon sens finira par l'emporter.

ATELIER 2 – ENCOURAGER LA PARTICIPATION DES MEMBRES : COMMENT ET JUSQU'OU ?

La gouvernance participative, comment et jusqu'ou ?

Sophie Swaton (modératrice de l'atelier)
*Université de Lausanne, Centre Walras Pareto, Institut
d'études politiques et internationales*

Intervenants :

Christelle Joly, Coopérative Jardin potager

Théo Bondolfi, Association la Smala

Maurizio Notarangelo, Coopérative ITOPIE informatique

Introduction

Dans le cadre de cet atelier auquel participaient Christelle Joly (Coopérative Le Jardin potager), Maurizio Notarangelo (Coopérative Itopie informatique) et Théo Bondolfi (Association La Smala), j'ai proposé aux participants de concentrer la discussion autour de deux séries de questions propres à la thématique traitée sur la base de leur expérience respective.

La première série de questions concernait les avantages et les limites de la gouvernance participative : quelles sont les bonnes pratiques de gouvernance ? D'où viennent les limites ? Peut-on les identifier ? La seconde série de questions portait sur les moyens d'encourager la participation : existe-t-il des techniques de participation spécifiques ? Jusqu'à quel point s'effectue la participation et auprès de qui ?

Cette note mettra donc l'accent sur la manière dont ont été traités ces thèmes et les enjeux qui ont été soulevés ainsi que les pistes abordées pour aller plus loin. Nous commencerons par synthétiser les limites retenues avant de mettre en relief ce qui aide à la participation ainsi que les défis relevés et les nouveaux enjeux à explorer.

Les limites probables à la participation

Au niveau des limites repérées par rapport à la participation, nous recensons, à partir des échanges amorcés, six principaux obstacles.

1. La taille

Le premier obstacle, qui est aussi le plus souvent cité, a trait à la taille : la grandeur du territoire constitue un obstacle à la participation, au même titre que le nombre de participants intéressés ou de parties prenantes qu'il peut alors devenir difficile de prendre en compte.

2. Prestations versus participation

Le deuxième obstacle concerne le clivage possible entre, d'une part, les prestations perçues, d'autre part, la participation et l'investissement personnel. En effet, un glissement apparaît peu à peu et de plus en plus fréquemment depuis l'implication initiale des sociétaires dans la coopérative vers la seule recherche de prestations. Il est clair que les sociétaires n'ont pas forcément le temps ni l'envie de s'impliquer le dimanche, par exemple, dans des activités de désherbage. En conséquence, ils tendent donc à se satisfaire de l'achat d'un panier.

3. L'animation

Le troisième obstacle est à rechercher du côté de l'animation pour soutenir la gouvernance participative. En plus de trouver les personnes compétentes, cela nécessite également un investissement en temps et en énergie pour un résultat mitigé.

4. La réalisation du projet

Le quatrième obstacle provient du gap pouvant se créer entre l'idée de départ et sa réalisation. Les résultats escomptés ne sont pas nécessairement au rendez-vous ou la finalisation demeure difficile, ce qui rend moins évidente la participation.

5. Le travail en réseau

Notons que le travail en réseau combiné à la nécessité de faire appel à des experts extérieurs constitue un cinquième obstacle de taille en créant un éloignement avec l'écosystème et, de fait, une forme de distance pesant sur la participation.

6. Les freins psychologiques

Enfin, plus généralement, est considéré comme un obstacle majeur à la participation tout ce qui provoque ou nourrit la peur, l'incertitude et le doute.

En guise de conclusion partielle et de transition avec le prochain point, la problématique principale qui est ressortie de ces échanges apparaît clairement, de notre point de vue, comme celle du statut de la participation : faut-il l'imposer, à l'instar de l'expérience du Jardin potager ? Il est vrai qu'une telle question tranche et pose certains problèmes, dont un en particulier ayant trait au fonctionnement même de la coopérative et de la participation en son sein : participer, n'est-ce pas d'abord et avant tout un droit ? Comment promouvoir la participation ?

Les moyens de promouvoir la participation

Force est de reconnaître que les pistes relevées pour promouvoir la participation sont principalement liées à des critères spécifiques au-delà de l'intérêt économique.

1. Tout d'abord, *la qualité d'écoute* des animateurs aux inductions des participants.
2. Ensuite, *l'habilité* des coopératrices et coopérateurs à favoriser des liens et à susciter des rencontres avec et entre les sociétaires.
3. L'un des atouts fondamentaux est issu du *partage de valeurs communes*. Il s'agit d'un socle utile pour fédérer et aider à la participation.
4. Enfin, il est primordial d'accorder du pouvoir aux participants. Ces derniers se sentent concernés et plus propices à s'investir.

Au terme de cet atelier, nous avons mis en avant les principaux traits saillants repérés à travers les différentes interventions et les échanges avec les participants. La première caractéristique que nous avons soulignée concerne la forte volonté d'ouverture de la gouvernance à un ensemble élargi de parties prenantes. L'idée de partage de valeurs incarnées dans des pratiques s'est imposée, ce qui, soulignons-le au passage, est le propre de la définition genevoise de l'économie sociale et solidaire¹.

¹ <http://www.apres-ge.ch>.

Par ailleurs, nous avons également constaté le souhait des coopératrices et coopérateurs d'aller de l'avant malgré les difficultés pointées et rencontrées. A ce titre, relevons que la prise en compte des difficultés est une bonne chose en soi. Poser la question de l'utilité de la gouvernance n'est pas anodin et témoigne d'une prise de conscience accrue des obstacles à surmonter.

Conclusion

En guise de conclusion, nous avons mentionné que des études existaient sur la participation et montraient les atouts de cette dernière. Ainsi, le seul fait de pouvoir dire que l'on n'est pas satisfait facilite les choses. C'est la nécessité de s'exprimer qui prime. Encourager la participation est donc fondamental. Pour ce, nous n'avons pas eu le temps de l'évoquer plus en détail lors de l'atelier, mais des mesures simples et efficaces existent.

Dans cette optique, pour aller plus loin dans l'analyse des limites et des mesures proposées par des spécialistes des coopératives, des théoriciens et des coopérateurs, nous renvoyons aux deux numéros de la *Revue Economique et Sociale* sur la gouvernance coopérative parus en septembre 2013² et en décembre 2013³. Et nous recommandons la lecture du livre de la Manufacture coopérative publié récemment en mai 2014⁴ et dont le collectif d'auteurs est précisément à l'honneur dans les deux dossiers, théorique et pratique, de la *Revue Economique et Sociale*.

² Swaton Sophie, Baranzini Roberto, avec la collaboration de Mathieu de Poorter, Dossier sur la gouvernance coopérative, *Revue économique et sociale* 71(3), septembre 2013. (<http://www.revue-res.ch/>).

³ Swaton Sophie, Baranzini Roberto, avec la collaboration de Mathieu de Poorter, Dossier sur la gouvernance coopérative (Suite), *Revue Economique et Sociale* 71(4), décembre 2013. (<http://www.revue-res.ch/>).

⁴ La Manufacture coopérative, *Faire société : le choix des coopératives*, Editions du croquant, Idées coopératives, mai 2014. (<http://croquant.athes.org/ideescooperatives/fairesocietelechoixdescooperatives/>).

Le jardin potager

Christelle Joly

Co-présidente du Jardin potager

Brève présentation du Jardin potager

Fondé en 2005, le Jardin potager est une coopérative qui vise à fournir une fois par semaine un panier de légumes à ses coopérateurs, et cela 45 fois par année, selon les principes de l'agriculture contractuelle de proximité (ACP).

A sa fondation, le Jardin potager s'est inspiré des Jardins de Cocagne à Genève qui est la première organisation en Suisse romande à s'être engagée dans une démarche d'ACP. Les coopérateurs s'engagent à payer d'avance les légumes qui leur seront livrés tout au long de l'année.

Les buts de la coopérative sont les suivants :

- Offrir des légumes biologiques dans le respect de l'environnement ;
- Offrir des prix équitables autant pour l'agriculteur que pour le consommateur ;
- Connaître les conditions de production de ce que nous mangeons ;
- Favoriser la production de proximité et la consommation de produits de saison ;
- Éviter le gaspillage et la surproduction, par exemple à travers des emballages inutiles ;
- Adapter notre consommation en fonction des aléas de la production, notamment climatique ;
- Encourager le maintien de l'agriculture durable.

Certains des buts sont directement liés à la participation :

- Etablir une relation directe entre le producteur et le consommateur ;
- Participer à la production des légumes par le biais de demi-journées aux champs ;
- Affecter 1% du chiffre d'affaires à un projet solidaire.

Contrairement à d'autres initiatives, le Jardin potager fonctionne avec un seul producteur, Gilles Roch, qui est un pionnier du bio dans le canton de Vaud.

Fondé sous la forme d'une coopérative, le mode de fonctionnement du Jardin potager se rapproche au quotidien de celui d'une association avec un comité bénévole, quelques postes rémunérés (40% d'administration, plus quelques mandats), des bénévoles et un contrat qui nous lie à notre fournisseur.

Comment encourager la participation des coopérateurs au Jardin potager ?

Défis posés à la coopérative

Comme de nombreuses associations et coopératives, le Jardin potager se questionne régulièrement sur la manière d'encourager la participation de ses coopérateurs.

- La forme juridique de coopérative n'est pas garante de participation. En effet, malgré une volonté de participation forte énoncée dans les statuts, la participation doit se vivre au quotidien, évoluer, s'adapter à de nouveaux contextes, etc. ;
- Un indicateur par exemple de l'érosion de la participation est le nombre de demi-journées au champ effectuées qui est en baisse et s'élève aujourd'hui à plus ou moins 50% ;
- La taille est un facteur d'éloignement entre la coopérative et les coopérateurs. Or, le Jardin potager a grandi très rapidement, passant de 0 à 400 paniers en trois ans. Cela a amené un besoin de professionnalisation (salarisation d'un poste), au développement d'une logistique plus importante et surtout à une modification du profil des coopérateurs ;
- Cette augmentation du nombre de coopérateurs a conduit à une évolution des profils des coopérateurs, qui cherchent de plus en plus la primauté des « prestations » en lieu et place de la participation. Adhérent aux valeurs des ACP (légumes payés d'avance, prix équitables) et cherchant des légumes biologiques, ils partagent les valeurs du Jardin potager, mais ne cherchent pas forcément à participer aux prises de décisions ;
- L'identification à un producteur unique est très importante, mais les coopérateurs n'ont pas de lieu propre, notre maraîcher nous prêtant ses locaux. La coopérative ne disposant pas de ses propres locaux, il manque un « lieu Jardin potager » ;

- Le fonctionnement principalement axé sur le bénévolat amène des gestions de priorités importantes, puisque nous ne pouvons pas toujours tout faire. Dès lors, comment gérer les projets de développement de la coopérative, de son fonctionnement, etc., par rapport à ceux visant à favoriser la participation des coopérateurs ?

Esquisses de solutions et expériences

Le Jardin potager a été conçu dès le départ (statuts) comme une coopérative très participative. Celle-ci s'exprimait à travers par exemple la participation aux travaux des champs via des demi-journées, l'attribution d'1% de son chiffre d'affaires à un projet solidaire choisi par les coopérateurs, de larges compétences attribuées à l'Assemblée générale, etc. Afin d'encourager la participation des coopérateurs, le Jardin potager a développé diverses pratiques comme :

- La mise en place d'animations autour des demi-journées afin de les rendre plus conviviales avec, par exemple, des activités pour les familles, des visites de la ferme, etc. ;
- Le développement et organisation d'événements pour impliquer les coopérateurs autour des buts du Jardin potager comme la visite des champs ou des projets soutenus avec le % de solidarité ;
- Microcrédit afin de valoriser le capital financier de la coopérative ;
- Un fonctionnement très ouvert de type associatif. Ainsi, de nombreux bénévoles s'impliquent en dehors du comité et sont forces de proposition. Par exemple, c'est un petit groupe de bénévoles hors comité qui élabore le contenu du panier.

Une valorisation de toutes les formes de participation à la vie du Jardin potager, comme servir de point de distribution, s'engager dans le comité, tenir un stand, etc. Les personnes participant à ces activités sont récompensées par des demi-journées en moins de travail au champ. Cela permet de ne pas pénaliser les personnes qui auraient des problèmes physiques les empêchant de travailler aux champs.

La Smala

Théo Bondolfi

Chef de projet, coordination générale de la Smala

Une présentation succincte du cluster Ateliés, les fondations de la coopérative

Smala (www.lasmala.org) est une association dédiée à l'écologie communautaire. En vingt années d'existence, 42 lieux de cohabitation et/ou de coopération ont été créés ou lui ont été confiés. Ces expériences consécutives et parallèles lui ont permis de développer une solide connaissance en matière de gestion de lieux partagés. Smala se qualifie aussi d'incubateur d'innovation sociale et place au cœur de sa démarche la création d'un réseau d'entreprises du bien commun.

Incubée par Smala, la Société Coopérative Immobilière *Bâtir Groupé* (www.batirgroupe.org) est la première à avoir adopté le label *Ecopol* pour la réalisation de ses projets immobiliers non spéculatifs en Romandie. Si Smala dispose du rôle d'animateur des maisons, c'est bien Bâtir Groupé qui organise leur gestion locative.

Ecopol (www.ecopol.net) est un label pour la qualité de vie. Son objectif est de valoriser l'éco-construction en la prolongeant dans une démarche d'éco-vie. Cela s'exprime par la mise en place de relations de solidarité entre les co-habitants et inclut notamment une réunion-maison par mois, un weekend par an et une moyenne de trente « micro-gestes » par mois.

Offre globale

Le souhait de la coopérative Bâtir Groupé est de passer outre les environnements déloyaux, les actions isolées et autres éco-tartufferies. Pour cela la coopérative propose des entités regroupant logements et ateliers-bureaux polyvalents, le tout dans une logique d'incubateur. Inscrits dans une démarche de sociocratie, les lieux offrent l'accès à des produits et services pensés pour et par les habitants.

Prérequis « standards » présents également dans d'autres projets de lieux de vie partagée

Bâtir Groupé est une Société Coopérative Immobilière (SCI) et dispose donc d'un statut d'utilité publique. Ce statut s'illustre par la

volonté non-spéculative de notre démarche, ainsi que par le respect des critères de l'Office Fédérale du Logement (OFL). Outre la promotion de l'intergénérationnalité, le projet adhère aussi à une éco-construction attentive à l'évolution des normes Minergie. Enfin, l'auto-organisation d'un collectif d'utilisateurs fort joue une clé de voute essentielle dans la coopérative. Pour fédérer ce collectif, Bâtir groupé s'appuie sur des activités de prévention du gaspillage, un agenda 21 local, des fêtes pédagogiques, etc.

Les « plus » du label Ecopol de Smala

Tiré de notre expérience de 20 ans en matière de gestion de lieux en cohabitation et en coopération, le label Ecopol est également la synthèse de « bonnes idées » que nous avons jusque-là peu rencontrées dans d'autres coopératives d'habitants et/ou d'habitations.

Parmi celles que nous aimerions faire ressortir, la présence de grands espaces communs à usage quotidien, une manière de renforcer les liens socio-économiques entre les co-habitants. Dans la même logique, la proposition de services aux habitants fournis par les habitants dans une logique de *realpolitik*. C'est-à-dire que les co-habitants financent ces services, mais peuvent retrouver leurs investissements monétaires en échange du don de leur temps. De plus, le label Ecopol s'appuie sur une approche mêlant les modèles de coopératives d'habitants ET d'habitation. Cela permet à chacun d'habiter ou de simplement placer de l'argent pour soutenir la démarche. La voie royale étant évidemment d'investir dans le but d'habiter. À noter que les logements avec un apport faible de fonds propres vont prioritairement être attribués aux micro-entrepreneurs sociaux.

Un point qui nous tient à cœur, c'est également celui de la période d'essai pour le bail (durée déterminée pour un an d'essai). À l'usage, cela permet de protéger au mieux d'un côté, l'aspirant co-habitant et de l'autre, la durabilité du co-habitat existant. Et pour que l'expérience soit la plus profitable et la plus réussie possible, chaque co-habitat est doté de co-responsables pour accompagner ces personnes en période d'essai. Cet accompagnement prend la forme d'une formation continue favorisant le développement du savoir-être, l'acquisition de compétences transversales (s'initier à l'auto-formation, la communication non-violente, la dynamique participative, les outils web 2.0 pour collaborer en ligne). Cet enseignement recourt à des livres, des films, des revues, des newsletters, le plus souvent réalisé informellement, mais de manière proactive, grâce à des encouragements à consulter les outils d'éveil des consciences.

En termes d'organisation et d'implication, la présence de chacun est demandée une soirée par mois (2h + repas) et un weekend par an pour échanger sur le co-habitat (propositions d'amélioration, création de nouvelles activités partagées, etc.). Ces échanges se fondent notamment sur un fonds de solidarité pour les projets des membres. Pour terminer cette liste non exhaustive, chaque lieu est aussi l'occasion d'accueillir l'incubation de micro-entreprises.

Gouvernance de type entrepreneurial et au service du bien commun

La culture de la coresponsabilité du bail (colocataires dans chaque maison) est profondément ancrée dans notre projet, nous utilisons donc le terme de codébiteurs solidaires par maison. Plus largement, la reconnaissance de l'idée que les droits et obligations doivent être équilibrés (1 contribution = 1 voix, plutôt que 1 personne = 1 voix), alias équité des chances et hiérarchie des contributions. Une position que l'on retrouve dans d'autres entreprises sociales et qui se différencie des démarches standards d'égalité sociale (le tous égaux). Le budget participatif (sur une part du budget personnel) est un des outils clés favorisant l'implication dans le co-habitat. C'est aussi dans cette approche méritocratique que se justifie l'existence d'une période d'essai (transition de la monarchie avec un seul coresponsable à la démocratie avec plusieurs coresponsables). Les plénières sont d'ailleurs davantage l'occasion d'exprimer des consensus, les réflexions importantes se faisant en amont. Tous ces éléments permettent de cadrer un développement du co-habitat cultivant le consentement. Par ailleurs, toutes les activités essentielles sont rémunérées (avec une priorité donnée aux habitants indépendants).

En résumé, il s'agit de privilégier les décisions en petit groupe, avec comme indicateur de légitimité la capacité à impliquer les bonnes personnes au bon moment et de la bonne manière. Cela est en effet beaucoup plus efficace que de mobiliser chaque individu en permanence sur des sujets pour lesquels ils n'éprouvent pas un intérêt particulier. Toutefois, la culture de la communication collaborative en ligne permet à chacun de s'informer des évolutions possibles et de s'impliquer s'il le souhaite.

Résultat de notre label

Les résultats observés dans nos co-habitats poussent à faire prospérer la démarche. En effet, l'appropriation du mode de vie partagé et la « stabilisation d'un co-habitat labélisé Ecolab » qui en découle dure

en moyenne cinq ans. Durant tout ce processus, la participation prospère avec à la clé des ruches créatives et un développement socioprofessionnel fort pour les participants (à la manière d'une école de vie). Le label Ecopol émane de la volonté de générer une boîte à outils duplicable qui va au-delà de toutes nos initiatives, avec la conviction que l'œuvre dépasse l'homme.

En définitive, plus de 80% des bénéficiaires se disent satisfaits de l'expérience, approuvant également la dimension de la période d'essai. Les coresponsables des lieux de vie ont de leur côté un faible risque de se sentir démotivés, car la décision finale leur revient. Dans la même logique, le choix des nouveaux coresponsables se fait sur la base d'expériences pratiques uniquement (excluant la notion de pouvoir théorique).

ATELIER 3 –NOUVELLES TECHNOLOGIES ET COOPÉRATIVE :
QU'APPORTENT-ELLES À LA GOUVERNANCE
PARTICIPATIVE ?

**Penser les apports et les limites des TICs pour la
gouvernance des coopératives**

Olivier Glassey (modérateur de l'atelier)

*Université de Lausanne, Observatoire science, politique et
société, Institut des Sciences Sociales*

Intervenants :

Thanasis Priftis, Fondation Yinternet.org

Gabriel Klein, Parti Pirate Vaud

*Franck Vidal, COMMON ! Future, la coopérative des conseillères/ers en
environnement*

Identités collectives et technologies

La massification de l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) a ouvert de nouvelles perspectives dans de nombreux secteurs d'activités. De plus en plus présentes dans le quotidien de leurs utilisateurs ces technologies ne se limitent pas à proposer de nouvelles solutions techniques, elles influencent en profondeur notre rapport à l'autre, les formes de participation, les modes d'organisation du travail ainsi que le partage et la mutualisation des ressources. A cet égard, il est légitime de poser la question de l'apport de ces outils dans le cadre d'une réflexion portant sur les coopératives et leur gouvernance. Ces technologies sont-elles en effet devenues des adjuvants incontournables à la forme coopérative ou, au contraire, des expédients techniques qui risquent de mettre à mal les processus sociaux qui fondent, précisément, la coopérative ? Quelle place leur laisser, selon quelles modalités et avec quels outils ?

Ces questions et bien d'autres constituaient la trame de fond de l'atelier. Cette contribution ne restitue pas l'intégralité des riches

arguments présentés lors de cette session et le lecteur est invité à se référer aux contributions proposées, ci-après, par les différents intervenants. Plus modestement, il s'agit ici de synthétiser les principaux axes de réflexions qui ont émergé à la confluence du partage d'expériences et d'expertises entre les intervenants et les participants.

Une manière d'aborder la place des outils de communication au sein de la coopérative consiste à s'interroger sur les rapports entre, d'une part, le collectif tel que constitué par la coopérative et, d'autre part, celui proposé par l'usage des techniques. En effet les outils comportent leurs propres modalités d'usages, des spécificités techniques qui privilégient certains modes de fonctionnement. La question qui se pose alors est celle de savoir si une coopérative se reconnaît dans ces usages et se les approprie.

Temporalités techniques et sociales

Considérons, à titre d'exemple, la question de la temporalité des échanges. La plupart des coopératives vivent à un certain rythme, celui des sessions, assemblées ou autres réunions qui sont autant de moments pendant lesquels les décisions concernant la vie de la communauté sont prises. En d'autres termes, chaque coopérative procède d'un tempo spécifique qui rythme ses activités, tempo qui fonctionne comme repère et qui participe ainsi à la définition de son identité. Dans le contexte où les outils de communication sont omniprésents, la question de la (re)définition de cette temporalité se pose de manière aiguë. La possibilité de communiquer partout et tout le temps s'avère une solution technique qui peut devenir, dans certains cas, un problème. Ainsi, à l'image d'autres organisations, l'enjeu n'est plus seulement celui de pouvoir communiquer ou échanger, mais de plus en plus souvent de savoir quand ne pas le faire pour éviter des situations d'accélération stressantes ou de surcharges d'information. Ainsi, de manière paradoxale, une des premières interrogations autour du rapport entre TIC et gouvernance des coopératives est peut-être celle de la négociation et de la définition des conditions du non-usage de ces outils.

Autrement dit, à une époque où la publicité des moyens de communication n'est plus à faire, l'enjeu consiste à être capable de mettre la technique au service des besoins de la coopérative sans que cette dernière ne se laisse imposer son fonctionnement par les caractéristiques et les fonctionnalités de ces outils.

Les nouvelles formes de proximités et l'importance de la coprésence

Ce type d'observation peut sembler assez évident au niveau du discours, mais c'est dans les pratiques que la situation se complexifie. C'est notamment le cas quand on considère la dimension spatiale et les formes de proximités des différentes natures qui accompagnent la vie d'une coopérative. Par le biais de forums, de wikis, de messageries instantanées, etc., les TIC nous offrent de multiples manières de « faire ensemble », de collaborer sans pour autant avoir besoin de se retrouver physiquement dans le même lieu. Ces solutions techniques qui autorisent des formes de coopérations inédites peuvent cependant comporter un certain nombre de faiblesses.

Un bon nombre de coopératives commencent à fonctionner sur un mode dual, c'est-à-dire qu'une partie des activités se déroulent en ligne alors que d'autres s'incarnent toujours dans des réunions au sein du même espace. Cette dualité soulève de nombreuses questions pour notamment définir ce qui peut être conduit sous forme digitale, à distance, et les événements qui requièrent la coprésence des membres de la coopérative. Ces lieux de coprésence peuvent revêtir non seulement une valeur légale (comme par exemple lors d'assemblées générales), mais aussi une valeur symbolique qu'il convient de ne pas négliger : être physiquement ensemble, c'est incarner le collectif dont on fait partie, renforcer son identité et en faire une ressource plus accessible pour les membres qui le compose.

Outils et inclusion

Les choix de l'usage des technologies de l'information dans l'organisation de l'activité de n'importe quel groupe d'humain posent toujours deux questions fondamentales : quel est le sort réservé à ceux qui sont membres de ce groupe, mais qui ne possèdent qu'un accès restreint à ces outils (manque de moyens matériels, financiers, de compétences techniques) ? Comment s'assurer que la mise en place de ces nouveaux moyens ne crée pas de nouvelles inégalités au sein des membres de la coopérative en portant par exemple atteinte à la possibilité d'intervenir dans les processus de décision pour ceux qui sont moins à l'aise avec ces technologies ? La prise en compte de cette question implique une forme de vigilance non seulement au niveau de la mise en œuvre des processus, mais également dans la manière d'envisager la formation aux outils afin que l'hétérogénéité des cultures techniques ne devienne pas un obstacle qui prêterite ou décourage une partie des membres de la coopérative.

Promesses techniques et réalité des pratiques

Fortement médiatisée, la montée en puissance des usages du web dit social suscite de grands espoirs dans le cadre de la facilitation de la participation. Dans les faits, il s'avère indéniable que les fonctions de mise en réseau offertes par ces dispositifs constituent un extraordinaire apport logistique aux possibilités d'échanger et de collaborer. Ces outils ouvrent notamment des perspectives d'économie d'échelle en proposant des moyens simples de partager l'information, de la diffuser de proche en proche, voire de créer des mobilisations autour de projets ou d'actions spécifiques. Dans certains domaines, ces technologies facilitent la mise en commun de ressources financières (par ex. le « *crowdfunding* » ou financement participatif).

Cette réalité et l'enthousiasme qui en découle ne doivent cependant pas occulter deux catégories d'enjeux qui peuvent constituer des limites réelles à la mise en œuvre de ces technologies au sein d'une coopérative. Le premier enjeu est celui du rapport entre les attentes suscitées par ces moyens techniques et la réalité des pratiques.

Présentés comme la panacée à une grande palette de problèmes et, notamment, à des besoins de renforcements de la participation, les résultats ne sont pas forcément au rendez-vous. Il ne suffit pas de créer du contenu, de le partager avec des moyens techniques pour que l'intérêt et l'implication des membres du collectif augmentent automatiquement. Un simple examen cursif du web permet de le constater : d'innombrables initiatives de wikis, de communautés virtuelles ou encore de pages thématiques au sein des réseaux sociaux restent lettres mortes, sortes d'espaces digitaux fantômes laissés en déshérence. Il s'avère ainsi parfois particulièrement risqué de tout miser sur une digitalisation des processus dans l'espoir d'un développement automatique et accéléré de l'activité au sein d'un collectif.

Outils participatifs pour quelle participation ?

Dans le monde du numérique, comme ailleurs, les chemins de la construction de l'intérêt comme celui de la légitimité sont longs. Cela se comprend d'ailleurs d'autant mieux si l'on considère, là encore, le contexte. La participation par le truchement d'outils de communication se trouve à l'épicentre de ce que certains chercheurs nomment l'économie de l'attention. La participation en ligne se trouve en effet dans une position stratégique au centre des intérêts de nombreux acteurs qui essaient d'en activer les ressorts en fonction de leurs intérêts spécifiques (association, engagement politique, manifestations culturelles et sportives, médias, agences de marketing, etc.).

A un niveau général, il est légitime de s'interroger sur le sens de cette « participation » en ligne au sein d'un environnement ou tout est, précisément, sollicitation à la participation. La valeur de cette dernière doit-elle être repensée, voire remise en cause ? L'enjeu se situe ici moins dans la possibilité de participer que la valeur de cette participation. En d'autres termes, comment préserver un engagement fort qui précède et prolonge l'action plutôt qu'une participation gadget qui se suffit à elle-même, sorte de parodie de l'engagement, incarnée de manière caricaturale par l'action d'appuyer sur le bouton « like » avant de passer rapidement à autre chose.

Choix techniques et valeurs

On l'aura compris, le propos n'est bien évidemment pas ici de relativiser l'apport de ces technologies, mais de comprendre de quelles manières elles s'insèrent dans différents registres de valeurs. Ainsi, une des réflexions constantes que devrait sans doute conduire une coopérative est celle de l'adéquation entre ses valeurs et celles promues par les outils qu'elle utilise. Par exemple, les questions du choix de plateformes de communication ouvertes ou fermées, d'applications et de logiciels libres ou propriétaires ne sont pas simplement des choix techniques, mais aussi des choix quant à l'image et aux valeurs prônées par la coopérative. Sans rentrer ici dans le débat des avantages comparés des différentes solutions disponibles, les prises de position lors des présentations et dans la discussion lors de l'atelier soulignent l'importance de cette réflexion. Celle-ci se trouve trop souvent évacuée, remplacée par des considérations essentiellement pragmatiques (matériel, logiciels, réseaux sociaux déjà utilisés par les promoteurs de cette digitalisation). Si la prise en compte de l'existant s'avère un point de départ valable et important, ce dernier ne doit cependant pas conduire à faire l'impasse sur ce deuxième niveau qui consiste à savoir si les outils retenus ainsi que les modes de pilotages des processus participatifs en ligne sont cohérents avec les missions, les buts et les valeurs de la coopérative qui les utilisent.

La technique au cœur de la gouvernance

En guise de conclusion, il convient de souligner un double phénomène : la question de la place des technologies de la communication est au cœur la gouvernance des coopératives et, réciproquement, les formes de mutualisation des ressources se trouvent au centre des innovations technologiques actuelles. Sous bien des aspects (confiance, mise en commun, etc.) c'est en effet le domaine des

technologies qui continuent à apprendre des formes traditionnelles d'organisation du social.

Ce double enrichissement constitue sans aucun doute une des raisons majeures qui rend, aujourd'hui, particulièrement stimulante la question de la gouvernance des coopératives et de leurs évolutions. Une actualité qui souligne la nécessité de s'interroger collectivement au sein de chaque coopérative sur ce que ces technologies, permettent, favorisent ou, au contraire, inhibent.

La culture du libre et la gouvernance participative

Athanasios Priftis

Directeur exécutif de la Fondation Ynternet.org et
collaborateur scientifique HEG

Tous nos rêves techno-sociaux semblent s'être enfin réalisés : communication globale et instantanée, immersion virtuelle, abondantes opportunités d'entreprenariat, contrôle de l'évolution humaine grâce aux biotechnologies, etc. Mais les rêves sont éphémères et, souvent, flirtent avec le grotesque.

Dans le domaine de la gouvernance participative, la culture du libre se positionne, à la fois comme une solution et une interrogation. La structure participative, les résultats réutilisables et les valeurs communautaires du libre permettent l'adoption de ses pratiques avec facilité, mais continuent de susciter des doutes : impossibilité d'obtenir des réponses fermes et définitives. Ma thèse principale est que « *la gouvernance participative repose sur des questions, qu'il convient de soulever avant de tenter des réponses* ». A cet égard, la culture du libre demeure indispensable.

Plusieurs types de questions se posent concernant le libre et, notamment, sur l'utilisation des technologies de l'information conciliant efficacité économique et éthique numérique en s'appuyant sur les bonnes pratiques propres à la citoyenneté numérique :

- Connaissez-vous les licences libres ?
- Utilisez-vous les méthodes/outils de la culture libre comme les wikis ?
- Avez-vous déjà modifié un article de Wikipedia ou d'un autre wiki ?

La culture du libre s'installe comme une alternative au « *Tous droits réservés* » : copyright et droit d'auteur ont été sujets à de vives critiques qui n'ont cessé de s'intensifier avec le développement des technologies facilitant la copie et le partage d'informations. Les licences libres¹, comme les Creative Commons, sont un moyen d'abolir ces notions de propriété intellectuelle en facilitant le partage. Les wikis deviennent une

¹ Licence libre, http://fr.wikipedia.org/wiki/Licence_libre.

philosophie de collaboration qui transgressent plusieurs outils² et plateformes informatiques.

Les questions que l'on peut aborder deviennent plus spécifiques et touchent à la présence d'une organisation sur Internet. Plusieurs travaux scientifiques³ ont démontré l'importance de mener des actions coopératives autour de la présence numérique d'une entité basée sur la participation des citoyens, le partage des ressources et l'ouverture vers le nouveau.

Ces questions quantitatives et qualitatives examinent, entre autres :

- les membres actifs dans une communauté ;
- les sites web traitant des services ou relayant les informations d'une organisation ;
- la collection de suggestions d'amélioration ;
- le niveau de personnalisation possible des services en ligne pour assurer les processus et flux de communication ;
- le nombre d'abonnés aux lettres d'information (newsletter) et de visiteurs sur le site⁴.

Mais il existe aussi d'autres types de questions à poser, plus compliquées et sensibles :

Avez-vous déjà demandé une analyse de vos habitudes d'utilisation ou de consommation chez Google, Apple ou Facebook : le profil de vos achats, de vos clics, les personnes avec qui vous êtes connectées, leurs habitudes, etc. Ce genre de questions semble impossible, voire illégal du point de vue de l'utilisateur, cependant leurs réponses sont bien récupérées par ces entreprises.

Celles-ci valorisent le bénévolat pour attirer le travail gratuit et collecter ainsi les données des utilisateurs. Elles s'inspirent du principe de la sagesse des foules⁵ dont les décisions sont souvent plus pertinentes que celles d'individus isolés, mais aussi de celles de la moyenne des évaluations d'un groupe. Les entreprises dominantes sur Internet semblent avoir compris la valeur des actions en ligne des

² Liste de plateformes pédagogiques sous licence libre, http://fr.wikipedia.org/w/iki/Liste_de_plateformes_p%C3%A9dagogiques_sous_licence_libre.

³ Wikiskills, Projet de recherche UE, <http://w.ikiskills.net/the-project/>.

⁴ Le projet UE Wikinomics, organise une étude européenne autour de ces questions, <http://w.w.w.w.ikinomics-project.eu/w/ikinomics-etude-focus-group/?lang=fr>.

⁵ La Sagesse des foules, http://fr.wikipedia.org/w/iki/La_Sagesse_des_foules.

utilisateurs, ainsi que les données les concernant. Pour en tirer parti, elles imposent leurs règles et leurs besoins.

En termes de gouvernance participative, le fait de poser des questions ne relève pas d'un luxe, mais d'une réelle nécessité. Il s'agit d'un élément clef pour attirer les individus autour d'une organisation et développer davantage de compétences collaboratives comme la communication multiculturelle/multilingue, apprendre à apprendre par l'action, la sensibilisation sociale et citoyenne, l'esprit d'initiative, la perception entrepreneuriale, etc.

Un chemin vers une coopérative qui co-innove, avec tout le monde, partage ses ressources, exploite la puissance de la collaboration à chaque opportunité. C'est le moment de s'organiser différemment, commençons par :

- partager nos activités, liste de contacts, photos, vidéos ;
- publier les résultats des séances, recherches ;
- Initier la participation de nos membres sur des tâches simples, mais spécifiques ;
- lancer des veilles collaboratives sur les sujets clés de notre organisation ;
- s'engager dans des actions collectives avec d'autres.

Ces initiatives sont-elles suivies par le public ? En 2010 déjà, le courrier électronique était pratiqué par plus de 90% des internautes et les trois quarts d'entre eux indiquaient lire les journaux ou consulter les nouvelles sur Internet. Quant à la recherche d'information sur le site officiel d'une administration publique (communale, cantonale ou fédérale), elle était déjà mentionnée par 71% des internautes suisses. Quant aux 60-69 ans, ils étaient déjà plus de 60% à utiliser Internet en 2011⁶.

Les clés d'une gouvernance participative restent notre engagement à bâtir un nouveau contrat social qui se solidifie autour de biens communs⁷ :

- Travail de qualité, libre, qui a un coût ;
- Résultats à partager de la même manière que la communauté, voire licences ouvertes et libres ;
- Partager les problèmes et les défis, être transparents ;
- Favoriser le travail et les besoins de la communauté.

⁶ Vous avez dit bonnes pratiques numériques ? Texte de l'expert national Théo Bondolfi, <http://www.yinternet.org/vous-avez-dit-bonnes-pratiques-numeriques/>.

⁷ Contrat_social_Debian, http://fr.wikipedia.org/wiki/Contrat_social_Debian

Nos rêves sont éphémères. A nous de poser les questions pour les empêcher de tourner au cauchemar.

Comment les outils informatiques peuvent-ils encourager la participation et la collaboration dans les associations ?

Gabriel Klein

Parti Pirate, Startup Software Architect

A travers cet article je souhaite démontrer l'utilité de certains outils informatiques et les améliorations qu'ils peuvent apporter, ceci particulièrement dans des associations et des petites coopératives.

Introduction

Nous vivons dans un monde qui évolue extrêmement vite. Le smartphone et Internet ont initié une collaboration et un changement de la société. Ce qu'on utilise régulièrement n'existait même pas quelques années en arrière. Qui n'a jamais entendu parler du téléchargement de musiques et de films ? Et peut-être avez-vous entendu parler du service *Uber* qui concurrence les taxis ? L'économie numérique se développe rapidement et, de ce fait, devient une nouvelle concurrence pour des systèmes économiques existants et crée de nouvelles opportunités jamais vues auparavant. Par exemple, *Facebook* a été créé il y a peine dix ans et plus d'un milliard de personnes l'utilisent régulièrement.

Une technologie est souvent développée par des ingénieurs, pour résoudre un problème d'ingénieur. Cette technologie, si elle est utile, a tendance à se démocratiser et à se simplifier. Elle ne sert plus les intérêts de quelques ingénieurs, mais devient un outil pour un nombre croissant de gens. Cette nouvelle technologie, en simplifiant nos interactions avec notre environnement, initie un changement de société.

Dans les quelques pages qui suivent, je présente quelques outils et ce qu'ils peuvent apporter à une association ou à une coopérative. Ces outils évoluent très vite et ceux proposés ici ont des alternatives qui sont également valables. Mon but est de proposer des outils simples, efficaces et utilisables pour un faible coût (ou gratuit). Mes choix sont basés sur mon expérience, mes propres tris et les retours de mes utilisateurs. La mise en place de certains outils n'est pas toujours triviale et peut demander une certaine connaissance technique, mais son utilisation doit rester simple.

La technologie dans le groupe ?

Le but de la technologie est de se simplifier la vie en tant que groupe sur le long terme. Elle doit donc être utile, comprise et utilisée. La majorité des outils facilitent la communication et le partage des connaissances. Ces outils de communication peuvent être utilisés dans un cadre très large, par exemple pour discuter, partager des documents, informer des membres et prendre des décisions.

Une bonne stratégie de mise en place d'une nouvelle technologie est d'observer les interactions entre les individus, comprendre les difficultés qu'ils ont pour communiquer, et proposer des solutions pour faciliter et encourager cette communication. Par exemple, des difficultés peuvent se présenter lorsque plusieurs personnes travaillent sur les mêmes documents. Comment la technologie peut-elle nous simplifier ce travail collaboratif ? Quel outil peut-on mettre en place pour faciliter cette collaboration ? Il faut trouver un outil qui permet de simplifier ce travail.

Une bonne stratégie consiste ensuite à « tester des outils » avec quelques personnes. L'outil leur convient-il ? De quelle information ont-ils besoin ? Leurs retours sont-ils positifs par rapport à l'utilisation de cet outil ? Une fois que l'outil a été validé par notre petit groupe d'utilisateurs, on peut commencer à le proposer aux autres membres. Cela demande de la patience et beaucoup de communication.

Si une technologie mise en place devait ne plus convenir, par exemple parce qu'elle est peu utilisée ou qu'elle engendre une perte de temps, alors il ne faut pas hésiter à la supprimer.

Comment la technologie nous permet-elle de mieux communiquer ?

Une association ou une coopérative est créée et développée par un travail collectif. Souvent les personnes ne sont pas rémunérées et le font par passion. Cela veut dire qu'il y a souvent beaucoup de personnes qui travaillent à côté et qui ont des agendas chargés. La communication est donc indispensable et la technologie peut la faciliter. Cette communication peut être séparée en plusieurs niveaux :

- Faire connaître l'association : par exemple par le biais d'un site Internet ;
- Partager et communiquer entre membres : mail, Skype, téléphone ;
- Communiquer avec l'extérieur : réseaux sociaux ;
- Écouter l'extérieur : support, hotline ;

- Manager, leader & coacher.

Exposer une association ou une coopérative sur Internet

Un des moyens le plus efficaces pour exposer votre organisation est de créer « *un blog* ». Un blog est un site Internet qui est facile à mettre à jour, qui ne demande pas de grandes compétences techniques et qui permet à plusieurs personnes de participer. Un blog est formé de deux parties. D'un côté, il y a une *partie statique* où vous pouvez présenter votre organisation, les membres et votre agenda. De l'autre côté, il y a une *partie plus dynamique* où vous pouvez présenter des événements, les activités que vous entreprenez, des résumés de séances, etc.

La solution la plus simple à mettre en place et la plus populaire est *Wordpress.com*. Wordpress peut être installé gratuitement, mais cela demande certaines compétences techniques. Il y a la possibilité d'utiliser une version gratuite pour comprendre l'outil, mais pour une organisation il faudra plutôt se tourner sur la version « premium » au prix d'environ CHF 100.-/an. C'est un bon moyen d'impliquer les membres. Vous leur laissez un accès sur le site et ils peuvent modifier le contenu, ajouter des news, etc. Une bonne approche est de tester cette manière de faire, basée sur la confiance et, si cela ne fonctionne pas, vous pouvez toujours par la suite restreindre certains accès.

Les outils de collaboration

Les groupes de diffusion

La communication est importante dans une organisation. L'outil que tout le monde connaît est la « *mailing list* ». Vous envoyez un mail sur membres@votreassoc.com et tous les membres vont en recevoir une copie. Pour être efficace, cet outil demande que les membres utilisent systématiquement cette liste pour communiquer. C'est un excellent moyen pour montrer aux membres qu'il y a de l'activité et qu'ils sont dans une organisation qui est dynamique. Cela peut demander quelques connaissances techniques pour sa mise en place.

Il existe d'autres alternatives, par exemple *WhatsApp* qui permet de créer des groupes de discussions ou encore les groupes *Facebook* ou *Google groups*. La gestion de ces outils est relativement simple.

Travailler sur des documents de manière collaborative

Il n'est pas toujours aisé de trouver du temps en commun pour travailler sur un sujet, par exemple établir un communiqué de presse ou préparer une séance. De ce fait, certains outils peuvent nous faciliter ce travail.

Le premier outil gratuit se trouve sur <http://piratepad.net> et a été mis en place par un parti pirate pour faciliter la collaboration entre membres. Cet outil ouvre un lien qui ressemble à <http://piratepad.net/ZBLfyT94HU> que vous pouvez ensuite partager avec les autres membres. C'est un outil simple et rapide qui permet de travailler sur un texte ensemble et de proposer des modifications. Le parti pirate l'utilise, par exemple, pour écrire des communiqués de presse.

Le second outil gratuit demande d'avoir un compte Google. On ouvre <https://drive.google.com> et on peut ensuite créer un nouveau document qui ressemble à Excel, Powerpoint ou Word. En sélectionnant « partager » tout en haut à droite, on peut par exemple activer l'option « tout le monde avec le lien peut éditer le document ». Il suffit ensuite de partager ce lien avec les autres membres prenant part à un projet et ils pourront ensuite facilement collaborer sur ce document. C'est un outil qui peut être parfait pour prendre un PV à plusieurs ! Quand quelqu'un modifie le document, les autres membres voient directement ce qu'il fait et peuvent ainsi collaborer en temps réel.

Une fois que vous avez fini de collaborer sur un document, je vous suggère de le sauvegarder sur une solution de « *partage de documents* » (cf. infra).

Communiquer et discuter

Les outils les plus standards tels que *Skype* et *Google Talk* permettent de communiquer (gratuitement), au travers d'une connexion Internet.

WhatsApp est un moyen simple de s'envoyer des messages et qui permet la création de groupe. C'est un outil qui peut remplacer le SMS et les mailing groups.

La *VoIP* est une solution qui peut être intéressante. Elle permet d'avoir une ligne téléphonique qui ressemble à une ligne fixe avec un investissement très faible. Avec l'installation d'un logiciel sur votre smartphone, vous pouvez communiquer en VoIP. La VoIP passe par votre connexion Internet. *SipCall.ch*, par exemple, permet de tester les appels entrants gratuitement. L'avantage, c'est que cette solution permet

de séparer les communications professionnelles et privées, tout en évitant des frais.

Wiki

Wikipedia est basé sur l'idée que n'importe quelle personne peut apporter sa propre contribution sur une plate-forme communautaire. Gérer un wiki pour une association ou une coopérative est un moyen très simple de gérer, structurer et de collecter des informations. Vous avez plusieurs systèmes qui sont en place et qui peuvent être utilisés gratuitement. Le plus populaire est celui qui fait tourner Wikipedia : <http://mediawiki.org>.

Partage et stockage de documents

Actuellement, il y a différentes méthodes pour partager des documents. Dans une première approche, soit une secrétaire s'occupe de les gérer, soit ils sont échangés par mail. Il faut avoir une stratégie de backup et sauvegarder régulièrement ses documents sur d'autres médias. Cependant, cette approche montre rapidement ses limites.

Il existe une autre approche. L'idée est que vous avez un répertoire sur votre ordinateur et quand vous modifiez un fichier, il est automatiquement mis à jour sur tous les ordinateurs qui sont liés à ce dossier. L'outil le plus efficace est <http://www.dropbox.com>. Il est stable et marche sur de nombreuses plateformes. Avec la version gratuite, on peut déjà gérer une bonne quantité de documents. Il faut par contre éviter de partager des vidéos ou des photos, et ne pas hésiter à archiver les documents que vous n'utilisez plus.

Un éditeur de texte gratuit

Actuellement, l'éditeur pour vos documents Word et Excel est souvent Microsoft Office. Tout le monde n'a pas forcément la dernière version, et certaines personnes n'ont même pas cet éditeur. Heureusement, il existe une alternative gratuite qui se nomme LibreOffice <https://fr.libreoffice.org/>. Il y a quelques limitations par rapport à Microsoft Office, mais il est largement suffisant pour la majorité des documents d'une association ou d'une coopérative.

Les systèmes de vote et de prise de décision

Il y a différents moyens de voter sur Internet. En fonction de la maturité d'une décision, différents systèmes peuvent être utilisés. Par exemple, le « like » des commentaires sur les journaux romands, de

Facebook ou des outils équivalents permet la création et le développement d'une idée. Vous pouvez par exemple poser une question et attendre les retours de vos membres. Cela vous aidera à développer votre décision finale.

Le « vote » ouvert sur Internet : Vous allez sur un site, et vous votez pour ou contre une décision. On peut le voir dans des votes pour choisir le plus beau chat, la plus belle image, etc. Ce type de vote est fortement à déconseiller, sauf dans un cadre marketing, et peut facilement être faussé. Ce que vous voyez dans ce type de vote est la capacité d'une personne à vendre sa solution à d'autres, à faire marcher son réseau d'amis pour soutenir sa solution et non un choix démocratique.

Le document partagé : Très simple à mettre en place, cette solution repose sur la confiance en vos membres et ne marche pas si votre vote doit être à bulletin secret. Vous pouvez par exemple ouvrir un document *Google Docs*, mettre le nom de tous vos membres et partager le document. Une autre solution consiste simplement à demander leur vote (par mail) et partager un résumé du résultat avec tout le monde. Une fois cette étape terminée, vous partagez le résultat avec les membres. Cet outil très simple à mettre en place se base sur la confiance, mais sur une confiance contrôlée.

Le vote électronique : Ces solutions demandent une connaissance technique qui n'est pas forcément à la portée d'une association ou d'une coopérative. Il y a plusieurs versions qui ont toutes leurs limites. Le vote électronique français, par exemple, ne marche pas sur tous les ordinateurs. Le vote genevois manque de transparence. Cependant, le vote électronique peut apporter beaucoup. Par exemple donner la possibilité de changer son vote et permettre à chacun de voir si son vote à bien été pris en compte !

Une évolution intéressante du vote peut être la prise en compte du vote blanc. C'est-à-dire : « *Je ne suis pas pleinement satisfait par les solutions proposées et ne peux ni dire oui, ni dire non.* » ou « *Je ne suis pas satisfait par les candidats actuels* ». Si vous avez 45 % de oui, 45 % de non, cela veut dire qu'il faut retravailler la proposition et en proposer une nouvelle. La mise en place de cette approche peut apporter beaucoup dans des processus démocratiques.

Gestion de temps

Il y a deux outils gratuits très utiles pour gérer son agenda. Tout d'abord, <http://doodle.com/fr/> qui est un service gratuit et qui est idéal pour trouver une date à plusieurs personnes pour un meetings ou autre. <http://calendar.google.com> peut aussi se révéler utile. Il permet de

partager un calendrier entre plusieurs personnes ainsi que de le mettre sur un site Internet.

GIT

Le logiciel *GIT* est actuellement utilisé par les développeurs pour partager leur code informatique (par ex. Linux). Beaucoup de produits sont développés à l'aide de ce logiciel. L'idée de *GIT* est d'avoir plusieurs visions d'un concept (code). Une autre personne peut reprendre ce concept, l'améliorer et je peux ensuite à mon tour reprendre ces modifications. De cette manière, on a une évolution continue du concept. Chacun participe à sa vision d'un produit, d'un problème et fait évoluer un concept dans sa globalité. Cela reste un outil technique, mais une simplification et une utilisation dans d'autres domaines va certainement venir ces prochaines années.

La démocratie liquide

Le concept de démocratie liquide et des outils à l'exemple du *liquide feedback* ont été mis en place par le parti pirate allemand. En tant qu'individu, j'ai un droit de vote. Je peux déléguer ce droit de vote dans un domaine particulier à une autre personne, mais j'ai le droit à tout moment de reprendre ma voix. Ce délégué peut à son tour attribuer ma voix à une autre personne et ainsi de suite. Ce système est basé sur la transparence. Un des avantages est qu'il n'y a plus d'élection et plus de campagne. Les gens à qui on a attribué le plus de voix deviennent les représentants. Ils sont ainsi toujours au service du citoyen.

L'agilité

L'agilité est une méthode venant de l'informatique et dont les concepts sont de plus en plus souvent utilisés dans d'autres domaines <http://agilemanifesto.org/>. Elle est basée sur quatre concepts :

- Les individus et leurs interactions sont plus importants que les processus et les outils ;
- Un logiciel qui fonctionne est plus important qu'une documentation exhaustive ;
- La collaboration avec les clients est plus importante que la négociation contractuelle ;
- L'adaptation au changement est plus importante que le suivi d'un plan ;

et douze principes qui sont facilement trouvables sur Internet. Cette approche peut être généralisée aux associations et coopératives qui peuvent s'y inspirer pour développer des valeurs de base.

Une méthode basée sur l'agilité est *Scrum* (<http://www.scrum.org>). Cette méthode est basée sur trois piliers : la transparence, l'inspection et l'adaptation. Suivre une méthodologie basée sur Scrum évite des problèmes de communication et d'incompréhension grâce à une méthodologie relativement simple.

La coopérative 3.0

On peut citer de nombreux projets qui reprennent les idées de la coopérative, par exemple l'*OpenSource*. L'*OpenSource*, ce sont des gens passionnés qui travaillent ensemble et permettent le plus souvent d'utiliser leur travail gratuitement. On peut citer l'exemple de *Linux*. *Linux* fait tourner la majorité des sites Internet. Les téléphones android sont construits sur *Linux*. Votre routeur, votre télévision, votre machine à laver sont peut-être aussi basés sur *Linux* qui est le fruit de passionnés ayant collaboré pour créer cette base.

AliExpress et *deal-extreme* sont deux services chinois qui me permettent d'acheter des produits directement chez le fournisseur à un très bas prix au lieu de passer par un revendeur qui se fait fournir depuis la Chine. Ainsi, le producteur se trouve directement en relation avec le consommateur ! On peut aussi citer *Uber* qui met en relation des particuliers afin de transporter des gens contre rémunération en lieu et place de faire appel à un taxi. *AirBNB*, *HomeExchange.com* et de nombreux autres services permettent de partager son appartement. Je vais en vacances et au lieu de payer une chambre d'hôtel, j'échange mon appartement contre celui d'un particulier. Faut-il facturer au consommateur les taxes de séjour ? Doit-il payer la TVA ? Les hôtels doivent-ils face à cette nouvelle concurrence continuer à les payer ?

Ces services tuent des monopoles. Ils détruisent des pans de l'économie, mais créent parallèlement de nouvelles économies et de nouvelles manières de consommer. Ils développent aussi l'idée du partage et de la confiance. On teste une fois, on fait l'expérience et on remarque que finalement on est souvent mieux servi que par des systèmes classiques. Est-ce que la coopérative 3.0 se trouve au travers de ces services ? C'est-à-dire une entité souvent commerciale qui permet à des gens de coopérer, d'échanger, de créer leur propre coopérative virtuelle.

Conclusion

Les outils technologiques simplifient la communication. Toutefois, ils doivent être utilisés de manière mesurée pour rester un moyen de résoudre des difficultés et ne pas devenir une contrainte pour le groupe.

Actuellement, une société est basée sur un président, secrétaire, responsable des finances. Or, un des grands changements apportés par la technologie est le partage des connaissances et du pouvoir. Comme il est plus facile de récolter l'avis des personnes, le rôle du président pourrait bien à l'avenir être de coacher plutôt que de décider. Un leader et une équipe motivée sont nécessaires pour que l'association ou la coopérative soit active, évolue et reste vivante.

L'autre grand changement est la prise de conscience que l'on peut faire confiance en nos membres. Si on prend Wikipedia, leur innovation est d'avoir dit : « *On peut avoir confiance envers nos participants, alors donnons-leur les outils pour participer plus facilement* ». On part du principe où l'on fait confiance, et en cas de problème, on met des limites. Cette approche doit être basée sur la possibilité de revenir en arrière et de contrôler qui fait une action. De cette manière, on peut améliorer les connaissances des gens qui font des erreurs et interdire les accès à ceux qui font délibérément des erreurs.

Quelques points sur lesquels on doit faire attention :

- La langue reste souvent un barrage dans la communication dans les coopératives. Il n'y a actuellement pas de solution simple et idéale ;
- Tiers-monde numérique : de plus en plus de gens ont les connaissances technologiques suffisantes pour utiliser des outils, surtout avec la démocratisation du mobile, mais attention à ne pas exclure ceux qui ne les ont pas ;
- Entraînez vos utilisateurs : un utilisateur ne va pas aimer un outil s'il n'en voit pas l'intérêt ou qu'il n'a pas les connaissances requises pour l'utiliser. Il va dès lors certainement penser que l'outil est mauvais même si cela n'est pas le cas ;
- La maturité et les besoins de différents groupes ne sont pas toujours les mêmes : un outil très populaire dans un groupe peut ne pas fonctionner dans un autre. Adaptez donc vos outils !
- KISS : mettez en place des outils simples et qui résolvent les problèmes que vous avez et non pas les problèmes que vous pensez éventuellement rencontrer dans le futur.
- Transparence : utilisez les outils pour développer la transparence et la communication.

Un travail, même bénévole, mérite salaire. Le salaire n'est pas seulement l'argent. Remercier les membres à travers une lettre ou un petit cadeau à Noël peut aussi encourager les membres les plus actifs.

Finalement, n'oubliez pas que le *F2F* (face to face), soit les rendez-vous en personne, est indispensable de temps en temps et ne sera jamais remplacé par les outils informatiques. Cela permet une certaine spontanéité et de découvrir le langage corporel des autres membres.

COMMON!Future – La coopérative des conseillers/ères en environnement

Franck Vidal

*Coprésident de COMMON !Future et
Président de LAMPER.ch*

La coopérative

Recyclage, économie d'énergie, gestion du personnel, voilà autant de problématiques qui peuvent être abordées par les entreprises sous l'angle du développement durable, avec l'aide de notre coopérative des conseillers et conseillères en environnement. COMMON!Future est une coopérative récemment créée qui propose son expertise aux communes, entreprises et ménages soucieux d'obtenir des conseils avisés pour réduire leur empreinte écologique. Sa force réside dans la conduite de projets multidisciplinaires dans le domaine du développement durable.

Cette coopérative contribue à inciter les ménages et les PME de toute la Suisse à agir de façon équitable et responsable, dans le but de favoriser un développement durable et global de notre société. Dans le même temps, elle permet aux conseillers et conseillères en environnement de Suisse romande et de Suisse alémanique de trouver une activité rémunérée, d'acquérir une pratique professionnelle spécifique et de profiter de synergie en se mettant en réseau.

Faire évoluer la société, au-delà de toute idéologie politique, vers un mode de vie durable ne va pas sans incitations. Si le facteur économique est important, il ne faut pas non plus négliger le besoin de reconnaissance de l'être humain et les efforts déployés par les entreprises pour séduire leurs clients à travers une image positive.

Contraintes et exigences de la coopérative

Afin de mettre en place une gouvernance efficace, le choix d'outils collaboratifs fut un processus long et complexe, de nombreux paramètres rentrant en ligne de compte. Les paramètres dont il a fallu tenir compte étaient les suivants : économiques, éthiques, pratiques, intuitifs, multilingues. La pondération de ces critères a mis en lumière des stratégies de compromis entre valeurs éthiques et volonté de modernité.

Dès sa création, la question de la communication s'est posée à plusieurs niveaux :

Géographique : La première difficulté rencontrée dans l'organisation de la coopérative est liée aux distances qui séparent les membres. En effet, à l'échelle de la Suisse, les membres sont éparpillés sur plusieurs cantons et leurs rencontres posent de sérieuses difficultés logistiques. Lors des réunions pour constituer la coopérative, l'outil gratuit de voix sur IP Skype a fréquemment été utilisé sans grand succès. Dès que plus de trois personnes étaient en ligne, son utilisation était souvent infructueuse et se soldait par des échanges téléphoniques traditionnels pour terminer la réunion. Ces échanges ont permis de définir au fur et à mesure des expériences la liste des besoins futurs :

- Conférence call avec au moins cinq utilisateurs ;
- Qualité du son et peu de déformation de la voix ;
- Possibilité de vidéoconférence à plusieurs.

Linguistique : Une deuxième contrainte pour la coopérative, et non des moindres, réside dans le fait que la moitié des membres sont francophones et l'autre moitié germanophones. De plus, il faut prévoir dans le futur l'arrivée de coopérateurs italophones, avec la création envisagée d'une antenne dans le canton du Tessin. L'anglais a été utilisé lors des premières rencontres, mais a rapidement été banni des réunions pour la raison suivante. L'anglais n'étant la langue maternelle d'aucun d'entre nous, personne n'était à même de pouvoir exprimer ni même de comprendre des subtilités de langage permettant de faire passer des émotions comme dans sa langue maternelle. A la création de la coopérative, le comité a donc rapidement affirmé sa volonté pour que chacun puisse s'exprimer dans sa propre langue. Un groupe de traduction a dès lors été créé afin de maintenir une certaine qualité dans le transfert d'information. Sur ces bases, les contraintes suivantes ont été retenues :

- Le besoin en traduction est impératif ;
- L'interface doit être aussi bien en français qu'en allemand ;
- Les documents doivent être disponibles en plusieurs langues ;
- La recherche sur les mots clés doit pouvoir se faire dans plusieurs langues.

Organisationnel : Afin de mener à bien les missions et mandats qui lui sont confiés, la coopérative s'est organisée en groupe de travail. Pour chaque réalisation, un groupe de travail se constitue et réalise des documents communs sur plusieurs types de supports. L'importance de pouvoir réaliser ces documents en communs avec plusieurs auteurs est

primordiale. Le ping-pong de pièces jointes par mails appartenant à notre sens au passé, il était nécessaire de trouver un outil collaboratif permettant :

- Un fonctionnement par groupe ;
- A plusieurs auteurs de contribuer à un même document ;
- Un accès aux documents avec des règles de partage ;
- Un minimum de formation pour chacun.

Ethique : La coopérative des conseillers et conseillères en environnement est fondée sur le partage de valeurs communes autour du développement durable et de valeurs écologiques et morales. De par sa nature, COMMON!Future souhaite limiter les déplacements de ses membres et ainsi préserver l'environnement. La coopérative se doit donc d'offrir à ses membres des solutions afin de limiter au maximum les déplacements.

Décisionnel : Pour finir, la gouvernance de la coopérative s'organise autour d'un collège de cinq personnes, constitué de deux coprésidents – l'un alémanique l'autre romand – de deux secrétaires et d'un trésorier. Maintenir la rapidité de décision malgré les multiples contraintes évoquées ci-dessus est essentielle pour l'efficacité de la coopérative. L'outil collaboratif doit pouvoir être utilisé pour chacun des membres comme un véritable assistant de travail.

Le choix d'un outil collaboratif

Les contraintes du comité ainsi que les exigences stratégiques et organisationnelles sont complexes. Organisé en coopérative, il n'était pas concevable que le comité décide sans consulter ses membres. C'est à travers l'organisation de deux Work Café, l'un romand et l'autre alémanique, que les attentes des membres ont été collectées. Ces informations ont ainsi pu être mises en relation avec les besoins organisationnels et le modèle économique.

Les recherches d'outils existants se sont étalées sur plusieurs mois en parallèle des réflexions citées ci-dessus. Le choix était vaste et chacune des solutions nécessitait un test réel d'utilisation. Ces essais furent plus ou moins aisés à mettre en œuvre. Pour certains outils, la présence d'un formateur était indispensable alors que pour d'autres, plus intuitifs, ils semblaient aux premiers abords plus simples d'utilisation. Et pourtant, on a pu parfois y perdre notre latin.

C'est la rationalité qui l'a emporté ! Lors de la séance de la prise de décision, il n'y avait guère mieux que Google Plus en sélection. La

qualité de l'outil était au rendez-vous. De plus, l'ensemble des besoins était couvert à l'exception d'une base de données de profil des membres. Toutefois, cette fonctionnalité est en cours de création avec un léger développement informatique réalisé à l'interne. A noter encore qu'à cette occasion nous avons eu un vif débat sur l'éthique de l'utilisation de datacenters et les promesses écologiques dans le domaine.

Du point de vue des coûts : C'est alors que la problématique des coûts de licence a été débattue. A cette époque, la licence d'utilisation de Google Plus pour un utilisateur était de CHF 50.- par année. Notre cotisation annuelle étant de CHF 200.-, la part financière liée à l'accès aux informations représentait $\frac{1}{4}$ de la cotisation. Pour un tel ratio, même les utilisateurs occasionnels devaient pouvoir naviguer à leur convenance au travers de l'outil collaboratif. Au final, le fait qu'un détenteur d'une licence puisse partager ses documents avec des utilisateurs sans licence a balayé la problématique du prix des licences.

D'un autre côté, la prestation de consulting a été bien moins onéreuse que celle envisagée initialement. Comme la coopérative venait d'être créée, seule une prestation d'ouverture de compte a été souscrite et aucune migration de mails ou de données n'a dû être opérée.

Conclusion

Après une année d'activité, il semble que le choix d'un outil collaboratif en ligne porte ses fruits. Notre expérience montre que c'est une stratégie qu'il est judicieux d'adopter le plus tôt possible. L'identification des besoins réels, bien que contraignante, apporte au final de véritables changements dans la conception du travail. Lors des réunions, il ne s'agit plus comme autrefois de désigner un volontaire qui va réaliser un travail pour le bien commun, mais de créer un groupe de compétences multidisciplinaires. Grâce à l'outil collaboratif, chacun apporte en temps réel sa compétence ainsi qu'un regard constructif sur le travail réalisé à chacune des étapes.

Nous accueillons donc le futur avec confiance quant à nos possibilités d'évolutions.

ATELIER 4 – COOPÉRATIVE ET ECOQUARTIER : QUELLE DYNAMIQUE PARTICIPATIVE ?

Coopérative d'habitation et quartier durable : un exemple original de gouvernance participative

Sandra Guignand (modératrice de l'atelier)
*Chercheuse invitée, Center for place, culture and politics,
CUNY, New York*

Intervenants :

*Elinora Krebs, Ville de Lausanne – Service du Logement et Gérance
Eric Rossiaud, Coopérative d'habitation CODHA
Res Keller, Coopérative d'habitation Kalkbreite*

L'élan participatif

Comme le notent Nicolas Gachet et Michaël Gonin en introduction de cet ouvrage, la participation, apparaît, du moins en Suisse, comme une préoccupation relativement centrale dans les démarches projectuelles émanant des coopératives ou du tissu associatif. Il en va de même des politiques urbaines et, plus spécifiquement, des projets urbains ; cette préoccupation s'est d'ailleurs muée en pré requis indispensable. En effet, la participation a progressivement été « institutionnalisée » en tant que préalable à toute démarche planificatrice entreprise sur le territoire¹.

Un préalable indispensable

Si la dimension participative fait partie du « *code génétique* »² des projets de coopérative d'habitation, elle s'est également récemment imposée comme structure de gouvernance essentielle dans le cadre des

¹ On se référera notamment à l'article 4, alinéa 2 de la loi sur l'aménagement du territoire (LAT)

² Voir l'introduction de Gachet N. & Gonin M. aux présents Actes du colloque sur la gouvernance participative dans les coopératives

nouveaux projets de quartiers durables. Ces derniers intègrent dans leur conception les dimensions économiques, sociales, participatives et de gouvernance au même titre que la dimension écologique, se distinguant en cela des écoquartiers.

La table ronde « *Coopératives et écoquartiers : quelles dynamiques participatives ?* » faisait état de trois projets en cours : celui du quartier durable (plus communément désigné sous l'appellation d'écoquartier) des Plaines du Loup à Lausanne³ ; la coopérative des Vergers à Meyrin portée par la Codha⁴ ainsi que la coopérative d'habitation de Kalkbreite⁵ à Zürich. L'intérêt de mettre en résonance ces trois cas – aux modes de conception et d'habiter *a priori* ouverts – est que ceux-ci soulignent les diverses possibilités d'interpréter et de décliner *la participation* dans un projet d'habitation. De même, ils mettent en exergue, chacun à leur façon, certaines problématiques dans l'élaboration, la conduite ou encore la gestion, sous-jacentes à l'élan participatif. Les questions qui se posent sont notamment celles des limites ou contradictions qu'on peut rencontrer dans ce type de modèle. Comment mettre en place cette participation, l'inciter ? Comment est-elle concrètement mise en œuvre ? Quel modèle de gouvernance est proposé ? Quels sont les outils mobilisés ? Quels sont les apports ou écueils du modèle participatif ?

Sans entrer dans les détails techniques du montage de nos trois projets ainsi que de leur « *mise en participation* », nous retiendrons trois considérations qui ont particulièrement retenu notre attention et qui, très succinctement, offrent des pistes de réflexion quant aux questionnements préalablement posés.

Participation responsabilisation ?

Les premières interrogations qui se posent lorsque nous entendons le mot « participation » portent sur les raisons et motivations de sa mise en œuvre (outre le fait que c'est un pré requis, inscrit dans la loi). Il s'agit surtout de voir quand et comment la participation est mobilisée et à quelle fin. En effet, il est important de connaître les tenants et les aboutissants de la mise en place de ce type d'instrument et d'avoir une vision claire de ce qui est recherché. C'est-à-dire, d'être en mesure

³ <http://www.lausanne.ch/lausanne-en-bref/lausanne-demain/logement/projets-et-constructions/projets-de-quartiers/plaines-du-loup.html>

⁴ <https://www.codha.ch/fr/projets-en-cours?id=14>

⁵ <http://www.kalkbreite.net/>

d'expliciter les raisons de la mise en place de cet outil⁶. Comme l'indique Luc Vodoz : « *Ce n'est pas la peine de faire de la participation pour la participation. (...) On ne peut pas imposer cette dernière* »⁷. Dans le cadre des Plaines-du-Loup, cette démarche a été initiée bien en amont du projet, c'est-à-dire dès la phase de réflexion et de conception autour des idées directrices du futur projet d'habitation. Il faut ajouter ici que l'association écoquartier⁸ n'est certainement pas étrangère à cette ouverture bien en amont du projet.

Pour rappel, le quartier durable des Plaines-du-Loup fait partie du projet *Métamorphose* qui, comme son nom l'indique, invite Lausanne à une impressionnante transformation dans les vingt prochaines années. Le nouveau quartier de la Plaine du Loup est un projet ambitieux qui ne compte pas moins de 3'500 logements, mais également des activités économiques ainsi que des équipements et services. Lancé en 2006, le projet interpelle et mobilise. L'association écoquartier est créée l'année suivante. Dès ses débuts, elle a œuvré auprès des autorités publiques pour la mise en place de réflexions et de travaux collectifs autour du projet d'habitation. Soutenue financièrement par la Ville de Lausanne, elle porte un regard d'expertise externe au projet par l'intermédiaire de prises de position et *feedbacks* réguliers. Elle soutient avec ferveur la démarche de participation actuelle.

Des modalités ouvertes...

La Ville de Lausanne a, dès le lancement du projet *Métamorphose*, indiqué que la participation faisait figure de pilier essentiel du projet – *elle est au cœur du projet*⁹. En 2008-2009, des ateliers d'urbanisme participatifs sont effectivement venus alimenter la rédaction du cahier des charges pour le concours d'urbanisme, concept directeur de l'aménagement du futur périmètre. Par la suite, la consultation du plan directeur localisé pour les Plaines-du-Loup en 2013, basé sur les propositions du projet d'urbanisme lauréat choisi en 2010, a été l'occasion de relancer la démarche participative « *Métamorphoz' et vous* ». Pour Elinora Krebs, directrice du Service du logement et des gêrances de la Ville de Lausanne, il s'agit maintenant (automne 2014)

⁶ Guinand S., 2013, « S'intégrer, s'engager : la participation dans les projets urbains », in *Synthèse de l'échanges d'expérience du Programme projet urbain*, ARE, ODM, OFL, SLR, CFM, 17 septembre, Berthoud.

⁷ Intervention de Luc Vodoz, Ceat-EPFL journée d'échange d'expériences du Programme projet urbain, ARE, ODM, OFL, SLR, CFM « *S'intégrer, s'engager : la participation dans les projets urbains* », 17 septembre 2013, Berthoud.

⁸ <http://www.ecoquartier.ch/>

⁹ <http://www.lausanne.ch/metamorphose>

d'imaginer le quartier avant sa conception et de transmettre les besoins des futurs ou potentiels usagers du site par l'intermédiaire d'un cahier des charges transmis aux concepteurs du quartier. Tel que présenté, l'objectif est ici de prendre en compte les besoins, usages et attentes dans une perspective de développement du futur projet. Ces modalités de concertations impulsées en amont, au demeurant essentielles à toute démarche de projet (nous sommes nous-mêmes partisans de ce type de démarche), ne doivent pas pour autant occulter certains autres aspects que cette démarche induit ou implique.

...à l'injonction participative

Premièrement, dans le cadre de la mise en place du volet participatif, nous pouvons, sans trop nous méprendre, indiquer que ces démarches de consultation et de concertation en amont du projet, plutôt qu'une information-consultation en aval, sont dues à la pugnacité de l'association écoquartier, laquelle s'est dès le début immiscée dans le processus du projet pour faire entendre sa voix, mais aussi mettre en avant celle du citoyen lambda. C'est ici une injonction participative venue du bas et poussant les autorités à une responsabilisation vis-à-vis de la chose publique, en l'occurrence, un important projet de plus de 3'000 logements, impactant indéniablement le développement futur de la ville. Cependant, dans le cadre de projets urbains d'habitation l'intérêt d'une participation est double. L'ouverture à participer est concomitante de l'intérêt que peuvent y trouver les autorités d'une ville, mais aussi le citoyen. En l'occurrence, participer signifie s'impliquer, s'engager et entrer dans un processus. En effet, si la nécessité de la part du politique de céder et accorder volontairement un certain degré de pouvoir aux citoyens ou public cible (selon le type de projet) s'avère un pré requis indispensable, ces derniers doivent en retour s'engager en se mobilisant en faveur du processus ou du projet porté par l'institution¹⁰. Elinora Krebs l'a d'ailleurs souligné lors de son intervention : il s'agit de travailler sur les modes de vie des futurs habitants du projet d'habitation pour que ces derniers soient impliqués. A l'heure où la participation politique bat de l'aile, la participation mobilisée autour de projets (ici d'habitation) permet d'insuffler un nouvel élan citoyen. Vue sous l'angle « *d'une délégation d'un certain pouvoir* », la participation responsabilise quant aux choix et orientations du projet. Elle permet une responsabilité partagée vis-à-vis du projet. Une responsabilisation aux deux bouts de la chaîne, du côté des citoyens et de celui des autorités publiques.

¹⁰ Guinand S., 2013, « S'intégrer, s'engager : la participation dans les projets urbains », in Synthèse de l'échanges d'expérience du Programme projet urbain, ARE, ODM, OFL, SLR, CFM, 17 septembre, Berthoud.

Cette première considération nous amène à notre deuxième point. Nous avons en effet noté que les interventions de notre table ronde ont été l'occasion de présenter plusieurs manières d'induire la participation et, par la même, de faire en sorte d'impliquer les résidents ou futurs résidents du lieu.

Participation induite – Espaces ouverts ou fermés ?

Au delà des outils, assez classiques, mis en place dans le cadre du projet d'habitation des Plaines-du-Loup – ateliers, stands de présentation et de consultation, table ronde, etc. – propices à un travail participatif en amont du projet, la Codha et le montage en coopérative de logements que l'association propose, induit d'autres formes et outils favorables à une mise en participation.

Des outils innovants

La participation est un attribut fondamental des coopératives d'habitation, que ce soit dans la structure de gouvernance de ces institutions (le « *code génétique* ») ou dans la manière d'aborder le montage du/des projet(s) d'habitation. En effet, le futur résident du site se révèle être une des parties prenantes dans le budget d'investissement de réalisation du projet. Comme l'indiquait Eric Rossiaud : « *L'investisseur est l'utilisateur* ». Cet investissement financier induit presque automatiquement un certain engagement moral autour du projet, sorte de garantie d'une participation dans les affaires du projet : on souhaite savoir comment notre argent va être dépensé (bien que le capital apporté est restitué lorsque la personne décide de sortir de la coopérative).

Lors de la présentation du projet de quartier durable des Vergers à Meyrin, présenté par Eric Rossiaud, et dans lequel la Codha est engagée avec la coopérative Voisinage, nous avons également retenu l'expérience encore tâtonnante d'un nouveau modèle économique propre au futur quartier. L'idée proposée est autant de permettre une mixité fonctionnelle et d'usage sur le site que de soutenir et promouvoir des rapports forts avec des artisans ou producteurs locaux. Il s'agit de mettre en place une sorte de modèle économique basé sur l'échange et s'affranchissant de la monnaie courante, en recourant à une monnaie complémentaire. La mise en place de ce type de structure montre qu'au-delà d'un investissement, que nous pourrions qualifier de « matériel », autour de la construction du projet – choix des revêtements, agencement des espaces, aménagements extérieurs, etc. – c'est aussi la dimension « immatérielle » qui est investie. C'est en effet, un

engagement autour d'une certaine philosophie de vie qui est recherché et pour lequel on attend un certain engagement et une certaine responsabilisation des personnes. La Codha est, à ce titre, très claire puisqu'elle décline cette ligne de conduite sous forme de valeurs et principes dans sa présentation.

Des formes ambitieuses

Le dernier projet d'habitation présenté dans le cadre de notre table ronde a également été très intéressant dans sa manière de décliner la participation. Le projet de Kalkbreite, niché sur un dépôt de trams en plein cœur de Zürich, montre comment le programme architectural et ses formes peuvent tendre vers une participation induite, ou du moins favoriser les échanges et la communication entre voisins. En effet, selon Res Keller, un des concepteurs du projet, outre des outils, la participation nécessite une structure. De fait, les concepteurs du projet ont en effet insisté sur la nécessité d'un espace multifonctionnel, communautaire et ouvert sur le quartier. Cette dimension communautaire est notamment déclinée sous forme d'une réduction de la surface individuelle accordée. Alors que la moyenne en mètres carrés se situe autour de 50 à 55m², à Kalkbreite cette surface est réduite à 35 m². En échange, de nombreux espaces communs et services sont mis à disposition des résidents, comme une crèche. C'est l'autre parti pris du programme, celui de favoriser un maximum d'espaces ouverts et communautaires comme le restaurant tenu par les résidents du quartier, les terrasses communes et de réduire ou supprimer les espaces privatifs comme les balcons privés. Ici, la dimension sociale, le projet de société et de faire société, priment.

Participation vers une communauté ?

Les projets présentés dans le cadre de notre la table ronde, sont ambitieux, audacieux par leur taille, mais tendant aussi vers l'expérimentation de par les objectifs et les dispositifs qu'ils proposent. Cependant, à la lecture des trois projets, nous nous sommes interrogés sur la limite posée par la participation et sa mise en place. Nous nous sommes demandés jusqu'où faire de la participation et à quelle fin ? Il semble que la délimitation entre espace ouvert et espace fermé ne soit pas aussi claire qu'elle y paraît. En effet, un projet qui se veut *a priori* ouvert peut s'avérer être un espace au final assez clos, celui de la communauté. Cet enfermement peut être induit aussi bien par les « barrières » architecturales mises en place que par certains principes ou politiques suivis. Nous soulignerons ici l'importance donnée, dans le projet Codha des Vergers, à l'intégration du voisinage. L'objectif est non

seulement de rentabiliser les petits commerces implantés aux Vergers, mais cette ouverture doit également permettre d'insuffler une vie de quartier et ainsi éviter que les résidents de la coopérative vivent en vase clos. A Kalkbreite, commerces et bureaux ont été intégrés au projet. De même, certains services sont proposés aux résidents du quartier.

Le second écueil que nous voyons et que nous tirons directement de notre actuelle expérience américaine et celle de s'appuyer et de compter toujours plus sur une participation « *responsabilisante* » de l'individu au détriment de celle des autorités publiques et des services qu'elles sont censés pourvoir aux habitants. Nous notons en effet que la participation, sous couvert d'engagement au sein d'une communauté (communauté de parents d'élèves par exemple) tend à responsabiliser l'individu, à l'engager à remplir certaines tâches et fonctions qui, normalement, relèveraient du domaine du service public. La participation, à notre sens, ne doit donc pas devenir un « substitut » aux devoirs des autorités politiques et publiques.

Conclusion

En guise de conclusion, nous ajouterons que la participation est aujourd'hui rendue nécessaire par les différentes configurations d'acteurs et la complexité des projets. Cependant, elle doit s'inscrire dans une logique de transparence quant à la conduite des projets, permettre le débat et l'apport de réponses à des questions parfois triviales. Elle doit également offrir une ouverture dans la conduite des projets ainsi que dans les choix et l'orientation de certaines décisions. Elle ne doit pas conduire vers un enfermement, mais au contraire favoriser, dans un exercice difficile, la pluralité des opinions et des choix afin de maintenir le fragile équilibre d'une certaine représentativité et d'une responsabilité partagée.



La gouvernance participative dans les coopératives

Actes du colloque interdisciplinaire sur les défis et les bonnes pratiques en matière de gouvernance participative

Après un premier colloque en 2012 sur le présent et le devenir des coopératives en Suisse romande, l'Université de Lausanne a souhaité prolonger la réflexion sur le modèle coopératif en se penchant sur la problématique de la gouvernance participative. Cette dernière est un leitmotiv de l'économie sociale et une caractéristique centrale du modèle coopératif. Elle est également une préoccupation qui dépasse largement le seul cadre des coopératives.

Cependant, si la gouvernance participative fait partie sur le papier du « code génétique » de la coopérative, la réalité montre que celle-ci est loin d'être un acquis. De fait, les coopératives peuvent, pour diverses raisons, être amenées à mettre à mal et même « sacrifier » cette gouvernance participative. Toutefois, cela n'est pas une fatalité comme l'ont montré les diverses expériences relatées tout au long de ce colloque. A travers ces actes, qui rassemblent la plupart des interventions du colloque, nous offrons un aperçu des principaux défis rencontrés par des acteurs d'horizons divers et esquissons différentes pistes pour maintenir une dynamique participative au sein de son organisation.

Les éditeurs :

NICOLAS GACHET est responsable de recherche à l'Université de Lausanne où il conduit des travaux dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Il est par ailleurs au bénéfice d'une vaste expérience de terrain avec la mise en place de nombreux projets d'économie sociale et solidaire.

MICHAËL GONIN est enseignant et chercheur spécialisé en entrepreneuriat social et éthique des affaires. Il poursuit actuellement des études sur le sens et la place du travail dans notre société. Docteur en éthique des affaires, il travaille de manière interdisciplinaire et en lien étroit avec la société civile.