



Un carnet de route...

...proposé par les trois réseaux...

Depuis 2002 la Fédération Nationale des CUMA, la Fédération des Parcs Naturels Régionaux de France et la Confédération Générale des SCOP travaillent ensemble dans le cadre du projet SOQLE. Il vise à développer les partenariats entre les trois réseaux afin de conforter et créer de l'activité dans les territoires ruraux. Il a été cofinancé par le PIC EQUAL.

...pour les acteurs de terrain...

Ce document n'est pas un guide sur le partenariat et la concertation (il en existe déjà de nombreux !) mais plutôt un carnet de route adapté aux premières interrogations. Charge à chacun d'aller plus loin ensuite.

Il s'adresse à vous, élus, animateurs, délégués, chargés de mission... des trois réseaux et propose quatre pistes de réflexion et d'action à ceux d'entre vous qui sont impliqués dans des partenariats ou qui désirent se lancer dans cette aventure :

1. Pourquoi travailler avec ces deux autres réseaux ?
2. Comment démarrer le partenariat ?
3. Quelles actions pouvons-nous mener ensemble ?
4. Comment pérenniser le partenariat ?

...pour qu'ils construisent eux-mêmes des partenariats

Cet texte est la version imprimable d'un document interactif téléchargeable sur le site de la FNCUMA. Dans la version interactive des exemples de partenariats et d'actions sont présentés dans différents documents produits par le projet SOQLE. Des liens avec des sites Internet et quelques contacts permettront également d'aller plus loin.

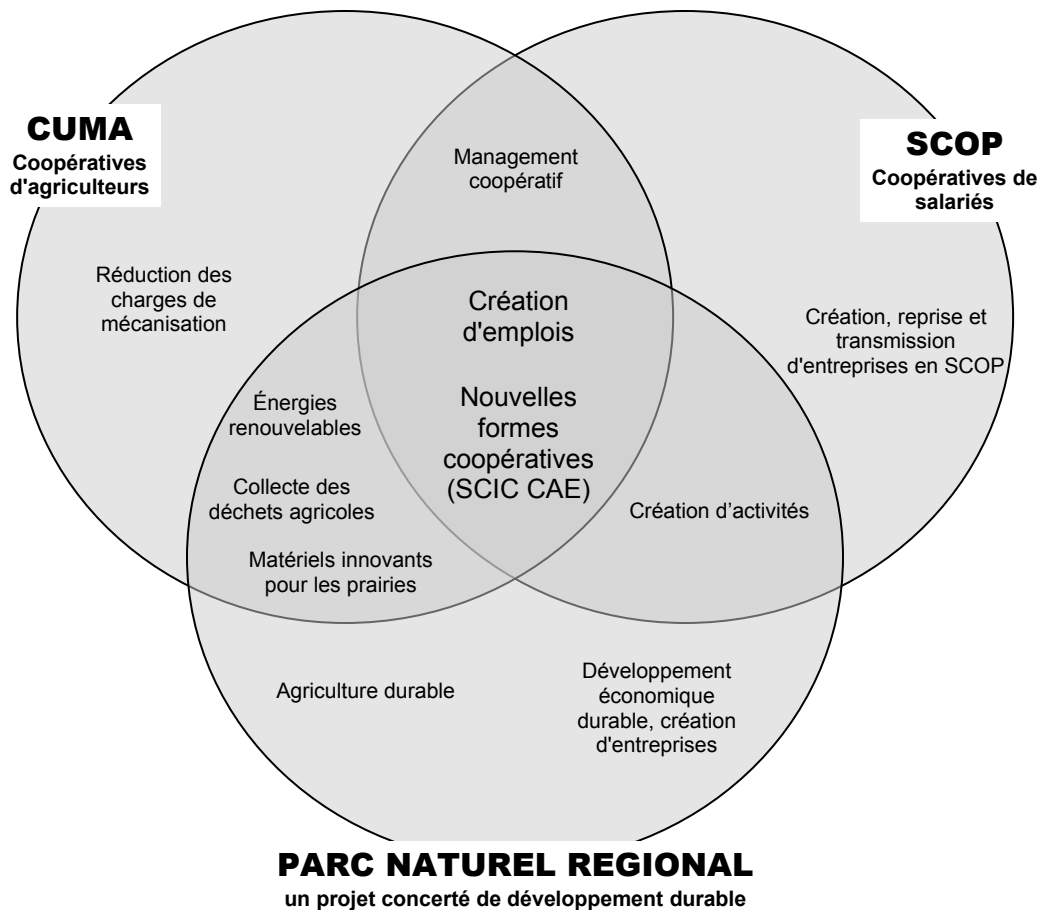
Pourquoi travailler avec ces deux autres réseaux ?

Derrière une apparente simplicité, voici une question à laquelle il n'est pas si simple de répondre ! On peut y répondre rapidement " c'est évident " en se basant sur des a priori. Mais cela, on le verra, n'est pas sans risque, que l'a priori soit positif ou négatif. Trois raisons essentielles pour travailler ensemble :

- conduire des actions ;
- utiliser les synergies entre les réseaux ;
- se renforcer politiquement les uns les autres.

On trouvera tout d'abord une justification opérationnelle, concrète : il y a des actions que l'on peut mener ensemble : développer la filière bois-énergie ; diffuser de nouvelles machines agricoles plus adaptées aux évolutions de l'agriculture, plus économes et plus respectueuses de l'environnement ; accompagner la création ou la reprise d'entreprises dans les territoires ruraux.

Mener des actions concrètes, voilà le premier chantier à conduire ensemble.



On peut ensuite améliorer l'efficacité de chacun, trouver des intérêts institutionnels à travailler ensemble : les complémentarités entre les réseaux et leurs animateurs respectifs sont réelles et déjà effectives depuis de nombreuses années sur certains territoires.

Ainsi les Parcs " savent impulser, innover... ". Ce sont au niveau local de bons experts de la gestion de projets (du montage de dossier à l'animation des partenariats locaux en passant par l'ingénierie financière). Cette expertise est partagée avec les trois réseaux au niveau national (FNCUMA, CGSCOP et Fédération des Parcs) qui maîtrisent la gestion de projets nationaux et européens.

Cette capacité d'innovation des Parcs peut perturber par ce qu'elle implique en termes de changement, notamment pour les agriculteurs et leurs CUMA, mais elle est aussi reconnue a posteriori. " Finalement, grâce au Parc, on est en avance par rapport à la réforme de la PAC ", entend-on dans les prairies entre Scarpe et Escaut.

Dans les CUMA " on sait gérer, amortir, diffuser du matériel ". Compétences intéressantes pour des structures comme les Parcs qui devraient se désengager une fois l'innovation lancée au profit des acteurs locaux. De plus les CUMA ont " trois intérêts : elles savent gérer, développer, mobiliser au-delà de la machine " et sont donc des partenaires précieux car elles structurent et font vivre quotidiennement des réseaux au sein de la profession agricole ce " monde fermé ".

Elles seront particulièrement utiles pour travailler en proximité avec les agriculteurs d'un territoire car " les parcs ont un impact médiatique, nous, on a le bouche à oreille " nous dit un agriculteur en CUMA.

Le réseau SCOP quant à lui est non seulement un généraliste de la gestion mais aussi de la création et de la reprise d'entreprises, expertise indispensable pour les territoires ruraux où œuvrent Parcs et CUMA. Mais il est également un spécialiste non seulement, et bien évidemment, de l'entreprise coopérative avec lequel les CUMA ont intérêt à échanger, mais aussi des nouvelles formes coopératives : coopératives d'activité et d'emploi et sociétés coopératives d'intérêt collectif qui intéressent aussi bien les Parcs que les CUMA.

Trouver des synergies peut améliorer l'efficacité de chacun au service des hommes et des femmes qui vivent et travaillent dans les territoires ruraux, voilà le deuxième chantier à mener ensemble.

On peut enfin trouver des intérêts politiques à travailler ensemble parce que l'on partage des valeurs communes (la coopération et le développement durable notamment, même si une définition commune de ces concepts reste à écrire entre les réseaux ! mais aussi en leur sein parfois...) parce qu'on peut aussi être plus forts ensemble. En matière d'éducation les SCOP qui interviennent lors de la semaine de la coopération à l'école peuvent aussi parler des CUMA et vice versa. Sans aller jusqu'à une représentation commune les CUMA, comme les SCOP, peuvent illustrer l'importance et l'intérêt du monde coopératif dans des instances économiques ou territoriales où il est méconnu, voire mal perçu. Quand un animateur CUMA s'étonne que les SCOP ne soient pas invitées à une réunion de la CCI sur la création d'entreprise, le monde coopératif en sort renforcé.

Il ne faut cependant pas confondre partenariat et représentation. Ainsi les CUMA ne revendiquent pas d'être les représentants du monde agricole, c'est le rôle des chambres consulaires. Aussi les Parcs, qui ont besoin de travailler avec les représentations consulaires peuvent avoir du mal à aller vers les CUMA. Mais aller vers elles ce n'est pas leur attribuer une fonction qu'elles n'ont pas, c'est leur reconnaître des qualités opérationnelles qui en font des partenaires intéressants.

Comme le suggèrent certains administrateurs, les accords politiques locaux et nationaux (cf. Convention CGSCOP-FPNRF) permettront à l'avenir de réfléchir ensemble sur la formation des animateurs cadres salariés ou élus des réseaux, de mener des recherches-actions communes.

Trouver des accords politiques aux niveaux local et national, voilà le troisième chantier à mener ensemble.

Comment démarrer le partenariat ?

On observe différentes étapes dans la construction des partenariats existant entre les trois réseaux. Nous les livrons ici comme pense-bête, charge à chacun de construire son partenariat sur les bases expérimentées sur d'autres territoires :

- Avant le partenariat, fortes de leur histoire et leur appartenance à un réseau ou mouvement, les personnes ont une « sensibilité » qui les ouvre à la possibilité du partenariat.
- Elles se rencontrent de manière fortuite ou provoquée et se « retrouvent » sur des valeurs communes, des entrées techniques... Elles commencent à aller au-delà des clichés et à appréhender la culture des autres réseaux.
- Elles déterminent un premier objet autour duquel va se cristalliser le partenariat. Cet objet n'a pas nécessairement le même intérêt pour tous.
- Elles trouvent un accord politique ou vérifient l'absence d'obstacles politiques insurmontables.
- Elles mettent en place une indispensable phase de connaissance, de croisement des regards.
- Le partenariat peut être favorisé par la mise en place de dispositifs techniques et financiers (exemple de l'incitation bénéfique de la bourse aux partenariats sur des projets de « SOQLE »).
- Viendra ensuite la délicate consolidation du partenariat...

Les connivences et hostilités

Attention ! Les idées préconçues sont nombreuses. Elles sont toutes à examiner soigneusement car si les a priori négatifs peuvent bloquer un partenariat prometteur, les positifs peuvent générer des frustrations face à une réalité éloignée d'une représentation idéalisée.

Sans trop caricaturer, on peut rappeler ici quelques-uns des propos entendus au cours de l'enquête. Les SCOP sont ainsi, pour certains, le dernier bastion de la coopération aux valeurs ancrées dans l'histoire et aux actions exemplaires, notamment sur la démocratie dans l'entreprise. Pour d'autres " les SCOP ça ne marche pas " souvent parce que localement des reprises d'entreprises en SCOP n'ont pas marché ou parce que persiste le souvenir d'échecs anciens mais largement médiatisés. Il existe une certaine défiance du milieu rural envers les SCOP : éloignement culturel vis à vis du salariat, méconnaissance des entreprises coopératives dans un milieu où la norme est l'entreprise familiale ou artisanale.

Les CUMA quant à elles sont soupçonnées d'être les artisanes " d'un modèle agricole productiviste " ou considérées comme les dernières " vraies coopératives du milieu agricole " proches des agriculteurs, en lien avec le territoire et innovantes sur des thèmes où on les attend guère, comme l'approche genre.

Les Parcs sont tantôt des " institutions lourdes ", " un peu écolo ", plus préoccupés " par les petits oiseaux que par les agriculteurs ", tantôt un guichet où l'on pourra aller chercher des financements mais parfois aussi comme une " des rares structures territoriales proches du terrain " .

La réalité est bien sûr plus complexe. On comprend bien qu'il faut dépasser les représentations négatives, souvent globales, pour accéder à une perception objectivée dans un contexte local. Mais il faut également aller au-delà des représentations trop idéalisées qui risquent, à terme, de générer des frustrations au point d'éventuellement remettre en cause la pérennité du partenariat.

Il est donc important de croiser les regards pour mieux connaître l'autre mais aussi mieux se connaître soi-même, communiquer de manière efficace avec des réseaux, des secteurs d'activité différents du sien, riches de cultures différentes.

La rencontre

Les partenariats étudiés reposent sur la rencontre fortuite ou provoquée entre des personnes. Leur histoire, leur sensibilité, les ouvrent à la possibilité du partenariat : elles vont se reconnaître comme des partenaires potentiels.

La rencontre est souvent racontée quelques années après comme fortuite alors que bien souvent elle ne doit rien au hasard dans la mesure où CUMA, SCOP et PNR ont des choses à faire ensemble, il n'est alors pas étonnant que ces organismes se soient rencontrés. Des initiatives pour provoquer des rapprochements peuvent être prises par les uns sans que les autres soient au courant.

Ainsi un parc décide d'accompagner le développement des CUMA pour améliorer la structuration du monde agricole et faciliter ainsi la diffusion de techniques innovantes d'entretien des prairies, mais l'animateur CUMA convié à participer aux travaux ignore tout de cette volonté politique.

Certes l'essentiel est fait : le contact est établi et les actions menées en faveur des agriculteurs et du territoire. Mais le fait que la rencontre ne soit pas vécue comme un choix explicite peut, à terme, limiter la possibilité de consolider le partenariat.

Dans d'autres cas la rencontre est provoquée soit par les acteurs locaux, soit par les réseaux nationaux.

À l'occasion d'un changement de direction, d'une recherche de partenariat ou d'alliance au sein des institutions économiques et politiques, les cadres des différents réseaux se sentent parfaitement légitimes pour aller à la rencontre des autres.

Que ce soit pour monter un projet en partenariat comme nous y invitent de plus en plus les financements publics français et européens, pour construire une alliance

dans les instances territoriales, les organisations économiques ou tout simplement pour se connaître et se reconnaître afin, le moment venu, de pouvoir rapidement travailler ensemble, il ne faut pas hésiter à aller à la rencontre les uns des autres.

La reconnaissance

Des histoires communes, des engagements militants proches, une même conception de l'économie et du développement, vont faciliter le partenariat entre des acteurs de différents réseaux.

Ainsi des délégués ou associés de SCOP peuvent avoir une histoire personnelle ou professionnelle dans le milieu agricole ; des animateurs CUMA ont pu travailler dans le développement territorial ; des chargés de mission des Parcs dans le développement agricole. Tout ceci peut créer des connivences mais aussi faire resurgir une hostilité latente. Il ne faut donc pas négliger le parcours de ses interlocuteurs car il explique, dans bien des cas, la réussite de la rencontre.

La reconnaissance peut également se jouer sur des engagements militants communs, dans le développement international par exemple.

Enfin et surtout elle peut venir d'une même conception de l'économie, centrée sur les hommes et leur coopération, et du développement. L'économie sociale (et particulièrement la coopération) et le développement durable sont en effet les deux concepts clés qui fondent le partenariat entre les trois réseaux.

Il existe bien sûr des divergences. Pour certains la forme la plus aboutie de la coopération est celle où les associés sont aussi les travailleurs, pour d'autres le développement durable suppose une hiérarchie entre l'économie, la société et l'environnement. D'autres estiment que la coopérative est un des statuts possibles pour l'entreprise face aux tenants de la coopération comme projet de transformation sociale.

Concrètement, il est donc utile d'échanger autour des questions suivantes :

- Quelles sont nos conceptions de la coopération, du développement durable ?
- Quelles sont nos expériences respectives en matière de coopération, de développement territorial ?

L'accord politique

Trouver un accord politique dans les phases de démarrage d'un nouveau partenariat n'est probablement pas nécessaire. L'énergie dépensée pour élaborer un texte se ferait au détriment de la conduite d'actions communes. En accord avec les cultures des différents réseaux, de leur pragmatisme et de leur volonté de mener « des actions concrètes », il est préférable de monter une première action, peu ambitieuse si l'on souhaite rester prudent, et vérifier ainsi, chemin faisant, l'envie de travailler ensemble. On élaborera progressivement le fonctionnement du partenariat.

En revanche, il est utile de vérifier l'absence d'obstacles politiques à conduire, non pas le partenariat en général, mais cette première action en particulier. On aura par exemple certainement des difficultés à définir le modèle de développement agricole

partagé entre Parcs et CUMA, ou la place des salariés dans les structures coopératives, mais on pourra s'entendre sur l'intérêt de la filière bois ou sur les outils de renouvellement des administrateurs.

Le rôle des élus des fédérations et des collectivités est ici déterminant : ils pourront autoriser explicitement l'expérimentation, en fixer les limites avant, si l'expérimentation est probante, de donner le cadre politique de son développement.

Le croisement des regards

On a vu la diversité des regards que les uns portent sur les autres. On oscille ainsi entre l'affinité et l'indifférence, voire la franche hostilité. Au fur et à mesure de l'avancée du partenariat, on va se mettre sous le regard de l'autre pour se découvrir à nouveau, voire pour réduire la distance que génèrait l'hostilité. Le partenariat sera en bonne voie quand on partagera une vision distanciée, objectivée et précise.

Deux dispositifs ont été expérimentés pour croiser : les rencontres entre SCOP et CUMA et un dispositif plus ambitieux de création d'un réseau : Cap' Actif en Livradois Forez. Ceci permet de mieux connaître l'autre mais aussi de mieux se connaître soi-même : « Les gars des SCOP ont eu confirmation de leur propre valeur en allant se confronter aux CUMA. ».

La culture de l'autre

Chacun des réseaux construit une culture et des modes d'organisation et de fonctionnement spécifiques. Il n'est pas inutile d'échanger entre animateurs à ce sujet afin d'éviter bévues et déconvenues. Au risque de l'approximation et de la caricature on peut signaler à l'animateur CUMA délégué des URSCOP que les Parcs ont une culture du développement (économique, territorial, durable), qu'ils mettent en œuvre sur des territoires d'exception. De plus le réseau comprend les 44 Parcs et la Fédération. Les délégués SCOP et chargés de mission Parcs doivent savoir que les CUMA sont essentiellement tournées vers la réduction des charges de mécanisation en agriculture et plus marginalement vers la coopération de proximité entre les agriculteurs et parfois avec les autres ruraux. Les CUMA adhèrent à une Fédération départementale qui elle-même est affiliée à la Fédération nationale. Les fédérations régionales ou interrégionales sont un niveau intermédiaire du réseau.

Le réseau SCOP, est essentiellement dédié à l'accompagnement des entreprises SCOP, l'appui à la création et à la gestion, la révision coopérative. Il s'organise autour des Unions régionales et de la Confédération générale mais comprend également des fédérations spécialisées comme celle du bâtiment par exemple.

On trouve également des différences de fonctionnement entre les réseaux. Les CUMA s'affirment au sein de la profession agricole dans le champ technique beaucoup plus que dans le politique ou le syndical. Les élus du réseau ont une grande importance au niveau national et les techniciens, au niveau local, disposent traditionnellement d'une large capacité d'initiative.

Parcs, Cuma, Scop...petit carnet de route pour les partenariats

Les Parcs, dont l'existence est le fruit d'un accord politique local reconnu par une décision gouvernementale, cultivent le consensus dans l'élaboration de leur charte puis dans sa mise en œuvre. Ils ont adopté la représentation comme mode de désignation de leurs représentants. Au côté des élus, l'équipe technique, étoffée et pluridisciplinaire, joue un rôle opérationnel important sur le territoire.

Le réseau SCOP est un lieu de débat longtemps replié sur lui-même mais qui s'est ouvert résolument. Les élus tiennent une place importante à tous les échelons. Ils partagent avec les délégués la conviction que la double qualité coopérateur/travailleur-salarié est l'idéal de la coopération.

Quelles actions pouvons-nous mener ensemble ?

Pragmatiques et tournés vers l'action, les animateurs se posent avant tout cette question ! Elle est bien sûr déterminante au niveau opérationnel mais aussi au niveau du partenariat : l'action est en effet l'objet autour duquel va se cristalliser puis progressivement se construire le partenariat.

Plutôt que de dresser ici un catalogue d'actions, nous avons préféré donner une typologie illustrée de quelques exemples. Charge à chacun ensuite de construire les actions adaptées à ses besoins locaux spécifiques et d'enrichir ainsi... le catalogue des possibles.

Les objets pour les acteurs locaux

On trouvera dans ce type d'actions celles qui sont menées localement par des animateurs, des administrateurs, des associés de coopératives, des membres des différents réseaux.

On peut distinguer en trois thèmes :

1. L'innovation en machinisme, en agronomie et foresterie (semis sur prairie, exploitation forestière, nouveaux équipements pour l'entretien des zones humides).
2. Le management coopératif (bilan sociétal, renouvellement des administrateurs, formation coopérative, gestion du sociétariat et du salariat).
3. La création de pôles coopératifs, avec des services communs (bâtiments, salariés partagés...). Ces « maisons de la coopération » restent à inventer !

Les objets pour les animateurs

Ces actions sont celles que les animateurs vont conduire ensemble pour des intérêts individuels et professionnels (la formation par exemple) ou au bénéfice des réseaux.

On peut regrouper ces actions en trois catégories :

1. L'échange de pratiques entre les animateurs sur la création d'entreprise en milieu rural, la gestion des ressources humaines, la gestion coopérative, les pratiques de formation, les pratiques partenariales, l'installation en agriculture...
2. L'échange de compétences entre les réseaux (les énergies renouvelables, échange en gestion de ressources humaines contre compétence en gestion du matériel ou de l'emploi en commun, capacité d'animation contre compétence juridique sur les SCIC...);

3. La représentation croisée lors de la semaine de la coopération à l'école, dans les CRES et réseaux de l'économie sociale auprès des organisations économiques (consulaires, syndicales...) et collectivités locales.

Les objets pour le territoire

On trouve dans cette catégorie les actions concrètes qui sont, pour chacun, la finalité et la première justification du partenariat.

On peut citer ici quatre exemples :

1. Les nouvelles formes coopératives (Coopérative d'Activité et d'Emploi, Société Coopérative d'Intérêt Collectif) ;
2. La création et la transmission d'entreprise ;
3. L'énergie et particulièrement la filière bois ;
4. Les paysages et la biodiversité (gestion des zones humides, prairies, forêts et agroforesterie...).

Les objets pour les réseaux fédératifs

Cette catégorie ne comprend pas pour l'instant d'exemple réel, mais repose sur des souhaits exprimés par des administrateurs et animateurs des réseaux, sur la base d'expériences internes.

- La formation continue des cadres (à l'image des formations CNAM/CGSCOP pour les dirigeants de CAE, TCDA pour les animateurs CUMA), formation des salariés et administrateurs (à l'image des formations du réseau SCOP, de celles de la FRCUMA Ouest) ;
- La recherche action (transmission du patrimoine et des moyens de productions par exemple) ;
- La création d'un centre de ressources coopératives.

Comment pérenniser le partenariat ?

Quand on observe les partenariats entre Parcs CUMA et SCOP, on est face à un paradoxe : le niveau de partenariat est relativement moyen (peu d'institutionnalisation, de conventions, d'identité commune, d'interdépendance entre les réseaux...mais plutôt des relations entre des personnes limitées à des actions) mais les résultats opérationnels sont néanmoins jugés comme satisfaisants par les acteurs locaux. Ce qui est fragile avec ce type de partenariat, c'est sa pérennisation plus que son efficacité. Ils peuvent disparaître si les hommes et les femmes qui les ont créés quittent le territoire ou leur fonction, ils peuvent s'épuiser faute de nouvelles actions...

Comment continuer après la première action ? Comment continuer quand les hommes et les femmes changent ?

Intensifier le partenariat

On a vu qu'à l'issue d'une rencontre le partenariat se cristallise autour d'un objet commun (une action, une manifestation, une déclaration). Cet objet est un point de passage obligé qui permet aux membres du futur réseau de passer d'une position singulière à l'énoncé d'une problématique commune, comme sur les enjeux énergétiques par exemple. Grâce au croisement des regards et à la conduite effective d'une opération, on pourra construire une problématique commune. Elle servira de cadre aux futures actions. C'est en effet plus sur l'évaluation des actions que sur la vérification de l'accord politique que s'intensifiera progressivement le partenariat.

Il ne suffit pas d'imaginer une action, il faut également que cette action soit le point sur lequel va pouvoir se cristalliser le partenariat. Ce n'est pas l'action qui fait le partenariat, ce sont les hommes et les femmes, leur capacité à articuler leur diversité, à travailler ensemble, à construire des compromis autour d'une première action.

Adopter la bonne posture

Les acteurs locaux citent cinq points pour pérenniser un partenariat de qualité :

1. Garder sa casquette. L'intérêt du partenariat repose en effet sur la synergie entre les réseaux, sur la recherche de complémentarités. Si l'on perd son identité et sa spécificité, on perd l'intérêt du réseau ! De plus, les réseaux doivent continuer de fonctionner pour assurer leurs fonctions propres.

2. Porter la casquette commune. Trois conditions sont à remplir pour qu'il y ait quelque chose sous la casquette commune :

1. avoir confiance dans les membres du réseau, et donc bien se connaître et se reconnaître ;

2. faire savoir les actions et les résultats du réseau, ne pas s'approprier les résultats du travail et communiquer sous une bannière commune ;
3. être partenaire plutôt que représentant, on ne représente pas les autres réseaux mais on peut en revanche témoigner du partenariat et des valeurs communes.

3. Vérifier l'envie de travailler ensemble. Plutôt que chercher les frontières institutionnelles entre les réseaux (elles existent et limitent de fait le partenariat si on se focalise dessus) ou les compétences techniques (on sait les trouver), il faut continuellement, sur la base de l'évaluation des résultats et du fonctionnement, vérifier l'envie de travailler ensemble.

4. Partager une culture commune. Le croisement des regards entre la base des réseaux (échange CUMA/SCOP par exemple), les réflexions communes lors des salons, journées nationales et congrès participent de la création d'une culture commune. Tout le monde ne pense pas la même chose, n'a pas nécessairement la même conception du développement durable ou de la coopération, mais chacun sait de mieux en mieux ce que pense l'autre. Et le collectif élabore progressivement de nouveaux savoirs. Des dispositifs plus élaborés peuvent également être mis en place à l'image de la formation action qui a précédé la mise en place du réseau Cap'Actif en Livradois-Forez.

5. Écrire ensemble (une charte, une réponse à appel d'offre, un projet...). Le passage régulier par l'écrit est un gage de clarification, de consolidation des résultats et du fonctionnement du partenariat. Il permet également des avancées méthodologiques et leur diffusion au sein des différents réseaux.

Organiser la gouvernance

Éviter centralité et hiérarchie et renforcer les liens. Un réseau, un bon partenariat, est une organisation particulière dont l'efficacité repose sur la légèreté de la structuration, sur la capacité des participants à renforcer leurs liens plutôt qu'à se reposer sur un centre, un animateur pivot, qui serait le garant et le catalyseur du partenariat.

Faire valider le réseau et son fonctionnement par les élus

Même si les cultures des réseaux associés sont différentes, le rôle des élus y est déterminant. Parce que les réseaux sont gouvernés différemment des institutions classiques, sans centralité ni représentation, le partenariat, la participation aux réseaux interrogent nécessairement les élus. Il convient donc, le moment venu, de leur demander de valider, sur la base de l'évaluation des premiers résultats, l'existence et le fonctionnement du réseau.

Trouver les bons outils pour gérer le partenariat

Les réseaux CUMA et SCOP maîtrisent plutôt les outils de la gestion de l'entreprise, notamment au niveau local (Fédération Départementale des CUMA, Union Régionale des SCOP). Ces outils visent à conseiller les entreprises dans la production de biens et de services, dans leur gestion et leur stratégie. Ces outils mobilisent essentiellement les sciences de gestion et la sociologie des organisations.

Les parcs et les réseaux nationaux maîtrisent également les outils de la gestion de projet. Ces outils servent à accompagner des porteurs de projet dans l'expérimentation, l'innovation, la diffusion et le développement.

Ne faut-il pas maintenant se doter d'outils communs de la gestion des partenariats ? Ils serviront au croisement des stratégies institutionnelles et à l'accompagnement des acteurs. Ils mobilisent, en plus de la sociologie classique, la sociologie de l'innovation.

Faire vivre les tensions

Il existe des points de débat entre les réseaux. Il est intéressant d'instruire la controverse, pas uniquement pour le plaisir du débat mais aussi pour progressivement construire un compromis entre les acteurs. Voici quelques tensions qui dessinent autant de compromis à construire :

Coopératif



Collectif

Quand les SCOP parlent de 'coopératif', elles font implicitement référence à l'histoire et au statut des entreprises coopératives, alors que les Parcs ont une acception plus large du terme, quasiment étymologique (travailler ensemble). Les Parcs vont donc qualifier de « coopératives » les actions menées en commun par des entreprises ou par des entreprises et des collectivités ; ce que les SCOP qualifieraient de 'collectif' ou de partenarial.

Intérêt privé



Intérêt général

Un Parc travaille pour l'intérêt général formalisé dans sa charte, tandis que les CUMA et les SCOP, qui sont des entreprises, défendent clairement des intérêts privés. Liées au territoire et société de personnes, elles se préoccupent également très souvent des enjeux sociaux. De la même façon, les Parcs portent attention aux hommes et aux entreprises qui vivent sur son territoire : la tension entre intérêt privé et général est donc permanente et constructive.

Temps de l'entreprise



Temps de la collectivité

Les 'temps' sont également appréhendés différemment. Les CUMA et les SCOP sont, dans bien des cas, dans le court terme (dans des logiques d'entreprises), alors que les Parcs renouvellent leur charte tous les 10 ans.

Partenaire



Représentant

Les Parcs sont à la recherche de représentants institutionnels, notamment de l'agriculture, alors que les CUMA se positionnent en tant que partenaires opérationnels. Les Parcs peuvent donc avoir des difficultés à travailler avec les CUMA de peur de se mettre en porte à faux vis-à-vis des représentants habituels de la profession agricole dans les parcs (souvent les Chambres d'agriculture). Il est donc important de distinguer la fonction de représentation de la profession agricole (que ne revendiquent pas les CUMA !) au sein des instances du Parc, et la fonction de partenaire opérationnel sur le terrain.

Contourner les écrans

Dans les partenariats observés, on relève des écrans qui peuvent à terme menacer la pérennité du partenariat. Il convient de se poser la question, certes délicate du point de vue fédératif, de la participation au partenariat de différentes composantes du réseau fédératif. Ainsi dans certains cas, on voit par exemple que la FDCUMA et les exploitations sont les interlocuteurs privilégiés du Parc. Ils deviennent alors de véritables écrans entre le Parc et les CUMA. Il ne s'agit pas question de suggérer ici que le Parc soit en relation directe avec les CUMA et écarte la FDCUMA du partenariat, mais de poser la question, pour une plus grande efficacité de la participation au partenariat, du Parc, des exploitations et de la FDCUMA, mais aussi des entreprises que sont les CUMA.

Evaluer

Le mot est souvent revenu dans ce document. L'évaluation régulière et écrite des résultats et du fonctionnement du partenariat est un gage de pérennité et un préalable à la communication des résultats.

Quelques contacts

A la Fédération des Parcs Naturels Régionaux de France : Stéphane ADAM

A la Confédération Générale des SCOP : Michel PORTA

A la Fédération Nationale des CUMA : Franck THOMAS

Pour aller plus loin en image : quatre films disponibles sur le site de la FNCUMA sur le partenariat entre CUMA, Parc et SCOP :

- Agriculture, forêt et énergie dans le Perche
- Partenariat CUMA et Parc dans les marais du Cotentin et du Bessin
- Création d'activité et d'emploi en Livradois-Forez
- Echanges CUMA SCOP en Bourgogne

avec le soutien de :



Fonds social européen

ADEME



MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA PÊCHE



Ministère de l'emploi,
de la cohésion sociale
et du logement



**Caisse
des Dépôts**