



LA COOPÉRATION TERRITORIALE : UN DÉFI ET UNE NÉCESSITÉ

Face aux crises démocratiques, sociales et environnementales qui ébranlent nos sociétés, une évidence s'impose : aucune institution, aucun élu, aucune entreprise ni aucune association ne peut, seul, apporter de réponses durables. La coopération territoriale devient l'impératif de notre temps.

*Lors des Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale, organisées le 28 août 2025 par le Comité 21 en partenariat avec l'ANCT, l'ANPP, le Cerema, le CGDD et le RAMEAU, **François Rebsamen**, alors ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, a été clair : « L'avenir de nos territoires se bâtit collectivement. ([3min07](#)) Transition écologique, cohésion sociale, attractivité des territoires, aucun de ces défis ne peut être relevé seul ».*

*Si l'action collective est devenue incontournable, c'est que les défis liés aux transitions et à la lutte contre le réchauffement climatique sont trop complexes pour être traités dans l'isolement. « C'est dans la coopération, entre tous les acteurs, que résident les solutions pour y répondre », introduit **François Rebsamen**. Sans aller jusqu'à l'imposer, l'État se doit de « créer les conditions du dialogue et du*

partenariat » afin de favoriser la diffusion des bonnes pratiques et la montée en compétences des territoires. La coopération, insiste le ministre, est bien un « levier de transformation » et non un supplément optionnel.

Philippe Dessertine, président du Comité 21, constate que « nous sommes à une croisée des chemins » ([7min23](#)), où la nécessité d'un nouveau modèle de développement durable s'impose. Et un modèle collectif, plutôt que descendant : « Le nouveau modèle ne va pas être imposé du sommet d'une pyramide. Il va être inventé par les acteurs territoriaux eux-mêmes ».

Autrement dit, les solutions viendront du terrain, de l'expérimentation et de la capacité des territoires à innover.

Mais comment inventer ces nouvelles alliances ? Comment fédérer alors que la défiance citoyenne s'accroît ? Et en quoi l'action collective est-elle indispensable face à l'urgence des transitions à mener ?

Brice Comment (président d'ALons'ZI), **Manon Loisel** (cabinet Partie Prenante), **Aurélie Mézière** (maire de Plessé) et **Gaëtan Monot** (réseau des Petites Cantines) ont réfléchi à des réponses tangibles lors de la table ronde d'ouverture de l'événement.

[En complément de l'article, accédez à la rediffusion de la table ronde en cliquant ici.](#)

La coopération territoriale : une définition multi-factorielle

Comment coopérer efficacement ?

D'abord, il est important de s'écouter, de partager les points de vue, d'apprendre des expériences vécues par nos semblables. C'est uniquement après l'accomplissement de ces trois étapes que vient le temps de chercher ensemble des solutions utiles au territoire.

Cette ambition se heurte à un contexte de crise démocratique. **Manon Loisel**, associée du cabinet Partie Prenante, explique que les démarches participatives classiques peinent à enrayer la défiance : « *On a une démultiplication de dispositifs pour redonner la parole aux citoyens... (20min24) Mais ils cohabitent avec une crise démocratique qui ne fait que s'accroître.* » Le risque, dit-elle en citant Bruno Latour, est celui de « *sourds qui tentent de redonner la parole à des muets* ». La coopération exige donc un profond renouvellement de nos pratiques d'écoute.

Maire de la commune de Plessé (Loire-Atlantique), **Aurélie Mézière** rappelle que les élus ont un rôle central, non pas comme décideurs solitaires, mais comme animateurs : « *Je pars vraiment du principe de faire de la politique avec les gens et non pour les gens. (24min30) La coopération, c'est mettre tout le monde autour de la table* ». **Brice Comment**, président de l'association

ALons'ZI, insiste, lui, sur la durée et la confiance : « *Avant de coopérer, il faut collaborer, et avant de collaborer, il faut réussir à discuter. Et ça prend du temps.* » (28min42)

Un processus sur le temps long, dans lequel l'intermédiation publique a toute sa place : « *Les collectivités publiques sont indispensables pour nous, pour cette mise en réseau, cette mise en relation, et pour identifier le jeu d'acteurs territorial* » (27min41), confie **Gaëtan Monot**, secrétaire général du réseau des Petites Cantines.

Entre exigence démocratique et urgence politique, la coopération territoriale repose sur trois piliers : la reconnaissance de la crise de confiance, la nécessité d'un État facilitateur et le rôle incontournable du temps long pour construire des relations durables.

Quand la coopération se concrétise : des exemples inspirants

La coopération n'est pas qu'un concept théorique. Ses impacts se matérialisent déjà par des expériences locales qui se veulent palpables pour les acteurs locaux et pour les citoyens.

Premier cas intéressant, celui des comités consultatifs mis en place à Plessé, sous l'impulsion de la maire, **Aurélie Mézière**. « *À Plessé, nous n'avons pas de commission municipale... Nous avons ouvert nos commissions à tous les habitants et*

les avons appelés les comités consultatifs ». (30min40) Les « VIP » - comprenez Volontaires Investis à Plessé - participent à la vie publique dès 14 ans. Ce dispositif a permis de concrétiser des projets comme un café associatif ou un futur magasin de producteurs : « *Chaque fois qu'on rassemble les gens, et qu'ils arrivent à se parler et à se connaître, les bonnes idées émergent* ».

Le réseau des Petites Cantines, présenté par **Gaëtan Monot**, illustre une autre facette de la coopération : celle du lien social et de la confiance. Chaque ouverture d'une nouvelle cantine repose sur l'initiative d'un collectif citoyen accompagné par le réseau national. Trois ingrédients s'imposent : un collectif porteur d'une initiative forte ; la capacité à assimiler des compétences ; un système de gouvernance partagée. L'exemple de Grenoble montre l'impact territorial : « *Petit à petit, le lieu est devenu un espace de rencontre pour les acteurs associatifs, parfois même privés...* » (36min31) *Aujourd'hui, la cantine marche très bien, non seulement d'un point de vue économique, mais aussi en termes d'impact* ».

Côté entreprises, **Brice Comment**, président de l'association ALons'ZI, met en lumière des réussites collectives portées par sa structure. Le recyclage de la « glassine », ce déchet léger qui termine souvent enfoui, en est un exemple marquant : « *En un an, nous avons collecté plus de 10 tonnes, qui ont ensuite été réinsérées dans une*

filière qui produit de l'isolant. » (41min03)

Innovation écologique, revitalisation démocratique, dynamisation économique : ces initiatives montrent que la coopération peut produire des effets palpables. Mais elles rappellent aussi que la confiance ne se décrète pas. Comme le souligne **Brice Comment**, elle se construit dans le temps, avec des « *succès rapides* » capables d'embarquer progressivement les acteurs.

Attention cependant à ne pas tomber dans les écueils de la démocratie participative traditionnelle, et à tirer des leçons de ses récents échecs. **Manon Loisel** rappelle l'exemple de l'instauration du Grand débat pour atténuer la gronde des Gilets jaunes, en 2019 : « *Les gens des ronds-points n'étaient pas les mêmes que ceux du grand débat.* » (45min33) Coopérer suppose donc de capter ces voix dissonantes et de reconnaître la légitimité des lieux informels d'expression. D'où sa formule : « *Écouter, ça s'outille* ».

Qu'il s'agisse d'un village rural, d'un réseau associatif urbain ou d'un collectif d'entreprises industrielles, la coopération territoriale est déjà en marche. Elle ne se réduit pas à un idéal abstrait, mais prend corps dans des dispositifs concrets, qui fédèrent les acteurs du territoire et démontrent peu à peu leur puissance transformatrice.

Les pistes pour inventer les coopérations de demain

Si les exemples montrent que la coopération est possible, les experts de la table ronde s'accordent sur la nécessité de la structurer davantage. Pour **Aurélie Mézière**, l'élu local doit se porter garant d'un cadre clair : « *La coopération, c'est mettre tout le monde autour de la table... On se voit plutôt comme chef d'orchestre de la coopération* ». ([50min48](#)) Cette posture suppose de partager les responsabilités, d'établir des règles du jeu, mais aussi de donner de la place à l'initiative citoyenne.

Gaëtan Monot insiste sur les « *ingrédients de réussite* » à bien appliquer : initiative citoyenne, apprentissage des compétences, gouvernance partagée et capacité d'écoute. En effet, la coopération se travaille, se cultive et s'apprivoise : « *Ce ne sont pas forcément des compétences innées... (54min57) On apprend sur le territoire, mais aussi à travers le réseau national* ». Selon lui, la bonne santé de la coopération territoriale réside dans la capacité à conjuguer le local et le collectif élargi, le terrain et le réseau.

Pour **Brice Comment**, les conditions de la coopération reposent sur trois leviers ([56min28](#)) : une gouvernance neutre, un noyau d'acteurs convaincus, et des résultats à démontrer rapidement pour assurer la pérennité des dispositifs. C'est pour cela que la structure ALons'ZI est au statut associatif : « *Cela nous*

permet une gouvernance partagée et une neutralité. [...] Peu importe qu'une entreprise entre dans l'association par conviction ou par intérêt économique, tant qu'elle vit l'histoire collective ensuite ».

Manon Loisel élargit le propos en soulignant que pour capter les signaux faibles ([49min08](#)), il est essentiel de donner la parole à ceux qu'on entend rarement, et de redistribuer l'attention pour aller vers plus de représentativité des divers points de vue : « *Être deux fois plus attentif à ceux qu'on entend le moins, parfois en disant aux plus visibles : « Merci, mais laissez aussi de la place ».* Selon elle, « *représenter, ça s'outille aussi* ». Les élus doivent être armés pour arbitrer entre des besoins divergents et jouer un rôle de diplomates.

La place est donc à l'innovation collective, basée sur des expériences déjà vécues et sur les enseignements que celles-ci ont apporté. Les divers acteurs impliqués ont tout intérêt à cultiver l'ambivalence entre une méthodologie rigoureuse (cadre, gouvernance, outils d'écoute) et une ouverture à l'expérimentation, dont les échecs se muent en apprentissages.

Sa pérennisation repose sur un savant équilibre entre l'expérimentation locale et l'impulsion nationale. Les initiatives de terrain nourrissent la coopération par leur créativité, tandis que l'État et les organismes nationaux tels que Comité 21 en établissent les conditions structurelles et

symboliques. Des conditions à faire vivre et à chérir. Car, comme le résume **François Rebsamen**, alors ministre de l'Aménagement du

territoire et de la Décentralisation : « *Plus que jamais, [la coopération] fait le sel et la force de nos territoires* »

Les trois éléments à retenir de cette introduction :

- **La coopération est un impératif face aux crises** : les défis écologiques, sociaux et démocratiques sont trop complexes pour être relevés isolément : « *L'avenir de nos territoires se bâtit collectivement* » rappelle **François Rebsamen**. L'État a un rôle d'accompagnateur, en créant les conditions du dialogue et du partenariat. La coopération n'est donc pas un supplément optionnel mais un véritable « levier de transformation ».
- **Une pratique exigeante, fondée sur l'écoute et le temps long** : la défiance citoyenne oblige à repenser les démarches participatives : **Manon Loisel** souligne le risque d'initiatives qui se superposent à une « *crise démocratique qui ne fait que s'accroître* ». Les élus ne sont plus de simples décideurs mais des animateurs de la coopération, comme le dit **Aurélie Mézière** : « *faire de la politique avec les gens et non pour les gens* ». La confiance se construit dans la durée, comme le rappelle **Brice Comment** : « *Avant de coopérer, il faut collaborer, et avant de collaborer, il faut réussir à discuter* ».
- **Des expériences locales qui inspirent l'avenir** : à Plessé, les comités consultatifs ouverts à tous illustrent une démocratie plus inclusive où « *chaque fois qu'on rassemble les gens, les bonnes idées émergent* ». Le réseau des Petites Cantines montre comment la coopération renforce le lien social et l'impact territorial. Enfin, des initiatives comme le recyclage de la glassine par ALons'ZI prouvent que l'action collective peut conjuguer innovation écologique, impact économique et mobilisation citoyenne.

Rédaction : Valentin Nonorgue de Territoires-Audacieux.fr

Les **Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale** (RNCT) mettent en avant l'importance de la coopération entre les divers acteurs des territoires comme levier de transformation et réponse aux enjeux environnementaux et sociaux. A travers des partages d'expérience et la présentation d'outils, elles permettent de s'initier ou de gagner en expertise dans ses pratiques coopératives, afin d'accélérer les alliances d'intérêt général dans les territoires.

Organisateur :



en partenariat avec :



avec le soutien de :

