

Séminaire FFEC
20 – 22 janvier 2017 | Marseille

La Gouvernance

Qui je suis

Je m'appelle Colin Lemaitre.

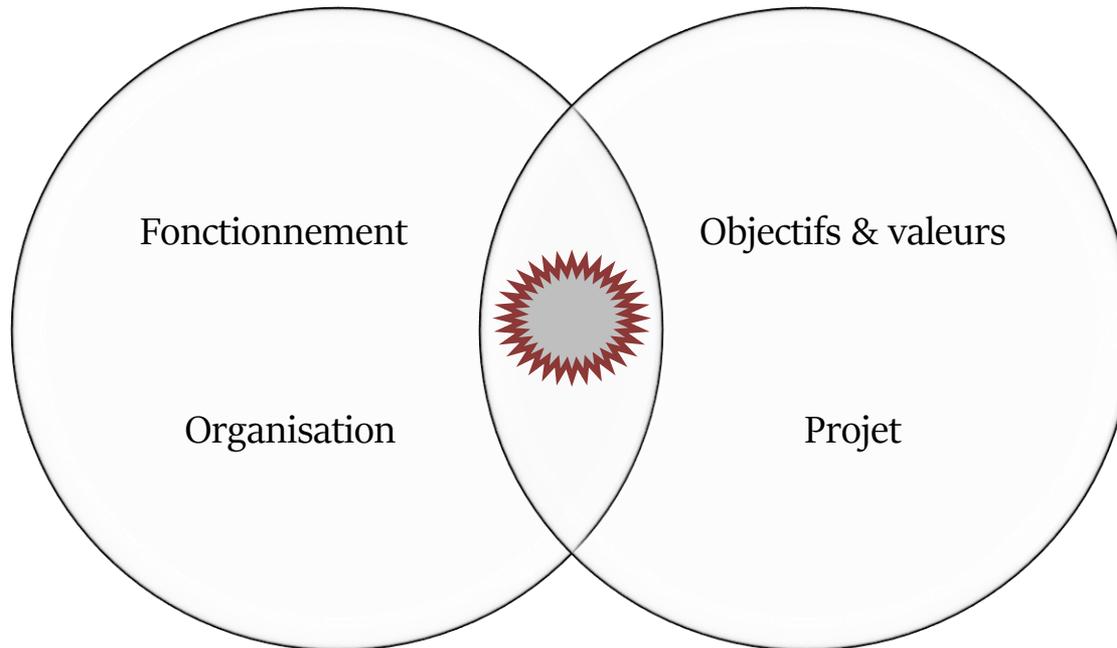
Mon parcours :

- Artiste & technicien du spectacle vivant.
- Créateur et gérant d'une société de production devenue coopérative d'activités et d'emplois pour la culture (scop).
- Cofondateur et coprésident d'un collectif local d'organisations musicales gérant un équipement culturel en délégation de service public (association).
- Président DG d'un centre culturel cinématographique à la fois cinéma art & essai et acteur socio-éducatif (scic).
- Cofondateur et directeur d'un pôle territorial de coopération économique permettant la conception et le développement de projets créatifs et – socialement – innovants entre différentes communautés (association).
- Intervenant en conseils et en assistance à maîtrise d'ouvrage pour le développement de projets d'entreprises et d'innovation sociales (sas).

Une définition de la gouvernance

« Articulation des différents mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif »

Jean-Louis Laville & Christian Hoarau (« La gouvernance des associations », Erès, 2008)



Une conversation

Pistes et réflexions à partir du récit de processus de gouvernance vécus dans mon parcours :

- Traduire en actes et en pratiques dans la gouvernance du projet les processus participatifs éventuellement mobilisés lors de la définition du projet.
- Gouvernance créative : dans le respect de la législation, en s'autorisant l'expérimentation, adopter des mécanismes souples et « dynamiques » permettant d'aménager régulièrement les règles de fonctionnement.
- Etablir un dialogue coopératif permanent entre les différentes parties-prenantes pour soutenir la construction d'une gouvernance... coopérative.

Phase d'élaboration du projet extrêmement collaborative/participative (groupes de travail thématiques, représentation collégiale, dialogues avec les parties-prenantes et l'environnement extérieur, etc.).

- 2005 : échanges informels entre acteurs du territoire.
- 2006 : création d'un collectif associatif composé d'organisations diverses du secteur musical à Saint-Etienne.
- 2007 : candidature commune (au travers de l'outil associatif créé) pour la gestion en délégation de service public de la scène de musiques actuelles de la Ville.
- 2008 : ouverture de l'équipement au public.

Un Conseil d'Administration, un bureau et une coprésidence.

Traduction en actes et en pratiques

« Nous sommes des acteurs du territoire et nous pensons qu'une Smac doit être pilotée par les acteurs d'un territoire »

- Gouvernance centrée sur les personnes morales adhérentes, Groupes de travail transversaux (2009).

« Nous avons formulé un projet entre nous mais maintenant qu'il existe dans toute sa complexité, comment est-il vécu par les autres parties-prenantes ? »

- Démarche de progrès intégrant salariés, intermittents, fournisseurs, partenaires (2010).

« Nous sommes des acteurs d'un lieu et d'un espace-projet. Il doit être piloté par l'ensemble des personnes qui y interagissent »

- Elargissement aux personnes physiques (spectateurs, bénévoles,...) et aux salariés (2011).

« Nous sommes un projet au sein duquel les modalités d'intervention peuvent être multiples. Cette diversité fait notre force et nous devons la consolider »

- Indemnisation des administrateurs sous conditions (2013).

« Nous sommes attachés à l'existence de formes d'autonomie »

- Fonds vie associative et fonds animation du bénévolat (2014).

Etc...

De la créativité en gouvernance

1. Comment voulons-nous fonctionner ?
 2. Est-ce que quelque chose ou quelqu'un nous empêche de fonctionner comme cela ?
- La Loi de 1901 sur les associations est très souple ! Il faut être deux, avoir au moins un représentant légal, réaliser une assemblée générale annuelle...
 - C'est le plus souvent la confrontation entre différentes « cultures d'entreprises / organisationnelles / associatives » qui constitue le frein essentiel.
 - Des exemples : collégialité, fluctuation, rémunération, pondération, ...
 - Culture & Coopération a adopté dès sa création une logique de gouvernance souple, dont le « noyau » initial s'est vu régulièrement adjoindre ou enlever des « modules » supplémentaires.
 - Assemblée permanente, Comité de pilotage, Comité de direction, comité de suivi technique, distinction responsabilité légale & rapports hiérarchique/décisionnels, etc.

Construction d'un dialogue coopératif : les PTCE

- Comment faire avancer à la fois la définition du projet et le cadrage de son fonctionnement ?
- Expérimentation d'une méthodologie autour du « référentiel d'action commun aux pôles territoriaux de coopération économique ».
 - Qu'est-ce que c'est ? (Un PTCE).
 - Quels sont les objectifs ? (déclinaison en thèmes).
 - Comment les mettre en œuvre et co-évaluer leur mise en œuvre ? (déclinaison en indicateurs).
- Une démarche et des moyens alloués (concevoir puis animer le référentiel).
- Un outil (la « grille »).
- Une capitalisation (le lexique interne, les observations, etc.).
- Un dialogue (la moyenne et la dispersion).

Référentiel d'action d'un PTCE

LABO - ESS

RÉFÉRENTIEL D'ACTION D'UN PTCE

v 3.11 - Tours, le 17 novembre 2015

3 améliorations c, f, f3

BARÈME DE NOTATION : 6 = très important (ou satisfaisant si diagnostic), 5 = important, 4 = plutôt important

3 = plutôt peu important (ou satisfaisant si diagnostic), 2 = peu important, 1 = très peu important

nb : le droit de non-réponse est reconnu en cas de manque d'information sur un indicateur

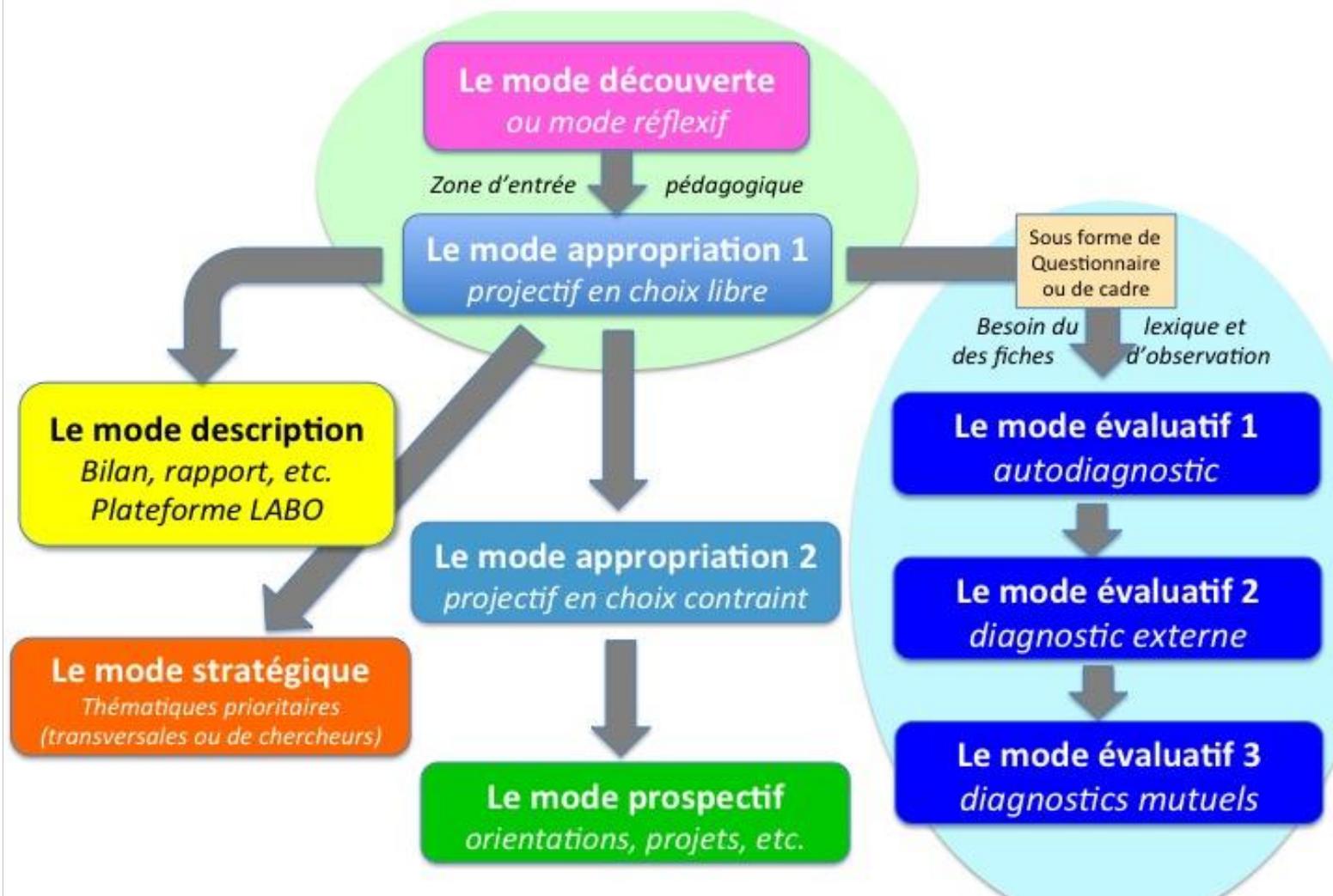
Ce référentiel générique permet de caractériser l'unité complexe de chaque PTCE dans la diversité de leurs spécificités. Il a été élaboré selon la méthode ECARTS ©. Chaque indicateur général peut faire, à son tour, l'objet d'un référentiel

		INDICATEURS GÉNÉRAUX SIGNIFICATIFS				
		1	2	3	4	
THÈME DE L'ACTION	OBJECTIFS GÉNÉRAUX	OBJECTIFS PRINCIPAUX				
	CULTIVER ET SERVIR LE TERRITOIRE	a	le PTCE dispose d'un lieu identifié et accessible ou de plusieurs lieux	il connaît le milieu local , ses acteurs, ses atouts et ses problèmes, son histoire	il est connu et reconnu par ses activités et leur utilité sociale	il articule les différentes modalités du temps selon le contexte : court terme, moyen, long terme, etc.
		b	il valorise les ressources locales : naturelles, historiques (bâtiments), etc.	il valorise les ressources humaines locales : savoir-faire, compétences, traditions, etc.	il met en oeuvre des comportements écoresponsables , écomanifestations, etc. labellisés ou non	il rend lisibles et attractifs ses résultats et ses projets pour les habitants
c		il construit avec les pouvoirs publics locaux des partenariats décloisonnés	il développe des liens décloisonnants avec entreprises, réseaux, syndicats	il développe des liens décloisonnants avec la société civile : médias, associations, écoles, etc.	il tient compte des autres niveaux de territoire et de leurs politiques : EPCI, pays, dép., rég., nat., Europe, ...	
CONSTRUIRE ET ANIMER UN PROCESSUS TERRITORIAL DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE grappe, filière, lieu urbain ou rural	ÉLABORER ET CONDUIRE UN PROJET GLOBAL BASÉ SUR LA COOPÉRATION	d	le respect, la diversité, la confiance, la convivialité sont des valeurs en actes du vivre ensemble	il reconnaît la formation mutuelle et la connaissance comme des leviers du développement	les problèmes sont réglés collectivement à partir des valeurs et du respect du droit	il pratique la solidarité en actes aux niveaux local et global
		e	le Projet est déployé (vision globale, finalités, objectifs) et la stratégie pilotée	il y a une animation démocratique et innovante de la gouvernance (principe d'équivalence) du Projet et des activités	les effets du PTCE pour ses parties prenantes et le PTCE lui-même sont co-évalués	le PTCE développe en interne l'information et la communication
		f	des actions collectives sont construites , utilisant les outils juridiques de l'ESS	des synergies sont créées entre les entreprises du PTCE, et au delà	les expériences sont capitalisées , (bonifiées) en étudiant les échecs et les réussites	la formation à la coopération est développée : esprit, méthodes, outils
	DÉVELOPPER UNE ÉCONOMIE INTÉGRÉE A LA VIE DU TERRITOIRE	g	le fonctionnement économique et son efficacité* sont pérennisés	les impacts quantitatifs et qualitatifs en emplois sont développés	il encourage les initiatives (privée, publique, mixte) et leurs porteurs à travers les outils de l'ESS	il mobilise différents modes de financement du territoire pour le PTCE et réciproquement
		h	il expérimente des innovations de produits et de services dans une perspective de DD	il expérimente des innovations sociales , organisationnelles, territoriales, etc.	il stimule et promeut la créativité des habitants dont les jeunes	il (co)construit des indicateurs d'impacts du PTCE , notamment sur le territoire
		i	il assure une veille économique, sociale et environnementale pour créer des passerelles	il participe à l'inclusion des personnes : sociale, professionnelle, citoyenne	il incite de multiples façons à la mise en valeur du patrimoine naturel local	il incite de multiples façons à la mise en valeur du patrimoine culturel local (vivant, historique, bâti, etc.)

* le mot 'modèle économique' jugé trop idéologique a été remplacé.

nom :
date :

Utilisations du Référentiel d'action PTCE



Pour revenir à la définition initiale

« Une articulation [...] permettant l'alignement [...].

Deux rouages, deux axes, ... c'est une machine complexe !

L'alignement est visé mais jamais ou très rarement atteint. Il est sans cesse à re-chercher. Il est fragile et c'est l'ensemble de la structure qui se brise si la faille est trop importante.

Une articulation a besoin de dynamique. Si l'on cesse de l'exercer, elle se grippe.

Quelques points de friction réguliers (voire critiques) :

- Dirigeant-e-s opérationnels & Dirigeant-e-s légaux/statutaire
- Temps court & Temps long
- Sens des règles & Culture de l'expérimentation
- Processus démocratiques & Processus hiérarchiques
- ...