

PROGRAMME D'INTEGRATION CANTONAL (PIC)

AGENDA INTEGRATION SUISSE (AIS)

Canton de Neuchâtel



Espace Social et Professionnel d'Acquisition de
Compétences et d'Expériences

LA GOUVERNANCE PARTAGÉE EN BREF

LE CHOIX DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Dans les collectivités, de nouvelles façons de travailler ensemble émergent. De plus en plus d'institutions souhaitent développer davantage la participation au sein de leurs structures, conduisant à une contribution plus active et à une plus grande responsabilisation de ses membres. C'est le cas d'ESPACE : sa structure juridique est dans l'État, tout en optant pour un mode de gouvernance partagée. Le Conseil d'Etat a validé ce type de culture managériale et organisationnelle. Ce mode se base sur trois piliers : l'auto-organisation, la collaboration et l'agilité.

3 niveaux

Selon Ordinata¹, trois niveaux sont à distinguer :

- A. L'émergence de l'intelligence collective : elle désigne les capacités cognitives d'un groupe, résultant des interactions multiples entre ses membres.
- B. La dynamique participative : une pratique, un art, qui a pour but de favoriser et de réaliser l'émergence de l'intelligence collective, la collaboration et la synergie au sein d'une organisation et entre cette organisation et son environnement, grâce au déploiement d'un ensemble de principes, d'outils et de méthodes. La dynamique participative, c'est l'art du « nous », qui :
 - Cultive l'intégration des collaborateurs ;
 - Favorise leur adhésion aux orientations ;
 - Instaure un équilibre entre l'individu et le collectif ;
 - Stimule l'innovation ;
 - Accroît la souplesse et la pertinence des actions ;
 - Rend l'organisation agile ;
 - Renforce son alignement sur la mission, les ambitions et les valeurs communes.
- C. Lorsque la pratique de la dynamique participative a été assimilée par toute l'organisation, celle-ci peut faire un pas de plus en faisant un principe de gouvernance. C'est ainsi que la dynamique participative peut à terme s'ancrer durablement dans une véritable gouvernance partagée de l'organisation.

¹ www.ordinata.ch



LA GOUVERNANCE PARTAGÉE DANS ESPACE

Si ces éléments peuvent sembler complexes, il est important de préciser que le projet et ses membres seront informés plus précisément et accompagnés dans la pratique concrète de ce type de gouvernance.

Il s'agit notamment d'apprendre à travailler de manière plus organisée tout en mettant en lumière les limites de chacun-e, de soigner le temps du collectif en préparant les séances en amont grâce à des outils spécifiques et de percevoir les objections comme des éléments pertinents nécessitant des propositions d'amélioration. Ce processus d'apprentissage est pensé sur le moyen terme. Il dépend d'expériences concrètes qui elles-mêmes induiront des ajustements constants.

Le groupe de coordination (COSM, SMIG, Caritas et CSP) est formé et accompagné en dynamique participative par des spécialistes ayant 20 ans d'expérience. Dès 2021, les services de l'Etat concernés et les associations ayant été retenues prennent ensemble les décisions stratégiques et gèrent ensemble son fonctionnement : ceci afin d'adapter le projet à leurs besoins et réalités mis en commun. Liés par des contrats de prestations ou par un contrat de travail au COSM ou au SMIG définissant des missions, objectifs et prestations, tous rendent in fine des comptes et rapports au Département de l'économie et de l'action sociale et à la Confédération.

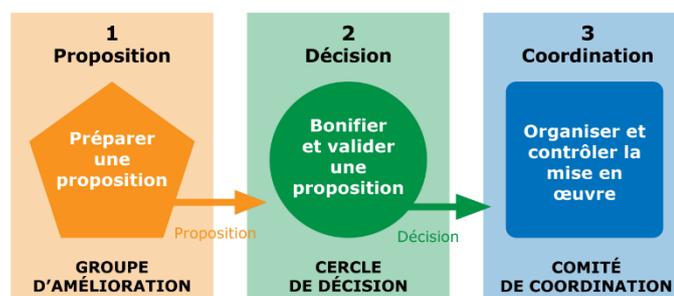
L'agencement entre l'Etat et le mode de la gouvernance partagée est construit en terme de cercle - Coordination, Compétences de base, Ateliers, Vivre-Ensemble.

Si les cercles ont un certain degré d'autonomie, il est important de spécifier qu'un cercle est toujours semi autonome car il s'insère dans le fonctionnement et dans la mission globale d'ESPACE. ESPACE est inclus dans la structure hiérarchique de l'Etat par le biais du comité de pilotage et du Conseil d'Etat. L'un des enjeux d'ESPACE réside dans la conciliation de différents modes de gouvernance. Cette conciliation sera toutefois facilitée par le fait qu'un seul chef et département réponde d'ESPACE. Chaque cercle est composé de prestations spécifiques (voir site www.ne.ch/ESPACE).

Espace social et professionnel d'acquisition de compétences et d'expériences - ESPACE
Cure 3, 2300 La Chaux-de-Fonds / Clos-Brochet 10, 2000 Neuchâtel
Cosm.espace@ne.ch 032/ 889 74 74
www.ne.ch/ESPACE

TROIS MODES DE SE RÉUNIR

La gouvernance partagée différencie trois raisons et modes de réunions :



Chaque groupe de coordination (ESPACE, Compétences de base, Ateliers, Vivre ensemble) peut vivre ses modes à des moments différents. Selon la nature des objets à traiter (proposition, décision, coordination) et les besoins du cercle, ce même groupe de coordination se nomme différemment (groupe d'amélioration, cercle de décision, comité de coordination) et utilise différents outils, notamment :

Le mode de proposition

Dans un premier temps, un groupe d'amélioration est créé : une ou plusieurs personnes préparent une proposition et rédigent *une fiche de proposition* (problématique, plan d'action).

Le mode de prise de décision

Dans un deuxième temps, la fiche de proposition est amenée au collectif. Le groupe de coordination se nomme dès lors cercle de décision. L'outil principal utilisé ici est *la décision par consentement*, qui permet d'assurer l'expression des limites de tolérance de chacun-e tout en responsabilisant tous les acteurs. En cas d'objections, des propositions d'améliorations permettent de bonifier la proposition de départ par divers tours de table et de lever ainsi toute objection. Une fois toutes les objections levées, la proposition est validée. Cette méthode permet à l'intelligence collective d'émerger pleinement.

Le mode de coordination :

Une fois la décision adoptée, sa mise en œuvre (organisation et contrôle) est confiée au comité de coordination.

Sur 100% des décisions d'un collectif, 5-15% concernent les décisions stratégiques alors que le 75%-95% restant sont les décisions opérationnelles de mise en œuvre concrète des décisions stratégiques. Les décisions opérationnelles sont quant à elles toujours prises en comité de coordination (annexe). Dans le cadre d'ESPACE, il est proposé de mettre en place mensuellement des séances de coordination de 6 heures et des séances de 2 heures pour le cercle de décision. Le groupe d'amélioration est temporaire et hétéroclite dans sa composition, il émerge selon les besoins. Sa durée pour produire une fiche de proposition est estimée à 15 heures.

RÔLES ET FONCTIONS

Afin d'assurer le fonctionnement de la dynamique participative, une communication fluide et une cohérence globale d'ESPACE, plusieurs fonctions et rôles sont identifiés.

Des fonctions fixes

- Celles des « 1^{er} liens » ou responsables de groupe/cercle : élus par leurs responsables hiérarchiques, ils assurent la coordination, transmettent les demandes, informations et décisions au groupe inférieur (notamment de la communication descendante). Il s'agit des personnes dans le tableau en page 4.
- Les membres du cercle : font des propositions d'amélioration, participent aux séances de coordination et de décision. Cette participation représente environ 8 heures mensuelles.

Des rôles variables

- Les animateurs : élus par leurs pairs, ils préparent et animent les cercles de décisions. Ce travail représente environ 7 heures mensuelles.
- Les secrétaires : élus par leurs pairs, ils préparent et attestent des décisions et des prochains pas pour l'exécution des tâches. Ce travail représente environ 7 heures mensuelles.
- Les « 2^{ème} liens » : élus par leurs pairs, ils font des propositions d'amélioration, participent dans leur cercle comme n'importe quel autre membre et participent également au cercle supérieur. Leur rôle est d'y transmettre les préoccupations de ses pairs ou de son cercle (notamment de la communication ascendante). Ce travail représente environ 3 heures mensuelles.

Espace social et professionnel d'acquisition de compétences et d'expériences - ESPACE
Cure 3, 2300 La Chaux-de-Fonds / Clos-Brochet 10, 2000 Neuchâtel
Cosm.espace@ne.ch 032/ 889 74 74
www.ne.ch/ESPACE

ANNEXE

LES TROIS MODES DE SE RÉUNIR

	1. Groupe d'amélioration	2. Cercle de décision	3. Comité de direction (coordination)
But	... formule une proposition	... prend une décision	... exécute la décision et en fait le suivi
Étapes	Définir le problème Analyser les possibilités Proposer une solution	Clarifier la proposition Décider de la proposition Promulguer la décision	Mesurer le progrès Ajuster le mandat Relancer l'action
Décisions	Décide quelle proposition va être faite au cercle	Prend les décisions vitales pour le cercle, stratégiques	Prend les décisions opérationnelles , liées à l'exécution
Responsabilités	Le responsable du groupe d'amélioration s'organise comme il veut pour assurer le fonctionnement du groupe	Le 1^{er} lien est responsable du cercle Un animateur en assure l'animation, secondé par un secrétaire	Le 1^{er} lien est responsable du comité de direction et en assure l'animation, qu'il ne peut pas déléguer (sauf absence)
Fréquence	Réunions fréquentes , puis dissolution quand la proposition est prête	Réunions périodiques (trimestrielles ou bimestrielles)	Réunions régulières (hebdomadaires, chaque quinzaine ou mensuelles)