



UNE GOUVERNANCE SOUPLE ET ADAPTÉE: QUELQUES APPRENTISSAGES



OPERATION VEILLE ET SOUTIEN
STRATÉGIQUES

L'Opération veille et soutien stratégiques [OVSS] a été créée en 2015 dans la foulée des transformations qui ont animé l'univers du développement collectif québécois.

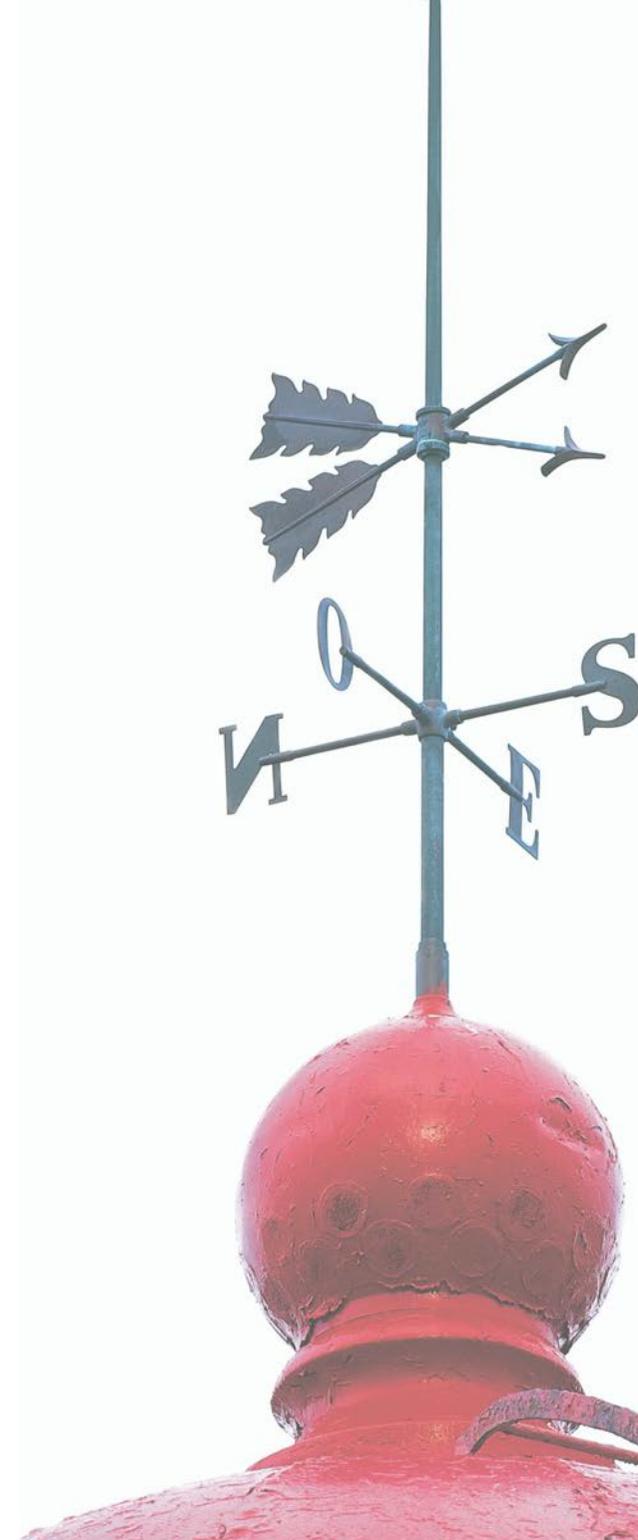
Elle réunit des partenaires et collaborateurs qui mettent en commun leurs forces et leurs expertises pour dégager une vue d'ensemble des transformations en cours, mieux les comprendre, les mettre en perspective et ainsi soutenir les acteurs.

NOTRE ENQUÊTE

À l'été 2017, nous avons réalisé une **enquête** auprès de trois territoires. L'objectif était d'explorer les conditions qui facilitent la résilience des démarches collectives.

Cette étude a mis en lumière l'importance d'une gouvernance souple et adaptée:

- ◆ ***Se construisant en cour de processus***
- ◆ ***Formalisant et reflétant ce que les acteurs font déjà***
- ◆ ***Puisant sa force dans le fait qu'elle est en continuité avec le processus enclenché***



LA GOUVERNANCE

La gouvernance canalise la volonté de travailler ensemble.
Elle permet de donner une vision commune des étapes à accomplir et organise l'action.

Elle est l'ensemble des processus et des instances qui prévoient:

- Les rôles et responsabilités
- La distribution des pouvoirs
- Les modes de prise de décision
- Les canaux de circulation de l'information
- Les liens avec d'autres instances
- Les modalités de participation
- Et plus encore...



UNE GOUVERNANCE SOUPLE ET ADAPTÉE: UNE CLÉ DE SUCCÈS



- ◆ **QUELQUES PRINCIPES COMMUNS**
- ◆ **UN PROCESSUS AU SERVICE DE LA MOBILISATION**
- ◆ **MODE DE FONCTIONNEMENT: DES INSPIRATIONS**



Gouvernance souple et adaptée:
les apprentissages



QUELQUES PRINCIPES COMMUNS

La gouvernance doit:

- ◆ *Permettre à chaque partenaire et acteur mobilisés d'accomplir sa propre mission.*
- ◆ *Viser un juste équilibre entre flexibilité et solidité.*
- ◆ *Faciliter l'action et la prise de décision.*

Permettre à chaque partenaire et acteur mobilisés d'accomplir sa propre mission

Dans la façon de décider des priorités, des actions, des modes de fonctionnement, de la fréquence des rencontres, etc., la gouvernance fait de la concertation et du travail collectif des outils supplémentaires pour les partenaires, et non pas une contrainte et une obligation.



Viser un juste équilibre entre flexibilité et solidité

Elle doit être suffisamment solide pour rassurer les acteurs sur la direction empruntée et servir de référence pour recadrer la démarche s'il y a des questionnements, des conflits, etc. En même temps être assez flexible pour pouvoir s'adapter au fil du temps et laisser la liberté aux acteurs de décider de nouvelles orientations.



Gouvernance souple et adaptée:
les apprentissages

Faciliter l'action et la prise de décision

Plutôt que d'être lourde et contraignante, elle permet de donner un élan et de canaliser les efforts.



Gouvernance souple et adaptée:
les apprentissages

UN PROCESSUS AU SERVICE DE LA MOBILISATION

La gouvernance s'élabore en s'appuyant sur la mobilisation des acteurs et leur vision des enjeux.

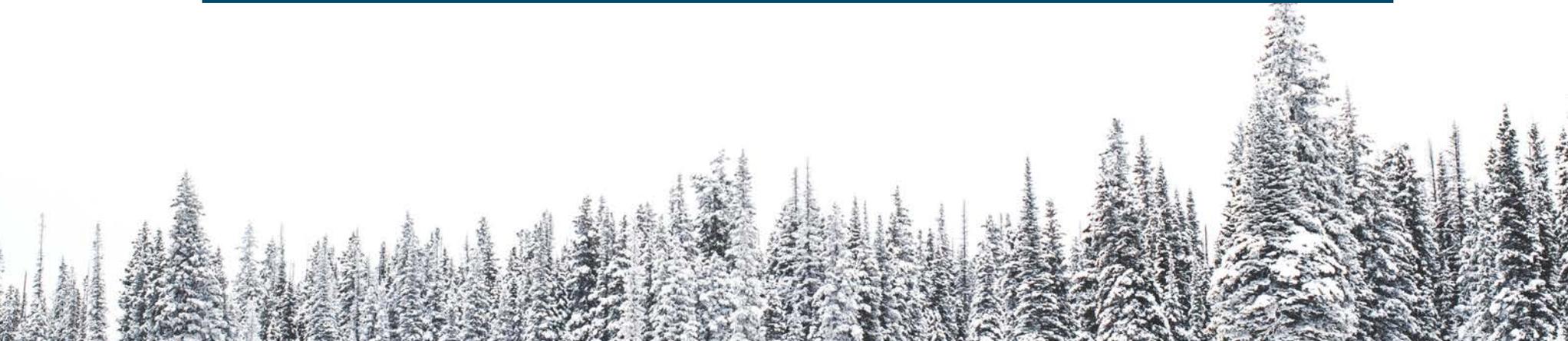
Voici 3 phases communes aux démarches étudiées:

- 1. S'ancrer dans les besoins, les enjeux du territoire***
- 2. S'approprier graduellement***
- 3. Élaborer la gouvernance en fonction des priorités***



S'ancrer dans les besoins et les enjeux du territoire

Les acteurs doivent être convaincus de la nécessité et de l'importance de se concerter pour tirer le maximum des ressources locales pour maximiser l'efficacité et l'impact des actions.



S'approprier graduellement

Les démarches doivent donner le temps à leurs partenaires de mieux se connaître et se comprendre. C'est-à-dire: Prendre le soin d'établir une compréhension commune des enjeux et de la situation sur laquelle agir.

Identifier la façon dont les rôles des principaux partenaires sont complémentaires et mettre en relief les points communs. À partir de ces points communs, définir un cadre de référence ou une définition commune du développement des communautés portée par la démarche.



Élaborer une gouvernance en fonction des priorités

Un comité restreint a pour mandat d'élaborer une gouvernance souple, qui ne contraint pas les acteurs, et qui permet de faciliter la mise en oeuvre des priorités et actions déjà identifiées.

En se construisant plus tard dans le processus, cette gouvernance plus formelle permet de miser sur:

Des habitudes de collaboration déjà établies.

Une meilleure connaissance des enjeux du territoire et des besoins des acteurs mobilisés.

Des rapports de confiance, ce qui est un atout quand on parle de sujets délicats comme les responsabilités, les pouvoirs et les obligations.

MODE DE FONCTIONNEMENT: DES INSPIRATIONS

Voici quelques inspirations à adapter aux contextes de chacun.

À noter que les instances présentées sont liées dans la pratique. Elles s'informent, se rendent des comptes, se confient des mandats, etc.

- ◆ *Une assemblée ouverte*
- ◆ *Une instance stratégique*
- ◆ *Une instance de gestion*
- ◆ *Des groupes de travail*

Une assemblée ouverte

Prévoir une instance ouverte largement à tous les acteurs concernés et intéressés. C'est un lieu qui permet d'échanger sur la situation du territoire, établir des priorités et définir la direction commune.

C'est aussi un bon moment pour présenter les bilans et les avancées.

Finalement, c'est souvent le lieu où la composition des autres instances sera déterminée [et parfois, où les membres en seront élus] et que des mandats plus précis d'actions et de mise en oeuvre leur seront confiés.



Une instance stratégique

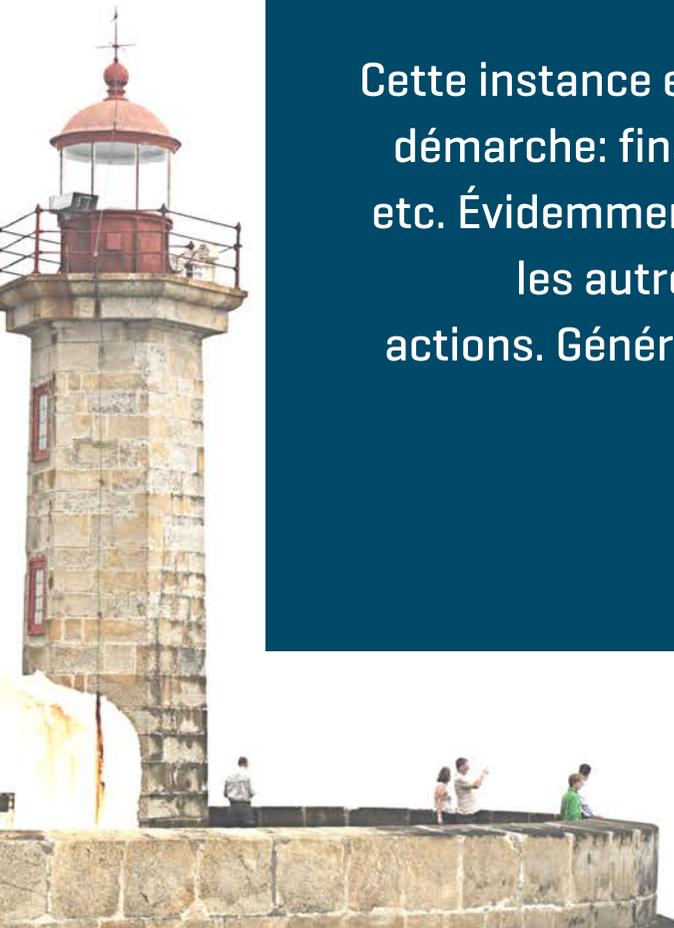
À partir des préoccupations soulevés par les membres, les partenaires ou les acteurs, ce comité plus restreint réfléchit à la façon efficace et réaliste de mettre en oeuvre les mandats et les actions.

On y retrouve souvent des représentants des principaux partenaires et les individus qui sont amenés à jouer un leadership fort dans la démarche.



Une instance de gestion

Cette instance est responsable de la mise en oeuvre et du suivi de la démarche: financement, échéanciers, plans d'action, évaluation, etc. Évidemment, elle agit sur la base des attentes exprimées dans les autres instances et leur assure des suivis sur ses actions. Généralement, elle encadre et soutient la coordination et les ressources humaines.



Des groupes de travail

Ces groupes de travail [chantiers, comités, etc.] rassemblent les acteurs pertinents et intéressés à s'attaquer à un enjeu ou un besoin.

Ce sont ces groupes qui passent à l'action et déploient la démarche sur le terrain.

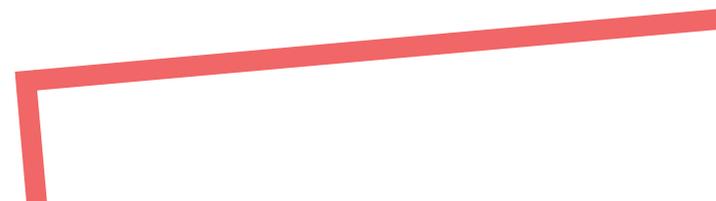
Ils ont la responsabilité de décliner les décisions et priorités décidées collectivement, mais aussi d'être la voix du terrain au sein des autres instances.

Très souvent, ils sont amenés à faire de la recherche de financement ponctuel pour financer des actions et activités.





CONCLUSION: DES EFFETS POSITIFS



Gouvernance souple et adaptée:
les apprentissages

LES AVANTAGES

Faciliter et garder vivante la mobilisation.

Passer à l'action de façon plus rapide et efficace.

Augmenter la légitimité de la démarche.

Pour en savoir plus: www.operationvss.ca



Tous droits réservés 2017

