



Proposition d'appui à la structuration du collectif « Pétale 07 »



Note de cadrage réalisée sur la base du diagnostic Initiative 26.07 réalisé dans le cadre du dispositif DLA de l'Ardèche

Octobre 2017



SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE DE PRODUCTION PLACE

Siège social France / 83 rue abbé de l'épée 13005 Marseille / Tél : + 33 (0)6 28 35 62 80

Ufficio Italia / 651A Santa Croce 30135 Venezia / Tel : + 39 349 33 70 427

<http://www.place.coop> / contact@place.coop

RCS Marseille B433087244 / APE 741G / SIRET 43308724400037

1. Contexte et perception de la commande : la nécessité d'une structuration en réseau pour décliner les enjeux de l'EEDD

L'attention portée aux enjeux environnementaux émerge sur la scène internationale avec l'organisation des sommets de la terre et des conférences internationales sur le climat. En France, l'ajout, en 2004, d'une charte de l'environnement au sein de la constitution inscrit cette dimension au cœur de la conception républicaine : L'éducation à l'environnement se présente dès lors comme une composante intrinsèque à l'exercice de la citoyenneté. Cette orientation se traduit par une succession de dispositions législatives et de cadres d'action déclinés à des échelles infranationales. Les collectivités locales s'emparent de ces enjeux par le biais d'outils opérationnels - agenda 21, charte pour l'environnement, etc. – qui cadrent la mise en œuvre de leurs politiques locales.

Au plan local, de nombreux territoires sont irrigués par une grande diversité d'acteurs engagés sur ces questions. Des espaces et des logiques de mise en cohérence s'imposent pour optimiser l'articulation de ces dynamiques entre elles, avec les politiques publics et vers la recherche de moyens adaptés. En Ardèche, cette mission est investie par le collectif Pétale 07 qui impulse une dynamique de cette nature à l'échelle de ce territoire.

Le réseau des acteurs sensibles aux enjeux du développement durable est un réseau très diffus, hétéroclite, hybridant des acteurs publics et privés traversé par des enjeux et des intérêts divers. Pétale 07 fait état, en 2016 **d'un réseau informel à géométrie variable** composé de 69 associations, 17 collectifs, 9 administrations, 27 collectivités territoriales, 14 entreprises, et une vingtaine de personnes individuelles. Cette diversité est cultivée par les principes fondateurs du collectif : décloisonnement, multi partenariat et souplesse de fonctionnement.

Les enjeux de structuration, d'organisation, de clarification des processus de décision et de recherche d'efficacité dans la mise en œuvre des actions opérationnelles apparaissent dès lors comme un défi « complexe » : Comment élaborer une stratégie « partagée » à partir d'une telle diversité de positionnements ? Si la plupart de ces initiatives convergent sur les valeurs elles se différencient aussi par leurs tailles, leurs rythmes, leurs moyens et leurs domaines d'implication. Elles restent par ailleurs autonomes dans leurs stratégies respectives et elles oscillent entre des logiques de coopération et de concurrence dans un contexte où les financements, toujours, limités ne sont jamais à la hauteur des besoins. Quelle structuration (gouvernance, modèle économique, portage, forme juridique) adopter pour réguler ces enjeux dans un équilibre toujours instable ?

2. Pétale 07 : Portée/limites d'une structuration informelle et orientation de la proposition.

A ce jour, le collectif a fait le choix d'une structuration « informelle » : L'animation du réseau est portée par deux structures référentes (le Mat 07 et l'OCCE). Des groupes d'actions sont également animés au cas par cas par d'autres référents qui prennent appui sur des financements ponctuels. Cette configuration permet de préserver une souplesse et une dynamique d'ouverture conformes aux préoccupations initiales des membres. Elle palie au risque d'institutionnalisation et d'instrumentalisation qui pourrait découler d'une formalisation juridique plus stabilisée.

Mais cette structuration rencontre aussi des limites. Elle semble avoir du mal à canaliser les énergies en présence. La vitalité du réseau semble bien reconnue, mais sa dimension opérationnelle demeure difficilement lisible et saisissable par des tiers. Qui porte quoi, avec quels moyens, dans quelle perspective ?

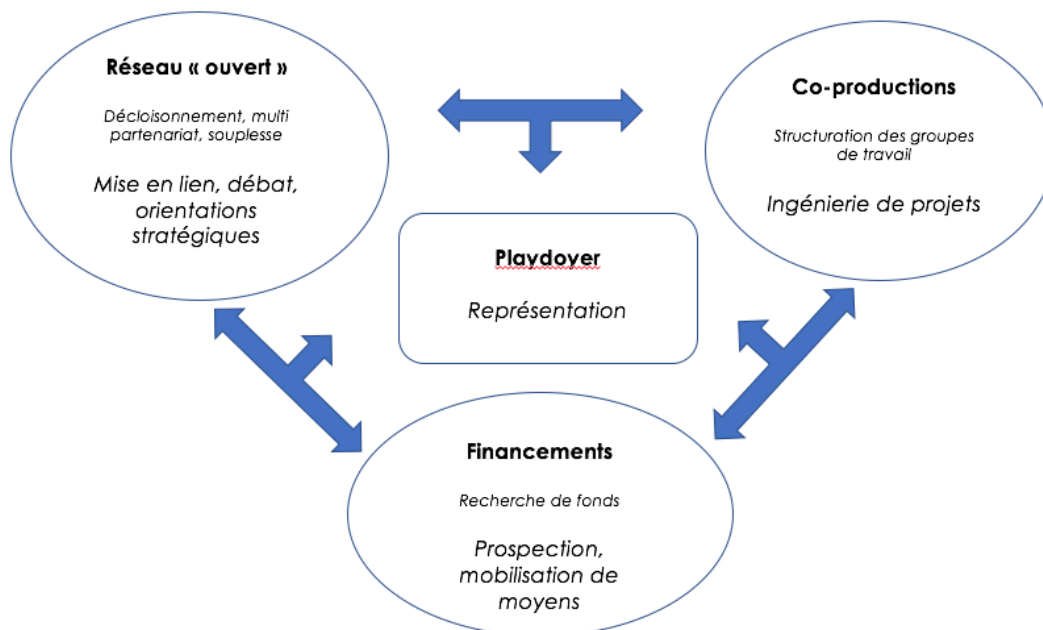
Dans les faits, plusieurs logiques coexistent et, bien que complémentaires, elles sont difficiles à articuler entre elles :

- L'animation du réseau reste centrée sur une ambition d'ouverture, de transversalité et d'élargissement du cercle des parties prenantes. Il s'agit de faire évoluer le périmètre des acteurs sensibles aux enjeux de l'EEDD en s'adressant à toutes les catégories possibles d'acteurs. Cette logique privilégie **la mobilisation, la mise en lien, le débat d'idées**, y compris contradictoire, etc. Elle vise à renforcer la capacité de rayonnement du réseau.
- Mais à quoi bon mobiliser les énergies si cela ne produit pas des effets tangibles ? La mobilisation appelle des actions concrètes et le réseau acquiert alors **une portée opérationnelle**. Pour autant il n'est pas structuré pour organiser l'action de manière « efficace ». Son organisation n'est pas hiérarchisée. Les acteurs s'organisent entre eux de manière autonome en s'inspirant des processus d'intelligence collective. Les cadres et les règles de travail se définissent au cas par cas, à l'intérieur des groupes mais cela ne suffit pas forcément à produire une cohérence d'ensemble : Avec qui et en fonction de quoi se définissent les priorités, les rythmes et les attendus des différents groupes ? Comment et au regard de quoi sont-ils régulés, évalués, réajustés ? Cette logique opérationnelle soulève par ailleurs une problématique de moyens retraduite en termes de temps, d'argent et de ressources humaines. Elle peut aussi tendre à révéler des fragilités ou des tensions entre des acteurs confrontés à des arbitrages délicats dans un contexte tendu.
- De fait, la question de **la recherche de financements** adossée à la mise en œuvre des actions induites par l'« effet réseau » concerne autant les membres et que les représentants du réseau : Qui est le mieux placé

pour aller mobiliser des financements ? Comment optimiser les cadres juridiques dans la mobilisation des financements publics et/ou privés ? Idéalement, il s'agit souvent d'allier différentes logiques mais comment opérer ces articulations ? Quels financements fléchir vers les membres, et quels financements mobiliser via le réseau ? Comment réguler et arbitrer les affectations de moyens en fonction des différents cas de figure ? La logique « financière » appelle là encore un cadre et des règles spécifiques.

- Par ailleurs, le réseau génère un effet diffus reconnu en tant que tel, mais il appelle aussi **une logique de représentation**. Comment lui donner un visage et une (ou des) voix ? Qui peut être légitime pour le représenter et comment (ou par qui) s'adresser à lui ? Comment organiser la communication vis à vis de l'extérieur mais aussi en interne ? Ces enjeux de représentation et de communication se traduisent, eux aussi, par un cadre et des règles à définir.

Si l'animation du réseau peut s'envisager de manière souple et ouverte en privilégiant des relations informelles, les autres logiques (opérationnelles, financières, représentation) appellent des modalités de structuration d'une autre nature. Plusieurs logiques coexistent, comme représentées dans le schéma ci-dessous.



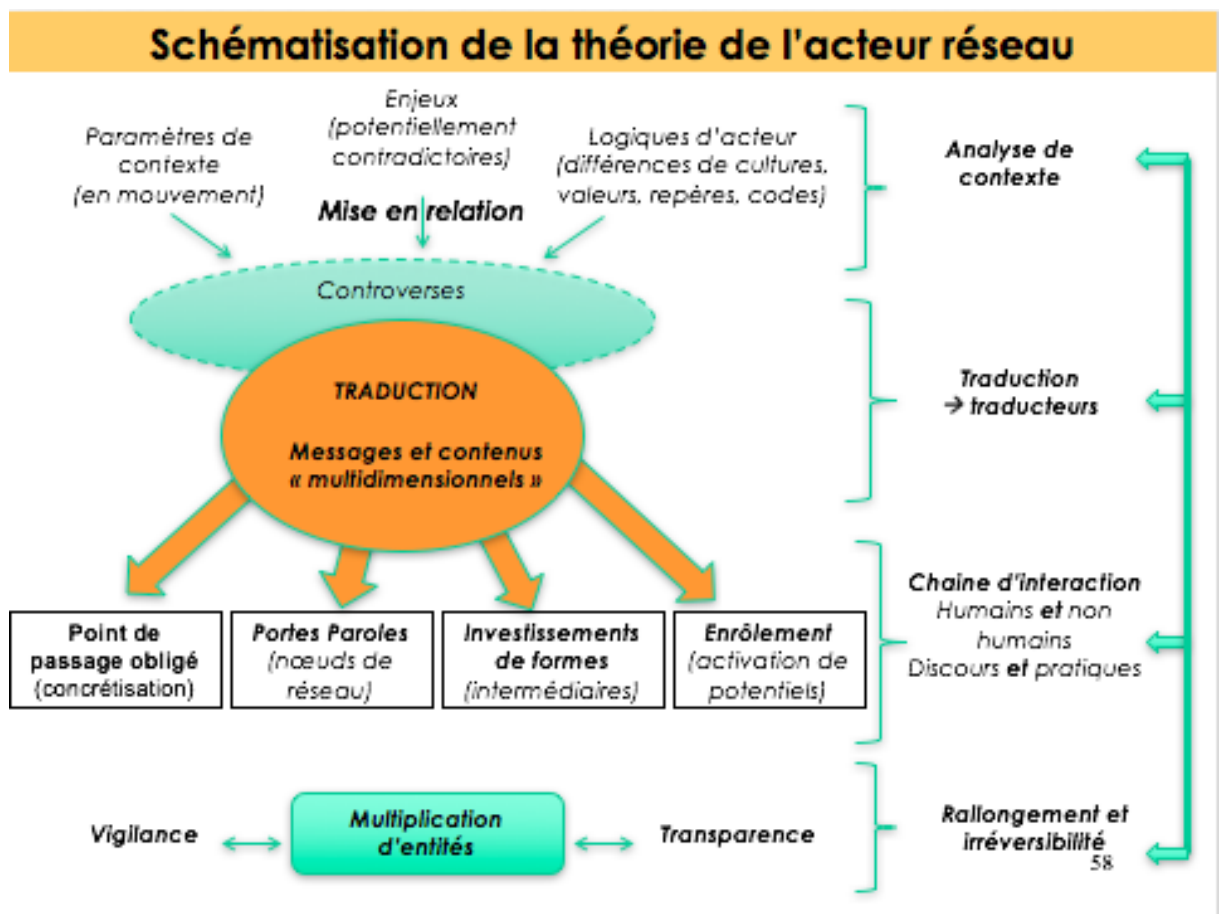
Elles ne s'inscrivent pas dans les mêmes registres et n'ont pas les mêmes attendus. De ce fait, il ne s'agit sans doute pas d'opposer la structuration informelle à une structuration plus formelle mais de chercher des modalités permettant d'articuler ces logiques entre elles : comment maintenir une dynamique informelle adaptée à une culture de réseau souple et ouverte tout

en élaborant et en intégrant progressivement des cadres plus formels adaptés aux autres logiques. Cela ne se résume pas au choix d'un statut ou d'une structuration juridique. Cela renvoie aussi et peut être surtout à **la nature des cadres, des règles et des processus qui peuvent relier ces différentes logiques entre elles** dans une dynamique d'ensemble cohérente. Cette réflexion peut alors déboucher sur un calibrage des fonctions supports nécessaires et sur une recherche d'un modèle économique adapté.

3. Outillage théorique et méthodologique : Théorie de l'acteur réseau, approche systémique et intelligence collective

Compte tenu de la problématique identifiée, notre démarche d'accompagnement sera adossée à trois cadres de références mobilisés en complémentarité :

- **La théorie de l'acteur réseau** (ou théorie de la traduction) est une approche développée à partir des années 80 par un groupe de chercheurs du centre de sociologie de l'innovation de Mines Paris Tech (Michel Callon, Bruno Latour, Madeleine Akrich,...).



Cette approche modélise les dynamiques de réseau en tenant compte des interactions entre humains et « non humains » (objets, discours)

considérés eux aussi comme des « actants » dans la vie d'un réseau. Elle décrit un processus reliant des espaces de débat et de controverses débouchant sur des registres de « sens commun » et sur une structure formalisée d'amplification de l'effet réseau. Cette modélisation apporte des repères concrets susceptibles d'éclairer l'action et de lui ouvrir des perspectives opérationnelles.

- **L'approche systémique** se focalise sur les relations et les interactions entre des éléments différenciés qui forment un « tout » cohérent. La logique du système découle de la nature des interactions entre les parties. Ce prisme est particulièrement adapté à la mise en œuvre de changements dans des systèmes « complexes ». Et le réseau Pétale 07, présenté comme une structuration « organique », peut être appréhendé comme une organisation complexe traversée par des dynamiques plurielles, à la fois complémentaires et potentiellement contradictoires (informel/formel, horizontal/vertical, coopératif/concurrentiel, etc...). L'approche systémique apporte alors un cadre de référence et un outillage méthodologique pour identifier des leviers d'intervention opérants.
- **Le courant de l' « intelligence collective »** modélise les conditions permettant de générer une dynamique sécurisée et fertile favorisant l'innovation par la libre expression et le croisement des représentations. Les ressorts de l'intelligence collective s'inscrivent dans le courant de l'approche systémique. Ils se traduisent plus spécifiquement en terme d'animation de groupe et de posture d'intervention.

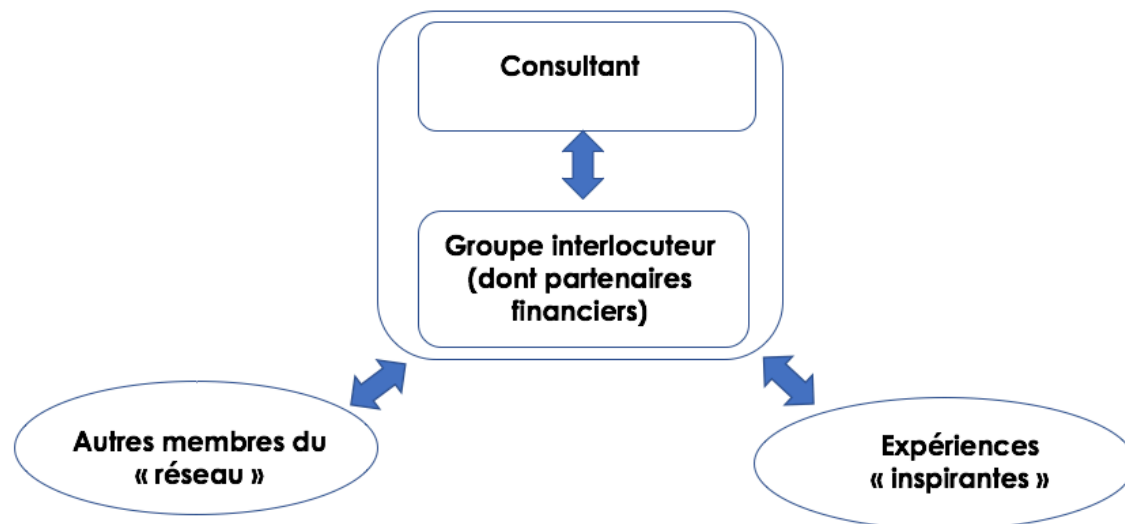
Ces apports seront mobilisés tout au long de l'accompagnement : pour produire une analyse et lecture de la situation existante dans un premier temps, mais aussi pour identifier et impulser des perspectives d'évolution. Ils seront explicités et transmis aux membres du groupe interlocuteur pour préfigurer avec eux des hypothèses d'évolution à transmettre ensuite aux autres membres du réseau.

L'accompagnement sera positionné dans une posture d'appui à l'action, ou de « faire faire », en apportant des clefs de lecture et d'intervention adaptés aux enjeux identifiés avec les membres du groupe interlocuteur. Cette dynamique sera déployée en interaction avec des apports extérieurs mobilisés de manière ponctuelle et pouvant infléchir les orientations élaborées au sein du groupe interlocuteur. Deux sources principales seront privilégiées :

- Les autres membres du réseau, avec lesquelles une modalité de communication adaptée (questionnaire, plateforme numérique,...) pourra être mise en place de manière à nourrir, voir à infléchir le processus de réflexion et d'élaboration.

- D'autres expériences de réseau, potentielle inspirantes et pouvant permettre d'éclairer les enjeux identifiés au sein du groupe par des témoignages de pratiques déjà déployées ailleurs (exemple : réseau Negawatt dans le 07, réseau des têtes de l'art sur Marseille, expérience de la plateforme de concertation EEDD PACA,...).

Le dispositif envisagé peut être schématisé de la façon suivante :



Il sera déployé selon un calendrier permettant d'évoluer graduellement d'une analyse et d'un décryptage de la situation actuelle et des enjeux quelle recouvre vers la formalisation de plusieurs hypothèses d'évolution tenant compte des considérations exprimées au sein du groupe interlocuteur, mobilisé comme un groupe d'élaboration.

4. Trame et calendrier de travail

Le calendrier proposé ci-après est une trame indicative. Elle pose les repère d'un cadre de travail et d'une série d'objectifs à affiner à et ajuster lors de la première journée, avec les membres du groupe interlocuteur. A noter également que ces orientations pourront si besoin être ré-ajustées en cours de processus avec l'aval du groupe.

L'objectif de l'accompagnement consiste à élaborer plusieurs hypothèses d'évolution de la structuration actuelle du réseau dans une perspective visant à optimiser l'intégration des enjeux identifiés.

Ces hypothèses seront mises en discussions au sein du réseau dans la perspective d'une traduction opérationnelle prévue à l'occasion d'une

deuxième phase d'accompagnement. Cette deuxième sera calibrée et déclenchée en fonction des résultats de la phase 1.

Le travail consistera à circonscrire des enjeux de manière à envisager des modes de fonctionnements et des leviers d'actions adaptés aux moyens mobilisables. Il s'agira aussi d'amorcer évolution dans la continuité du fonctionnement actuel afin de tenir compte d'une configuration préexistante.

Cette dynamique pourra se dérouler de la manière suivante

Phase 1 : Elaboration de scenarii d'évolution de la structuration du réseau.

Novembre / décembre 2017 : Lancement de la mission et affinage du cadre d'action – 1j

La première journée, initiée avec les membres du groupe interlocuteur visera à partager les premières hypothèses de travail et à aménager les conditions de mise en œuvre de la mission. Elle sera destinée à recueillir tous les éléments complémentaires nécessaires à la clarification du cadre de la mission.

- Matin : lancement de la mission par le référent DLA ; tour de présentation des interlocuteurs ; affinage de l'état des lieux et des enjeux en présence au regard d'une appréciation croisée des membres de « **ce qui fonctionne bien et ce qui dysfonctionne aujourd'hui dans la dynamique du réseau au regard des attentes et des enjeux des participants** » ; classification et priorisation des enjeux énoncé au sein d'une grille synthétique (ex : gouvernance et régulation du réseau, modèle économique et fonctions supports, communication interne et externe, dynamique de représentation, organisation territoriale, structuration du portage)
- Après midi : Exposé du modèle d'analyse proposé par le consultant et basée sur l'articulation de logiques complémentaires (logique de réseau ouvert, logique de coproduction, logique de financement) ; Exposé rapide des cadres théoriques mobilisés et de la manière de les intégrer dans la dynamique d'accompagnement ; rappel du calendrier de travail envisagé et des objectifs visés à chaque étape de travail ; répartition des rôles entre consultant et membres du groupe ; recueil des appréciations et affinage du cadre.

→ Productions : grille synthétique d'énumération des enjeux en présence ; cadre d'intervention affiné.

Janvier 2018 : **Décryptage du fonctionnement actuel (portée, limites) avec les référents animateurs du réseau – 1j**

Ce travail sera effectué en plus petit comité au sein d'un sous-groupe composé des personnes référentes de l'animation actuelle du réseau élargi éventuellement à un ou deux représentants du groupe interlocuteur. Il s'agira de décrypter les logiques en place et d'identifier qu'elles en sont les portées et les points de butée. Ce décryptage sera croisé avec une analyse des moyens mobilisable et une lecture des différentes postures d'acteurs en présence.

- **Matin** : Séance de travail portant sur un décryptage des logiques en place. Portées et limites. Compréhensions des jeux d'acteurs en présence (motivations, intérêts, enjeux). Analyse des besoins et des moyens mobilisables. Nature des « plaintes » ou des dysfonctionnements répétitifs. Décryptage des postures d'animation. Comment se positionnent-ils en fonction des situations rencontrées ?
- **Après-midi** : Séance de travail portant sur des premières pistes d'amélioration envisageables en prenant appui sur la méthodologie de l'entraînement mental. Intégration des éléments issus de la première journée dans l'élaboration de premières hypothèses d'évolution. Identification et proposition d'« expériences inspirantes » à contacter pour croiser les premières pistes envisagée avec d'autres expériences. Ces prises de contacts, riches d'expériences, pourront être réparties entre le consultant et les animateurs.

→ **Productions** : Schématisation des jeux d'acteur et des dynamiques d'intérêts

Début février 2018 : Elaboration de premières hypothèses d'évolution avec les référents animateurs du réseau – 1j

Cette journée consistera à produire des scénarii d'évolution destinés à être présentés au groupe interlocuteur. L'élaboration s'inscrira dans la continuité des journées précédentes et enrichie des prises contacts avec d'autres expériences de réseau confrontées aux mêmes problématiques de fond. Les premières hypothèses envisagées désignée sous l'appellation d'« hypothèses martyr » auront vocation à être remodelées, transformés, voir rejetées par les membres du groupe interlocuteur. Elles ne constitueront, à ce stade, qu'une première matière de travail mais viseront déjà à intégrer les problématiques et les enjeux identifiées lors des premières journées de travail.

- **Matin** : Croisement des retours d'expériences accumulés au regard des premières pistes d'amélioration envisagées. Formalisation de premiers scénarii d'évolution du réseau.

- Après-midi : Affinage des scénarii par une traduction en termes de moyens (modèle économique), de processus, de cadre et de règles de fonctionnement.

→ Productions : Ebauches de scénarii d'évolution

Fin février 2018 : Entretiens complémentaires sur la base des scénarii envisagés – 1J

L'élaboration des premiers scénarii fera émerger des zones d'incertitude qui renverront aussi à des questionnements portant sur les modes de positionnements de certains acteurs référents au sein du réseau (financeurs, partenaires clefs, membres participants, etc...). Il pourra donc être pertinent, à ce stade d'avancement de la réflexion, d'identifier un échantillon de partenaires à sonder de manière à percevoir leurs réactions face aux ébauches de réflexion issues des premières journées. Cette identification aura lieu à la fin de la journée précédente et les contacts à prendre pourront être répartis entre les animateurs du réseau et le consultant, qui bénéficie d'une meilleure posture de neutralité susceptible de faire émerger des paroles plus libres. Les entretiens pourront donc être menés à distance (entretiens téléphoniques) en amont et en préparation de la prochaine séance.

→ Production : Trame de synthèse des entretiens menés

Mars 2018 : Mobilisation du groupe interlocuteur pour une présentation des scénarii envisagés – 1 j

Cette journée, à mi-chemin du processus, sera consacrée à remobiliser l'ensemble du groupe interlocuteur pour une journée de travail introduite par une présentation argumentée des scénarii « martyrs » et des premiers retours d'entretiens.

- Matin : Présentation des « scénarii martyrs ». Animation d'un tour de table et d'un échange croisé concernant les points forts et les points faibles des premières propositions. L'animation pourra s'inspirer de la méthode des six chapeaux d'Edward Bono pour enrichir les propositions de bases des retours des participants.
- Après-midi : Elaboration de pistes d'amélioration à partir des retours du matin. Echange autour d'une modalité de communication permettant de sonder les autres membres du réseau (enquête, plateforme numérique, forum,...) concernant les chantiers d'évolution esquissés.

→ Production : Recueil des retours et propositions d'amélioration des membres du groupe interlocuteur

Avril 2018 : Elaboration d'un processus et d'une dynamique de communication avec les autres membres du réseau – 1J

Ce travail pourra être réalisé avec les animateurs du réseau sur la base des orientations esquissées à l'occasion de la précédente journée avec le groupe interlocuteur. Il s'agira notamment d'identifier les principaux aspects à mettre en dialogue avec le reste des membres et à identifier des modalités permettant d'optimiser cette communication. L'évolution du système global ne pourra s'opérer sans une adhésion minimum des membres. Un déficit de communication sur les perspectives d'évolution se traduirait inévitablement par des attitudes de rejet ou de résistance qu'il est important d'anticiper. Cette journée de travail sera donc calibrée à identifier les chantiers prioritaires à mettre en discussion et à élaborer des modalités adaptées aux moyens disponibles (temps, logistique,...)

- Matin : Repérage des chantiers prioritaires à mettre en discussion et des modalités adaptées pour le faire.
- Après-midi : Planification des actions et des tâches à mettre en œuvre pour lancer la communication. Elaboration d'une modalité de validation préalable par les membres du groupe interlocuteur.

→ Production : Plan de communication auprès des membres.

Mai 2018 : intégration des retours du réseau et affinage des scenarii

Cette journée sera consacrée à affiner les contours des scenarii en intégrant les retours des membres et en clarifiant les dispositions opérationnelles à prévoir dans la mise en œuvre d'une évolution de la configuration du réseau (modalités de gouvernance, fonction employeur, circuits économiques, process et supports rythmant les interactions au sein du réseau, instances de régulation, cadres et règles du jeu,...). Tous les paramètres ne pourront pas encore forcément être clarifiés et finalisés à ce stade mais les questionnements concernant la mise en œuvre pourront être soulevés. Ils permettront déjà de préfigurer la phase 2.

- Matin : Etat des lieux des retours de membres. Intégration des retours possibles dans les scenarii et identification des éventuels points de blocage dans une perspective de mise en œuvre.
- Après-midi : Affinage des scenarii par la clarification des différentes instances composant le système global, de leurs compositions, des modalités de désignation des représentants, des modalités économiques

→ Production : Schématisation des scénarii sous forme de systèmes intégrant les instances de gouvernance et de régulation et les modalités d'interaction entre les différentes composantes du système (process, circuits économiques, indicateurs)

Juin 2018 : Restitution auprès des membres du DLA et des membres interlocuteurs et préparation de la phase 2 -1J

La dernière journée de la phase 1 sera consacrée à retenir, avec les membres du groupe interlocuteur, les dimensions des différents scénarii susceptibles de pouvoir passer dans une phase opérationnelle. Il s'agira de différencier les évolutions consensuelles des changements souhaités mais encore sources de blocages ou de résistances. Conformément aux théories du changement il s'agit de privilégier et de prioriser des « victoires » faciles de manière à amorcer un cycle vertueux. Tout ne pourra pas être modifié de fond en comble à l'issue d'un accompagnement mais une perspective globale, de l'ordre de la vision, pourra être tracée et les premiers pas pourront être identifiés. Cette mise en perspective devra permettre de calibrer la planification de la phase opérationnelle.

- Matin : Appropriation d'une vision partagée par le groupe interlocuteur et identification des premières traductions opérationnelles à amorcer. Planification d'une dynamique de mise en œuvre dans le temps (phasage des étapes)
- Après-midi : Restitution auprès du DLA et calibrage de la phase opérationnelle.

→ Production : Affinage et phase de la phase opérationnelle.

Phase 2 : Mise en œuvre des dispositions élaborées et retenues à l'issue de la phase 1

La deuxième phase sera conditionnée aux avancées de la phase 1. Dans l'éventualité où la première phase a permis d'identifier des avancées significatives, cette deuxième phase sera destinée à organiser et à structurer un passage à l'action. La trame de travail ci-après est indicative et nécessitera d'être affinée à l'issue de la phase 1. Mais elle pose déjà les jalons d'une traduction opérationnelle des orientations issues de la phase 1

Juillet 2018 : Organisation d'un séminaire collectif avec l'ensemble des membres portant sur les propositions d'évolution du Réseau – 1j

Il s'agira de travailler à l'appropriation du vision et des orientations à mettre en œuvre par l'organisation d'une journée de rencontre animée avec les préceptes de l'intelligence collective : présentation de la vision

et de sa traduction opérationnelle par les membres du groupe interlocuteur ; Organisation d'ateliers de travail pour affiner les options de mise en œuvre, désigner les représentants des instances, clarifier les rôles et posture des représentants au sein de ces instances.

Septembre 2018 : Tour de table des partenaires financiers – 1j

Les partenaires financiers jouent un rôle déterminant dans la définition des orientations ainsi que dans la mise en place de moyens adaptés au bon fonctionnement du réseau. De fait, il sera essentiel d'élaborer avec eux un cadre de référence permettant de clarifier le modèle économique du réseau en équilibrant plusieurs modalités de financement : subventions, participations sur les actions, appels à projets o à candidatures, hybridation avec des recherches de fonds privés, etc... La clarification du modèle économique, en lien avec les partenaires financiers actuels permettra aussi de construire des repères structurant en amont de la mise en œuvre des espaces opérationnels.

Octobre-novembre 2018 : Création et mise en place des instances opérationnelles – 2 j

Selon les avancées de la phase 1, les instances à créer pourront être des structures juridiques ad hoc (exemple : structure de portage des activités du réseau, fond de dotation,...) ou des groupes opérationnels thématiques structurés de manière informelle (plaidoyer, gouvernance, transparence économique, cellule de régulation des conflits, etc...). Dans tous les cas, ces espaces appelleront une mise en place d'un cadre de règles et de modalités de fonctionnement. Il sera laors nécessaire de permettre l'appropriation de ces aspects par les représentants désignés idéalement à l'occasion du séminaire de juillet. Plusieurs journées de travail seront donc consacrées à amorcer ces espaces, à en définir les contours, à préfigurer les statuts juridiques, etc. Ces temps seront organisés sous la forme de temps de travail (demi-journées ou journées) avec les représentants concernés.

Novembre 2018 : Clarification de la fonction employeur – 1 j

Selon les modalités retenues concernant le portage des salariés affectés à l'animation de la vie du réseau, la « fonction employeur » pourra être de différente nature : à cheval entre représentants juridique des structures porteuses et membres de la gouvernance du réseau dans le cas d'une continuité d'un portage par les membres ; unique ou plurielle dans le cas de l'existence d'une ou de plusieurs entités juridiques ; Dans tous les cas, il sera essentiel, pour les salariés comme pour les membres, de définir un cadre lisible permettant d'exercer la fonction employeuse en y intégrant les dimensions structurantes (entretiens d'évaluation, suivi des objectifs, plan de formation, négociation salariale). Compte tenu de

la complexité et de la variabilité du périmètre du réseau, il existe toujours un risque à ce que la responsabilité employeur soit diffuse ou diluée dans une dynamique d'interactions multiples. La clarification de la relation juridique de subordination salariale pourra donc nécessiter une réflexion ad hoc.

Décembre 2018 : Restitution, bilan et perspectives – 1j

Cette dernière journée visera à dresser un état des lieux des avancées opérationnelles réalisées et étapes restant à parcourir. Elle permettra de valoriser les réussites, de prendre du recul sur les difficultés rencontrées et de planifier les étapes à venir au sein d'une projection actualisée. La restitution finale de ce travail sera faite en présence de membres impliqués dans la gouvernance du réseau et de la représentante DLA.

5. Posture méthodologique

Notre approche repose sur l'animation d'une dynamique collective et d'un processus de coproduction des orientations esquissées.

L'animation des entretiens et des ateliers collectifs repose sur une expérience en stratégie des organisations couplée avec diverses approches méthodologiques centrée sur une optimisation des potentiels relationnels (processus de médiation, approche systémique, méthode d'intelligence collective)

Les outils mobilisés (cartes mentales, cadre logique, fiches de poste, schéma d'organisation et de gouvernance,) sont avant tout des outils de facilitation. Ils permettent une traduction et une visualisation des problématiques internes et sont destinés à éclairer l'expérience et la réflexion des acteurs en présence de manière à fluidifier et à aiguïser leurs échanges.

La production d'éléments d'analyse et de pistes de propositions intermédiaires vise à alimenter le processus et à dynamiser les interactions.

Les perspectives proposées émanent in fine d'un croisement entre nos analyses et propositions et les propositions des acteurs concernés.

6. Coûts d'intervention

Phase 1 : 8 journées d'intervention en face à face à 1000 euros HT soit 8000 euros HT (9600 euros TTC)

Phase 2 : 6 journées d'intervention en face à face à 1000 euros HT soit 6000 euros HT (7200 euros TTC)

Coût total = 14 000 euros HT soit 16800 euros TTC

A noter que les tarifs de journées face à face comprennent les temps de préparation, la formalisation de productions intermédiaires, des prises de

contacts régulières (mails, téléphone) entre les journées, la formalisation des documents de restitution ainsi que l'ensemble des coûts inhérents à la réalisation de la mission (déplacement, hébergement,...)

7. Références

Positionnée dans le champ de l'économie sociale et solidaire, Place s'est spécialisé dans la conduite de processus collectifs en prise avec des enjeux économiques. **Nous travaillons avec de porteurs de projet, d'entreprises en activité (associations, SARL , sociétés coopératives) ainsi qu'avec des collectivités territoriales pour faire converger des préoccupations d'intérêt collectif avec des impératifs de viabilité économique.** Nos interventions se déclinent en prestations de conseil, en modules de formation et en appui à la mise en œuvre de politiques publiques.

La présente mission sera conduite par Philippe Oswald, 49 ans

- Formation ingénieur INSA, DESS Urbanisme, DEA sociologie
- Consultant-formateur depuis 15 ans ; développement d'une expertise sur la thématique de la gouvernance des organisations collectives.
- Intervenant en méthodologie de projet dans le cadre du master ESS de l'université de la méditerranée.
- Formé à la médiation (IHEMN) et à l'approche systémique (Institut Repères, Efilia Conseil)

- Publication : « La qualité au service d'une démarche responsable » aux éditions de l'AFNOR – 2011. Exploration de l'histoire des Villages Club du Soleil et modélisation d'une dynamique de gouvernance articulant une association et une SA.

Sélection d'un panel de références du consultant en lien avec la mission durant les trois dernières années

Date	Destinataire	Contenu	Montants TTC
2017	ESIA 13 / APCAR – Cité des arts de la Rue	Accompagnement à la formalisation d'une dynamique de projet collectif entre les résidents de la cité des arts de la Rue	7000
2017	ESIA 13 / L'olivier	Accompagnement à une réflexion interne concernant la mise en place d'un siège au sein d'une organisation composées de 5 établissements gérées en autonomie.	5000
2017	AREESS / Kaya – Petits petons	Accompagnement à la coopération entre plusieurs associations positionnées sur le territoire d'Embrun pour la création d'une	13440

		offre atypique en matière d'éducation et d'animation socio-éducative sur le territoire.	
2017	ESIA 13-84 / DLA	Animation de trois sessions d'accompagnement collectif sur la thématique de la « stratégie de développement » intégrés au module socle des accompagnements collectifs dispensés par le DLA 13/84	12000
2017	CNLRQ	Démarche d'expertise pour la labélisation de deux Régies de Quartier implantée en Guyane (Cayenne, Macouria). Analyse socio-politique des enjeux locaux pour le compte du Comité Nationale des Régies de Quartier	5500
2017	ESIA / DLA	Expérimentation d'un atelier permanent « évoluer dans un contexte en mutation » concernant l'accompagnement au changement de binômes dirigeant.	5000
2017	Biocoop l'Auzone Carpentras	Animation d'un dispositif de médiation collectif pour déverrouiller une situation de blocage dans un contexte d'évolution de l'association en coopérative	1800
2017	ARCADE / MCE	Accompagnement à la reconfiguration interne d'un projet culturel ambitieux (diffusion de contes et de musiques traditionnelles). Appui à l'évolution des modalités de portage et de partage des charges de travail.	2775
2017	ESIA / GEPIJ	Accompagnement à la clarification de la gouvernance et de la fonction employeur d'un groupement d'éducateur pour les jeunes structuré sur un mode coopératif.	4230
2016	CRESS PACA MARCHÉ AREESS	Accompagnement au repositionnement stratégique et à la mise en place d'une organisation participative pour la MJC d'APT	9600
2016	CRESS PACA	Elaboration et diffusion d'un module collectif « stratégie partenariale, intelligence territoriale » sur GAP et Aix en Provence	5000
2016	ESIA / DLA	Elaboration et conduite d'un module de formation "Marché public : Favoriser les complémentarités dans une logique de mise en concurrence"	3000
2016	ESIA / DLA	Elaboration et conduite d'un module de formation "Réinventer la gouvernance" sur deux territoires (13 et 84)	3000
2016	ESIA / RESSPA	Accompagnement à la reconfiguration et à la structuration d'un réseau de coopération	5000

		de structures de l'ESS sur le territoire de l'ACCM et du pays d'Arles.	
2016	LE CITRON JAUNE	Conduite d'une médiation interne	1800
2016	INITIACTIVES 26 07 / POLENERGIE	Etude de préfiguration concernant l'intégration d'élus locaux au sein de la gouvernance dans la perspective d'une évolution en ALE (Agence locale de l'énergie)	8000
2016	INITIACTIVES 26 07 / ARDECHE LOISIR ET PATRIMOINE	Reconfiguration du projet collectif de l'association porteuse d'une démarche de mutualisation entre une trentaine de sites touristiques et patrimoniaux recevant du public	6000
2015	LaPlateforme / Région PACA	Conduite d'une expérimentation auprès de 8 organisations de l'ESS centrée sur la qualification des dynamiques relationnelles au sein des organisations collectives. Mise en oeuvre d'interventions relevant de la médiation, de l'approche systémique et des pratiques d'intelligence collective.	24000
2015 2016	INITIACTIVES / CETEDP	Accompagnement au repositionnement stratégique du comité d'expansion touristique et économique de la Drome provençale suite à l'émergence du Parc Régional des Baronnies Provençales et d'une évolution du contexte institutionnel local.	14 000
2014 2016	ESIA / Association « La Paix »	Accompagnement à la mise en place d'une gouvernance participative pour la valorisation d'une salle de spectacle à vocation sociale.	4800
2014 2015	NEGAWATT	Accompagnement à la reformulation d'une orientation stratégique partagée entre deux structures associées et interdépendante (association / institut)	11000
2014 2015	DDCS 34	Démarche expérimentale de recherche action pour l'émergence de dynamiques de coopération et de mutualisation entre associations du champ de la politique de la ville.	30000



SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE DE PRODUCTION PLACE

Siège social France / 83 rue abbé de l'épée 13005 Marseille / Tél : + 33 (0)6 28 35 62 80

Ufficio Italia / 651A Santa Croce 30135 Venezia / Tel : + 39 349 33 70 427

<http://www.place.coop> / contact@place.coop

RCS Marseille B433087244 / APE 741G / SIRET 43308724400037