



Centre
Val de Loire

Formation Emancip'Asso

Module : Instaurer un dialogue stratégique avec l'association

17 janvier 2023

Choisir
l'intérêt
général

Le Mouvement associatif

Structure

Le Mouvement associatif Centre-Val de Loire

Intervenantes

Gaëlle Payet - Directrice

gpayet@lemouvementassociatif.org

Tel : 06 82 05 31 27

Elsa Da Silva – Chargée de mission Numérique

edasilva@lemouvementassociatif.org

Tel : 07 89 51 42 00



Redynamisation collective

Et si pour démarrer, on se mettait en mouvement ?

Allez hop, un petit energizer post déjeuner !

C'est parti 😊



Le Mouvement associatif : qui sommes nous ?

Création d'un lieu de réflexion en 1992 par 12 coordinations sectorielles nationales: la Conférence Permanentes des Coordinations Associatives (CPCA) qui devient ensuite Le Mouvement associatif.

Objectif : S'unir pour porter un plaidoyer fort

Fonctions:

- Valoriser le fait associatif
- Porter la voix des associations sur les sujets communs: bénévolat, modèle économique, emploi...
- Développer, en subsidiarité avec ses membres, des outils et des ressources pour les associations



CE QUE FAIT LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

PORTER

LES ENJEUX
DE LA VIE ASSOCIATIVE

-
Travailler
à la construction
d'une politique
de vie associative
ambitieuse
-

-
Permettre
aux associations
de se mobiliser
et de porter une
parole collective
-



ANIMER

LES DYNAMIQUES
ASSOCIATIVES

-
Offrir aux associations
et à leurs partenaires
des lieux d'interlocution
et de travail collectif
sur des enjeux partagés
-

-
Incarnar la parole
associative
dans différentes
instances
-

-
Nourrir
la réflexion
des acteurs
associatifs
-



4

MISSIONS

guident l'action
du Mouvement associatif

ACCOMPAGNER

LES ASSOCIATIONS

-
Faciliter
la transformation
des pratiques au sein
des associations
-

-
Permettre
une culture
professionnelle
associative commune
-

-
Informar
les associations
sur les évolutions
les impactant
-



RENDRE VISIBLE

L'ACTION ASSOCIATIVE

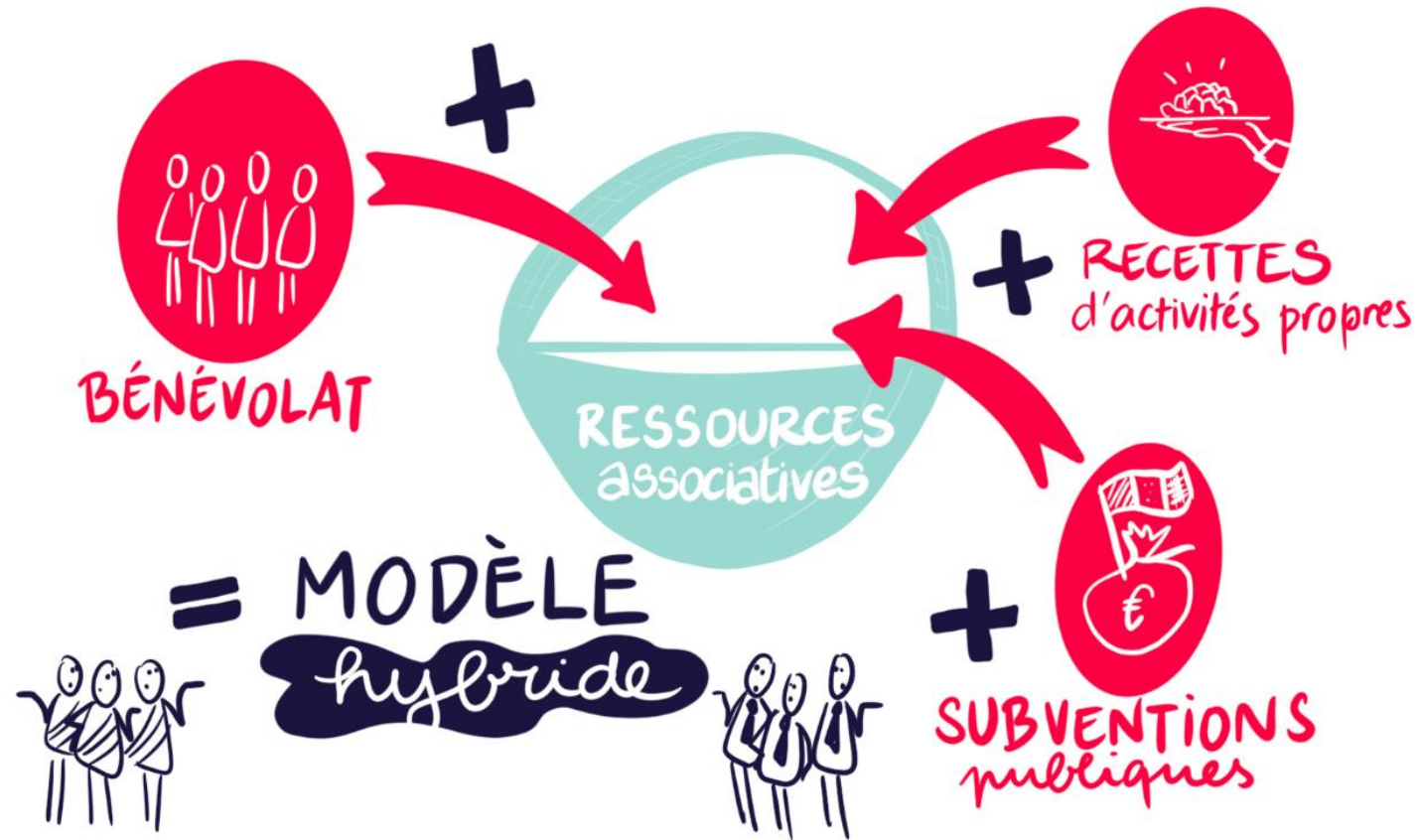
-
Valoriser
le travail mené
au sein
des associations
-

-
Rendre compte
de l'apport
des associations
à la société
-



Ce qui fait cause commune : les spécificités du modèle associatif

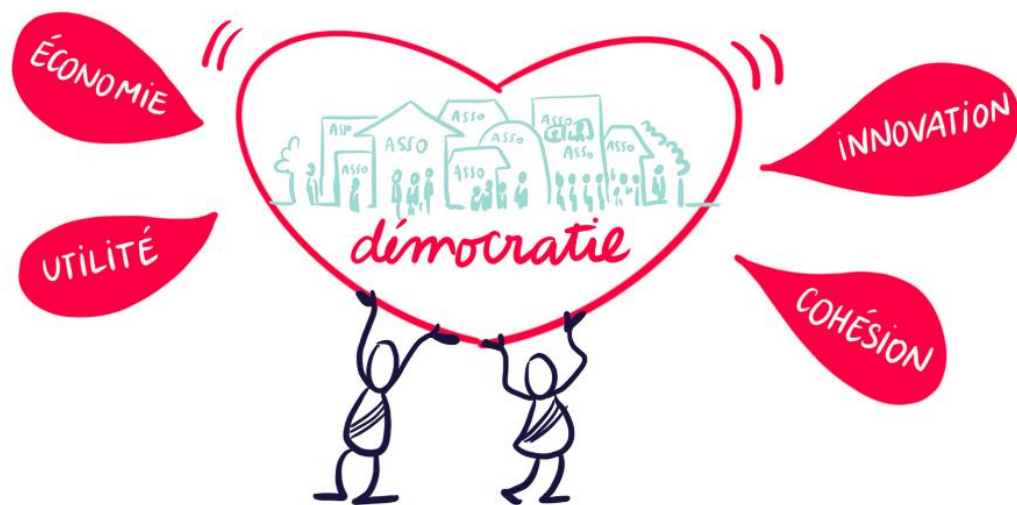
Un modèle économique qui s'appuie sur une diversité de ressources



Ce qui fait cause commune : les spécificités du modèle associatif

Une gouvernance démocratique basée sur la participation bénévole

Des activités tournées vers l'intérêt général, une dimension d'utilité sociale fortement présente



Programme de l'après-midi

- 14h10 : Mise en contexte – temps participatif
- 14h30 : Présentation de la méthodologie – apport de contenu
- 15h15 : Mise en situation – temps de travail collectif
- 16h15 : Pause – on s'aère
- 16h30 : Présentation des mises en situation – on partage nos travaux
- 17h15 : Debrief collectif – on évalue ensemble l'après-midi



Mise en contexte

Selon vous :

Pourquoi mettre en place un dialogue stratégique ?
Comment le mettre en place ? Et avec qui ?





POURQUOI mettre un place un dialogue stratégique avec l'association ?

Le dialogue stratégique : l'art de travailler ensemble
William Isaacs



Contexte : Les opportunités offertes par le numérique

- Partager la connaissance

Le geste associatif, c'est d'abord « mettre en commun des connaissances et des moyens, dans un but autre que d'en tirer des bénéfices ».

Art. 1er de la loi de 1901

➔ faire converger leurs valeurs, leurs règles et leurs pratiques avec celles du mouvement des Communs

Ex : l'ouverture des fonds documentaires publics, le partage de ressources éducationnelles libres, Wikipedia, OpenStreetMap etc

- Partager la valeur

Logique de partage, avec de nombreuses externalités positives

Ex : une ressource ouverte est par nature plus riche, grâce à la multitude de ses contributeurs (ex : logiciels libres)



Contexte : Les opportunités offertes par le numérique

- **Ne laisser personne de côté**

Enjeu de l'inclusion et de la lutte contre l'illectronisme pour un égal accès aux droits et préserver la cohésion sociale et territoriale

Ex : médiation numérique pour maintenir le lien social, permettre à chacun de s'émanciper

- **Dynamiser la démocratie**

Enjeu de la gouvernance associative → montée en compétences des acteurs associatifs

- **Aller vers la sobriété numérique**

Enjeu des usages

→ Aligner les valeurs avec les pratiques.



Contexte : Les associations et la transition numérique

Le numérique au service du projet associatif

- Une opportunité pour repenser son modèle et sa structuration
- Un impact sur les bénévoles, comme les salariés
- Des outils qui s'adaptent aux besoins
- Meilleure visibilité et multiplication de plateformes participatives

Au cours de ces deux dernières années, **la crise sanitaire les a conduites à repenser leur modèle et leur structuration via le numérique.**

Repenser le modèle fédératif grâce au numérique

- Internet: un espace de liberté et d'expression
- Une possibilité d'ouverture vers l'extérieur : partager les informations, relier les individus...
 - ➔ Redynamisation du modèle fédératif



Contexte : Les associations et la transition numérique

Et les usages ?

Si le numérique est un véritable enjeu stratégique pour les associations, nous ne devons toutefois pas en négliger son utilisation.

Quelle liberté numérique ?

Il faut désormais convaincre les associations qu'il est nécessaire de privilégier une approche correspondant à la fois aux **besoins**, aux **projets** et aux **valeurs** du monde associatif.

➔ **Requestionner les usages : outils propriétaires vs outils libres**

Contexte : Les associations et la transition numérique

Points de vigilances et enjeux pour les acteurs associatifs

Le numérique, une réponse aux enjeux des associations pour :

- rendre efficace ses actions,
- promouvoir une cause,
- accueillir de nouveaux adhérents,
- ...

➔ Des outils nombreux mais qu'il faut connaître

Ce sont des outils au service du projet associatif

Les points de vigilances:

- définir une stratégie, des objectifs
- acquérir un savoir-faire pour utiliser les outils

Contexte : Les associations et la transition numérique

En résumé

- Recours de plus en plus systématique au numérique, accéléré par la crise sanitaire, avec des impacts sur : la **communication**, le **recrutement des adhérents**, le **modèle socio-économique**, le **mode de gouvernance**, l'**organisation interne**...
- Nécessité de permettre :
 - **l'acquisition d'une culture du numérique** par les dirigeants et salariés associatifs,
 - **la diffusion et l'appropriation d'outils et usages numériques éthiques et responsables**

QU'EST-CE QU'un dialogue stratégique ?



Les concepts et notion : de quoi parle-t-on ?

Stratégie :



Art du Politique = de décider, de faire adhérer et de porter la vision générale.

Art de l'exécution = de mener à bien le projet que l'on s'est fixé

Art de la stratégie = anticiper les transformations à venir



Les concepts et notion : de quoi parle-t-on ?

Stratégie : à quoi ça sert ?

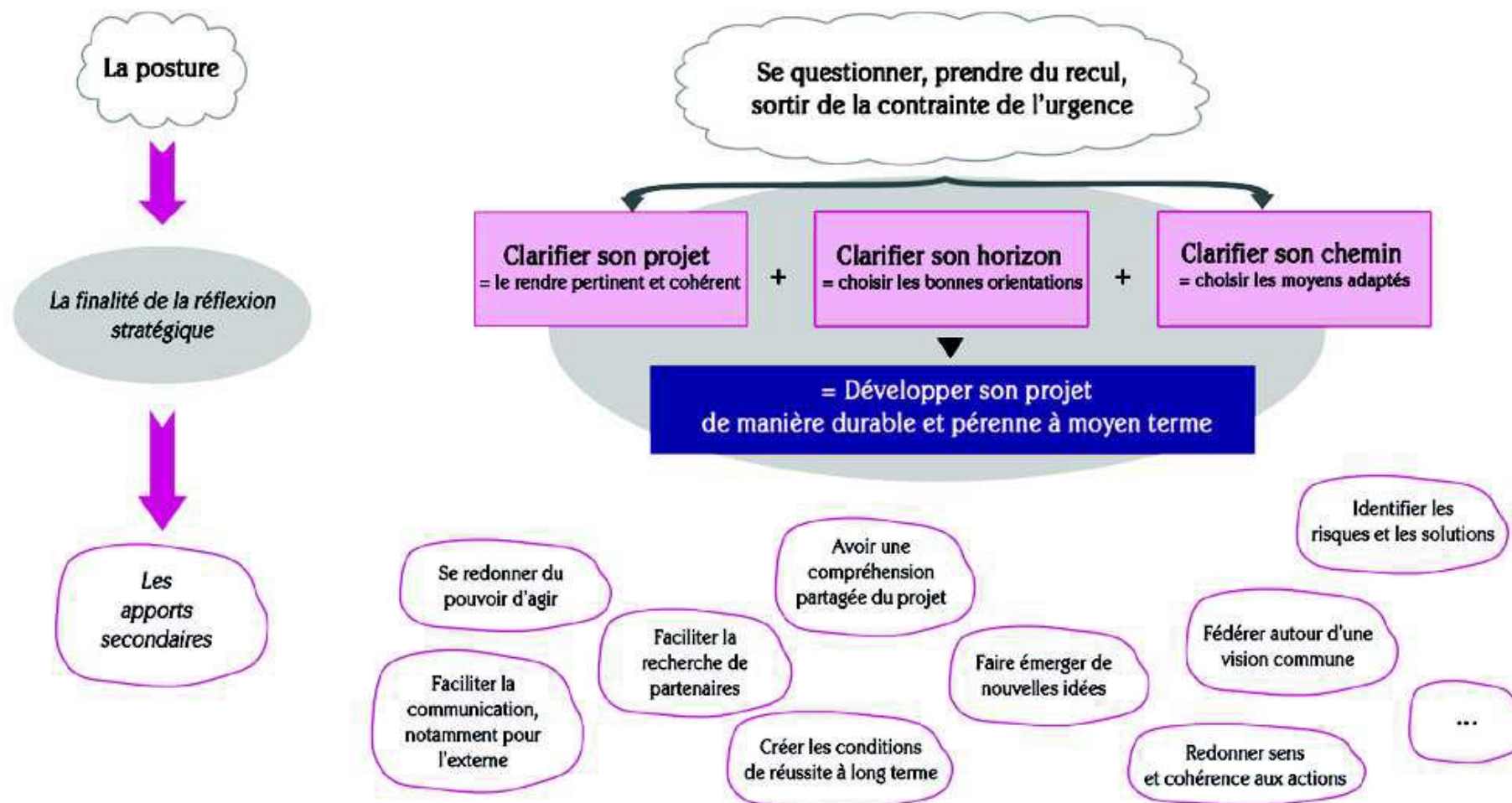
« tout prendre en compte **pour mieux décider** »

- ➔ Définir la meilleure route à suivre afin de se pérenniser, se développer, voire se repenser.
- ➔ Pour savoir où l'on va, pourquoi on y va, et comment on y va

Pour le dirigeant, capitaine de son navire, la stratégie est à la cohérence entre son cap, les moyens dont il se dote, et sa navigation, tout en tenant compte des risques de la traversée, des marges de manœuvre possibles et bien entendu de la destination finale à atteindre.



Les apports d'une réflexion stratégique



Les concepts et notion : de quoi parle-t-on ?

Dialogue : Démarches de dialogue avec les parties prenantes

Classement selon le degré d'implication et d'ouverture avec les parties prenantes (du – vers le +)

- **Absence de dialogue**

- **Information-Communication**

Transmission de messages ou d'informations de façon uni- ou multilatérale.

Flux « descendant » / « ascendant ».

- **La consultation**

Recueil ou échange d'informations, de points de vue ou de positionnements....

Echange bi-directionnel, flux réciproque.



Les concepts et notion : de quoi parle-t-on ?

Dialogue : Les différentes formes de dialogue avec les parties prenantes

- **La concertation**

Débat contradictoire entre les parties sur un sujet ou une situation en vue de comprendre les informations, les points de vue ou les positionnements de chacun en vue de prendre une décision.

Construire une vision, des objectifs, des actes, de la proximité.

- **Négociation**

Débat contradictoire sur un sujet ou une situation en vue de rechercher un diagnostic partagé ou une décision commune.

Construire une décision commune sur un enjeu matériel avec un impact immédiat.

- **Médiation**

Confrontation des points de vue lorsqu'il y a blocage autour d'un projet afin d'aboutir à une solution ou un consensus majoritaire au travers de la conclusion d'un accord. L'intervention d'un tiers neutre est nécessaire.

Obtenir un accord satisfaisant entre toutes les parties.



Les concepts et notion : de quoi parle-t-on ?

Dialogue : Les différentes formes de dialogue avec les parties prenantes

- **Coopération**

Technique : Action conjointe ciblée, ponctuelle ou locale

Stratégique : Action conjointe concernant une thématique pour toute l'entreprise, l'ensemble des thématiques pour une partie de l'entreprise ou les deux à la fois.

Organisation de projets communs, enrichissement mutuel.

- **Codécision Cogestion**

Prendre le parti de faire quelque chose, se déterminer à entreprendre quelque chose à plusieurs.

Les parties prenantes participent à la gouvernance de l'organisation.



**AVEC QUI et OÙ mettre un place un dialogue stratégique
avec l'association ?**



Les parties prenantes

Identification des parties prenantes (interne) dans une association *Des richesses humaines plurielles*

Ensemble des personnes intervenant dans les associations.
Spécificité du monde associatif = **diversité d'acteurs**, richesse et complexité.

Bénévoles : à l'origine de toute association, qu'ils soient dirigeants, de terrain/projet, ou de compétences

Salariés : dans environ 12% des associations

Etudiants : en alternance (apprentis, contrats de professionnalisation), stagiaires

Volontaires : services civiques, corps européen de solidarité

Mécènes de compétences : salariés mis à disposition par des entreprises mécènes

La **façon d'articuler/de mobiliser les différentes richesses humaines** dans une association : **impact sur l'organisation interne** mais aussi sur **les ressources financières**



Les instances et lieu du dialogue

Rappel sur ce qu'est une gouvernance associative

Définition :

Il n'existe pas une mais des gouvernances associatives.

La gouvernance « *consiste en l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif* » (J.L Laville)

C'est la manière de concevoir l'organisation, l'exercice et la répartition des pouvoirs et des responsabilités :

- Cohérence entre le choix du mode d'organisation et le projet
- Définition des processus de décisions
- Participation des acteurs aux temps de concertation

La gouvernance des associations se traduit par les instances existantes, leur rôles et missions et les processus de décisions.

Il faut lire les statuts pour comprendre cette gouvernance :

- Assemblée générale
- Comité directeur, conseil d'administration
- Bureau, bureau exécutif, bureau directeur
- Commissions
- Président, co-président...



Gouvernance et management

Les rôles de la gouvernance et du management dans la démarche

Co-construire pour **susciter l'adhésion**, par le biais d'une **démarche participative** impliquant toutes les parties prenantes, et qui coordonne gouvernance et modalités de management.

*Les rôles de la gouvernance
et du management*

Rôles de la
gouvernance

Rôles du
management

Impulser la
dynamique

Aider
à la décision

Prendre les
décisions

Mettre en œuvre

Contrôler la
réalisation

Les 3 temps de la démarche stratégique

ANALYSER &
COMPRENDRE

DÉCIDER

AGIR

COMMENT mettre un place un dialogue stratégique avec l'association ?



Adapter sa posture

Accompagner le changement

Reconnaitre les principales attitudes face au changement :

Le déni

Attitude fréquente.

Elle consiste à se persuader que les choses restent en l'état. Le déni conduit à transformer la réalité, en ignorant tous les symptômes du changement, Le déni peut s'appuyer sur un discours rationalisant les faits ou dénonçant une cabale complotiste.

Tout ça, c'est des conneries !

Le déni peut être intérieur (la personne parvient à se persuader que les choses restent en l'état) ou simplement social (la personne se comporte COMME SI rien ne changeait et essaye d'en convaincre ses pairs).



Adapter sa posture

La résistance

La résistance conçoit le changement comme une agression extérieure, souvent personnifiée, à laquelle il s'agit de répondre de manière appropriée.

La résistance au changement prend facilement des accents militants et cherche à s'organiser de manière collective. La résistance peut s'appuyer également sur un discours rationalisant les faits ou verser au contraire dans le complotisme.

Ils nous auront pas comme ça !

C'est à la préservation du confort personnel, des droits acquis, des situations individuelles que vise essentiellement la résistance au changement. Elle fait son lit de tous les conservatismes et les forces sont mobilisées pour tenter de figer les choses dans un état supposé préférable, celui d' « avant ».



Adapter sa posture

La résignation

La résignation est une attitude individuelle ou collective qui peut prendre différentes formes : maladie, burn-out, démotivation, démission...

La résignation est l'expression du penchant fataliste de nos congénères. Les gens se sentent dépassés et impuissants ; ils renoncent à prendre en main leur destin et se réfugient dans la passivité ou des activités « prétextes ».

Le résigné sait élaborer un discours relativiste, pour se persuader que finalement « *ce n'est pas si grave* » ou « *on devait s'y attendre* ». Il peut même devenir un militant de la résignation, en vous prouvant que « *there's no alternative* ».

Bof, keskonpeubienyfaire !

La résignation est une forme d'acceptation mais elle n'est accompagnée d'aucun sursaut. Pétrifié par sa peur, l'individu ne parvient pas à mobiliser ses forces adaptatives. Elle s'analyse comme une démission.



Adapter sa posture

L'appropriation

L'appropriation est une attitude consistant à identifier le changement et à l'accepter en toute confiance. L'individu met alors en œuvre son intelligence pratique et ses facultés sociales dans le but de préserver ses intérêts vitaux ou son confort individuel.

L'adaptation peut être à minima ou bien le changement peut s'analyser comme une véritable source de progrès, l'individu ou l'organisation cherchant à retirer un profit individuel ou collectif du nouveau contexte.



Adapter sa posture

Dans l'association, les attitudes individuelles face au changement seront différentes :

- selon la personnalité des intéressés
- selon leur fonction
- et selon leur statut dans la structure : bénévoles impliqués, dirigeants, salariés, fondateurs, nouveaux venus, simples usagers,

→ il est normal que les individus passent par les différentes phases

Posture à adopter :

ne pas recadrer brutalement ces manifestations individuelles mais accompagner les individus dans leur cheminement personnel face aux évolutions

L'attitude personnelle des dirigeants est évidemment déterminante.



Adapter sa posture



Adapter sa posture

Prendre le temps d'une véritable réflexion pour avoir une vue d'ensemble claire

= un temps de (re)mise en perspective, allégé des contraintes (notamment quotidiennes), pour mieux prendre du recul sur votre projet.

Eviter deux travers :

- Vouloir aller trop vite aux solutions
- Poser des postulats qui contraignent la réflexion

Prendre le temps de gagner du temps !

Lorsque tout va bien, hisser la grand-voile suffit pour mener à bien son navire. Par gros temps, la navigation se complexifie. Si l'on y ajoute le fait de ne pas avoir de cap, elle devient hautement périlleuse. Avec pour enjeu immédiat de se maintenir à flot, et pour toute indication, une girouette qui s'agite sous l'effet de fortes rafales, le risque de dérive du projet est majeur. A contrario, un cap clair priorise les actions à mener pour traverser la tempête et surtout...atteindre la destination !

Adapter sa posture

Tacticien vs Stratège = S'adapter

adapte son plan d'actions en fonction des conséquences qu'il envisage au regard des changements de l'environnement interne ou externe.
Le stratège définit l'avenir le plus souhaitable pour le projet, puis la trajectoire adéquate pour l'atteindre.

Eclairer une décision ce n'est pas décider.

→ Séparer le temps de la réflexion stratégique de celui de la prise de décision (temps politique)

Rôle de la gouvernance = Arbitrer

Regarder l'avenir pour mieux agir

→ Identifier l'évolution nécessaire de ses actions/missions au regard des évolutions des besoins (de son organisation, de ses bénéficiaires).



Adapter sa posture

Adopter une posture adaptée

- Bien écouter pour bien comprendre – prendre le temps d’écouter – reformuler ce que j’ai compris – faire formuler une question. Identifier le besoin
- S’approprier l’éducation populaire : chacun à une expérience et des compétences qu’il peut transformer en savoir...
- Se poser les bonnes questions : ouvrir, voir à côté, identifier les « nœuds »...
- Questionner ses propres représentations d’une bonne association, les valeurs qu’on porte, les jugements qu’on peut avoir... pour mieux accompagner.
- Se rappeler les intentions de départ, pour aller dans le sens du développement de la vie associative, de l’initiative citoyenne, de la valorisation des projets, etc.



Présentation de la méthodologie

7 principes pour un dialogue constructif avec les parties prenantes
*pour garantir un **dialogue volontaire**, à la fois **constructif et engagé** avec les parties prenantes*

1. Se donner les moyens de **changer**
2. Prendre en compte les **intérêts divers**, voire divergents
3. S'engager à choisir des parties prenantes et des **enjeux pertinents**
4. **Impliquer** toutes les parties prenantes en désignant un facilitateur interne ou externe
5. **Respecter** les valeurs du dialogue
6. Ancrer la démarche dans le **temps** et la **durée**
7. **Rendre compte** des résultats de la démarche à l'ensemble des acteurs



Présentation de la méthodologie

Les étapes clés d'une démarche de dialogue réussie avec les parties prenantes :

Etape 1 : Planification

1. Etat des lieux

- Quelles sont les parties prenantes du dialogue ? Quels acteurs impliquer dans le processus ?
- Quels sont les lieux du dialogue ?
- Identification des enjeux et/ou objectifs prioritaires pour l'association
- Quelles sont les attentes ? Et sont-elles partagées, communes ?
- Y a-t-il des risques ou des freins ?

2. Gouvernance et leadership

- S'assurer du soutien « fort » du ou des dirigeants (bénévoles et salariés)
- Impliquer en amont, puis à toutes les étapes clés du dialogue, les responsables de la gouvernance (Conseil d'Administration)



Présentation de la méthodologie

3. Temps

- Débuter le dialogue stratégique suffisamment en amont pour laisser le temps à la gouvernance de prendre les décisions
- S'adapter au contexte : trouver le moment le plus adéquat
- Définir une temporalité pour le processus pour faciliter un engagement durable

4. Communication

- S'assurer que la démarche est bien comprise, les objectifs clairs et que toutes les parties prenantes ont bien été informées

Etape 2 : Cadrage

- Définir les modalités et la méthodologie, si possible, en co-construction avec les parties prenantes
- Identifier les outils ou techniques d'animation les plus adéquats



Présentation de la méthodologie

Etape 3 : Mise en œuvre

1. L'information en amont :

- Inviter les parties prenantes,
- Transmettre les supports utiles au dialogue (note de cadrage, ...)
- Faire le bon choix du lieu pour favoriser la convivialité

2. Temps d'échange

- Organiser un tour de table et privilégier les échanges et le débat
- Déterminer collectivement des règles qui favorisent la confiance : courtoisie, écoute mutuelle, respect des points de vue,...
- Apporter des réponses argumentées

3. L'information en aval

- Rédiger un compte-rendu du temps d'échange



Présentation de la méthodologie

Etape 3 : Evaluation

- Mesurer la satisfaction
- Rédiger un bilan du processus (objectifs vs résultats)
- Rendre compte via un suivi ou reporting
- Informer de l'impact
- Valoriser la démarche



Mise en situation – On met en pratique !



Présentation des mises en situation – on partage !



Debrief collectif – on évalue !



Pour aller plus loin

Sources et Ressources :

- Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes

[http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-\(1\).pdf](http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-(1).pdf)

- La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général

https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/la_boussole_strategique.pdf



Merci pour votre attention !
Et bonne suite de formation 😊

