

# Les chemins de la participation

Des acteurs qui s'investissent dans une réflexion pour produire de l'outillage au service de leur projet.

- 1 ) Le processus
- 2 ) La manière dont l'outil est pensé
- 3 ) Des concepts au service d'un changement pragmatique.



# Présentation de la démarche

Entre 2011 et 2013, une recherche et formation-action a été conçue et organisée en s'appuyant sur les travaux de trois intellectuels, lesquels ont animé trois groupes de travail, composés au total d'une cinquantaine de personnes pour moitié des administrateurs bénévoles et pour l'autre des professionnels.

● Trois axes de réflexion :

- **L'acteur-habitant** : comment développer la participation des habitants ?
- **Le parcours des bénévoles associatifs** : quel accompagnement des parcours de bénévoles ?
- **La gouvernance associative** : quelle organisation à mettre en œuvre et quels rôles portent les acteurs associatifs en regard des valeurs qu'ils préconisent ?



## Habitant Acteur

### Comment développer la participation des habitants ?

A partir des études anthropologiques de Marcel MAUSS, la participation prends une dimension nouvelle. L'individu vu comme un homo-donator n'est plus un homo-*economicus* ! Le don et le contre don serait donc une explication à l'engagement et à sa durabilité. A travers cette théorie, nous permettons d'identifier les mobiles de la participation, les conditions de la continuité d'un engagement ainsi que les questions à se poser pour que l'organisation adapte son approche.

---

#### L'expert



**Alain CAILLE** : professeur de sociologie à l'université Paris-Ouest La Défense où il codirige le SOPHIAPOL (Laboratoire de sociologie, philosophie et anthropologie politiques), est le fondateur et directeur de La Revue du M.A.U.S.S. (Mouvement anti-utilitariste en sciences sociales). Il est l'auteur de nombreux ouvrages, dont, à la Découverte, *La Quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total* (2006), ou encore *Anthropologie du don. Le tiers paradigme* (Poches, 2007)



## Habitant Acteur

### ***Quel accompagnement des parcours de bénévoles ?***

A partir de son ouvrage « L'association Image de la société », Michel Adam nous invite à regarder au microscope l'articulation des pôles essentiels au sein d'une association : usagers, bénévoles, administrateurs et salariés.

En identifiant comment les pôles travaillent ensemble, comment les passerelles se tissent, nous pouvons imaginer comment les équilibres se créent ou devrait se créer pour faire évoluer les conditions d'une collaborations réussies notamment en renforçant l'interconnaissance des acteurs de l'association.

---

#### **L'expert**



**Michel ADAM** : Double formation d'ingénieur et de sciences humaines ; un parcours pluridisciplinaire dont la pédagogie est le fil directeur : informaticien, créateur d'entreprises coopératives et associations, co-fondateur des boutiques de gestion et du réseau IRIS des SIAE de Poitou-Charentes ; secrétaire général du réseau MCX (Le Moigne, Morin, De Peretti, etc.); a enseigné à l'Université de Poitiers. Auteur de différents ouvrages sur le monde associatif : *l'association, image de la société – Pour une écologie du travail humain : travail et emploi, divorce ou mutation – Réinventer l'entrepreneuriat.*



## Habitant Acteur

### *Quelle organisation mettre en œuvre et quels rôles portent les acteurs associatifs en regard des valeurs qu'ils préconisent ?*

A travers sept théories (Armatya Sen, Anna Arhendt, Henri Desroches, etc.), nous vous invitons à regarder le fonctionnement de votre gouvernance. Chaque outil interroge un aspect particulier de la gouvernance tant interne qu'externe. Loin d'un approt de solutions toute faites, ces outils permettent une introspection, voire une conscientisation des notions nécessaires à une bonne gouvernance.

#### L'expert



**Patrice BRACONNIER** : formation et expérience initiale d'architecte ENSAIS en 1984, puis d'ingénierie de la formation ENTE et d'organisation IESTO-CNAM lors de sa période de coopération au Maroc. Directeur à la fédération du 1 % logement en 1990. En 2003, directeur adjoint du CARIF Poitou-Charentes ; doctorat sur la gouvernance du développement territorial en 2005. Depuis 2007, il est professeur associé à l'université de Poitiers en AES, coresponsable du Master Droit et Développement de l'ESS, responsable du D.U. Dialogue Social Territorial. Coordinateur de l'ouvrage "Evaluation des politiques publiques : le développement d'une nouvelle culture" (CNDP 2010).



PAYS DE LA LOIRE



# Les enjeux de la démarche

- La qualification des acteurs
- Des pratiques innovantes
- Participer aux préoccupations du mouvement associatif



# À quoi sert cette mallette ?

La mallette est composée d'outils d'analyse et de réflexion sur les thématiques de participation des habitants, le parcours des bénévoles et la gouvernance associative.

- Les outils qui la composent vont permettre à un groupe d'acteurs de travailler sur le sens de leur action et de leur engagement.
- L'analyse conduite permettra au groupe de mieux [se] situer, au sein de son centre, dans les contours de sa gouvernance, dans les niveaux d'engagement des acteurs et les formes et conditions d'accompagnement des bénévoles. Et puis, bien sûr, de construire des processus de changement le cas échéant.



# De quoi est elle composée ?

- 3 classeurs à soufflet qui regroupe des outils par thématiques :

Participation des habitants (H1 à H3),

Parcours de bénévoles (P1 à P9)

Et gouvernance associative (G1 à G7)

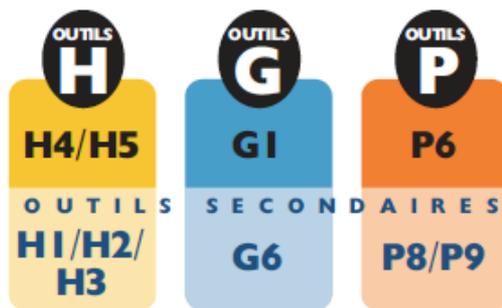
- 12 cartes SOUHAIT
- 1 petit guide à l'attention des personnes chargées de l'accueil (H5)
- 1 guide en vue de réaliser un livret d'accueil (H7)
- 1 lexique « nuancier » (H6)
- 1 cube à construire (H4)
- 1 sablier permettant de limiter le temps de parole
- 1 bâton de parole permettant de distribuer cette dernière
- 3 chevalets et 6 cartes permettant d'afficher la fonction que vous portez lorsque vous intervenez dans le groupe : administrateur, adhérent, etc.
- 1 jeu de cartes vertes et 1 jeu de cartes rouges permettant de voter
- 1 fiche plan d'action à photocopier



# 3 possibilités d'utilisation

3

Nous souhaitons  
mieux accueillir  
les habitants



Et maintenant tout cela existe en ligne !  
<https://participation.centres-sociaux.fr>



1

Approche alternative : les outils à partir des thèmes

2

## LISTE DES OUTILS

### PARTICIPATION des HABITANTS - Outils H

- H1 : les mobiles de la participation
- H2 : la typologie des participants
- H3 : le cube du don
- H4 : petit guide à l'attention des personnes chargées de l'accueil dans le centre social.
- H5 : le guide pour créer un livret d'accueil

### GOVERNANCE ASSOCIATIVE - Outils G

- G1 : l'étoile du sens
- G2 : le carré des économies
- G3 : le quadrilatère coopératif
- G4 : la table d'orientation socio-dynamique
- G5 : l'étoile des 5 libertés
- G6 : les 3 maisons
- G7 : la stratégie des acteurs

### PARCOURS DES BENEVOLES - Outils P

- P1 : les 19 portes d'entrée
- P2 : les 4 pôles de l'association
- P3 : l'équilibre entre les 4 pôles de l'association
- P4 : la biographie panoptique
- P5 : mes engagements associatifs
- P6 : le canevas de présentation
- P7 : la carte du binôme président-directeur
- P8 : le questionnaire d'enquête
- P9 : le référentiel

+ LEXIQUE

La plateforme reprend la logique de construction de la mallette physique



# Les Chemins De La Participation

Participation des Habitants > Parcours des Bénévoles > Gouvernance associative



À propos

## Outillez-Vous Pour Accompagner La Participation Des Habitants

L'Union Régionale des Centres Sociaux des Pays de la Loire vous propose une boîte à outil permettant de comprendre, d'analyser et d'accompagner la participation bénévoles dans les Centres Sociaux.



Dites-nous ce que vous souhaitez faire, et nous vous proposerons les outils associés...



Que souhaitez-vous faire ?

Mieux accueillir les habitants

Mobiliser davantage de bénévoles

Répondre aux besoins des habitants

Observer le travail associé

Observer l'évolution des bénévoles

Mieux vous connaître

Accompagner le parcours des bénévoles

Fédérer

Trouver la cohérence de notre asso.

Mieux impliquer les administrateurs

Investir les habitants dans notre projet



# Les Chemins De La Participation

Participation des Habitants > Parcours des Bénévoles > Gouvernance associative



À propos

## Outillez-Vous Pour Accompagner La Participation Des Habitants

L'Union Régionale des Centres Sociaux des Pays de la Loire vous propose une boîte à outil permettant de comprendre, d'analyser et d'accompagner la participation bénévoles dans les Centres Sociaux.



### Vue d'ensemble de tous les outils

Participation des habitants

#### Cahier théorique "Participation des Habitants"

- H1 – Les mobiles de la participation
- H2 – La typologie des Habitants
- H3 – Le cube du don
- H4 – Petit guide à l'attention des personnes chargées de l'accueil
- H5 – Le guide pour créer un livret d'accueil



# Une approche par Les thèmes

## La participation, un mythe ?

Il y a longtemps, la démocratie Athénienne

Tout citoyen est compétent pour exercer une fonction politique, pour participer à la vie de la cité

Le tirage au sort est le meilleur moyen pour faire fonctionner une démocratie

Aujourd'hui

Nous posons la question de la démocratie de représentation. Il y a une distinction entre les meilleurs et les moins bons.. On choisit les meilleurs.

Mais comment faire participer ceux que le système n'appelle pas à participer ?

## Hypothèse

- 1 - La participation est animée par 4 mobiles (intérêt pour soi, intérêt pour autrui, la liberté et la créativité, l'obligation la contrainte)
- 2 - La participation s'inscrit dans une recherche de don vers l'autre
- 3 - Cette participation, par le don, génère de la reconnaissance
- 4 - De cette reconnaissance, je construis mon identité

# Une approche par Les thèmes

Les habitants : les mobiles de la participation

obligation  
physique  
ou sociale

intérêt  
pour autrui,  
l'aimance

reconnaissance  
du **sujet**

intérêt  
pour soi

liberté,  
créativité

Les mobiles de la participation

*« Je sais pourquoi je participe, alors je sais comment faire participer les habitants »*

**Les quatre grands modes de coordination des individus sont les suivants :**

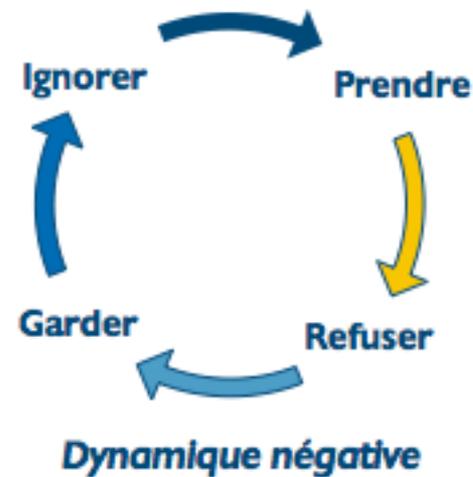
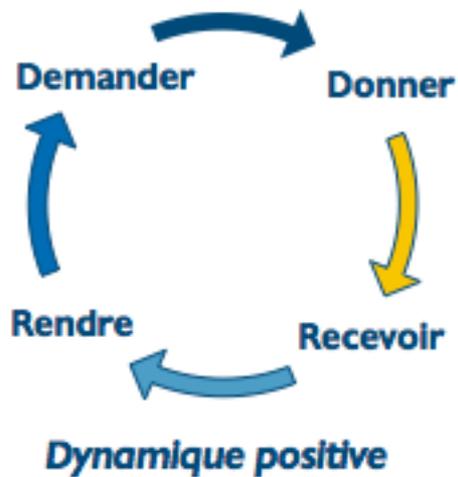
1. Ils peuvent se coordonner dans le registre des intérêts réciproques, par le contrat (registre de l'intérêt pour soi).
2. Ils peuvent se coordonner par une soumission commune à une Loi (registre de l'obligation).
3. Ils peuvent se coordonner par intérêt pour autrui et par les affects (registre de l'aimance)
4. Ils peuvent se coordonner par le partage des passions (registre de la liberté-créativité).



# Une approche par les thèmes

Il y a de intérêts individuels à développer l'action collective.  
Et cela en passant par la don.

Habitant : Théorie du don de Marcel MAUSS



- Il n'y a pas de don gratuit mais il y a de la gratuité dans le don
- Le don est trop souvent asymétrique avec des populations, des habitants, des jeunes qui pensent ne rien avoir à rendre, ou à donner...
- La place des CSC n'est pas toujours aisée dans cette démarche



# Une approche par les thèmes



<b>Le consommateur</b>	Il participe à une activité du centre dans l'ignorance des autres et de l'existence du projet du centre.
<b>L'usager</b>	Il participe à plusieurs activités, il a conscience d'une certaine réalité du centre.
<b>Le bénévole occasionnel</b>	Il donne un coup de main de temps à autres
<b>Le bénévole régulier</b>	Il participe à des groupes de travail, des commissions. Il peut être un Relais.
<b>Le bénévole permanent</b>	Il est un membre très actif, Il peut être administrateur de l'association.
<b>L'essalmé</b>	Il anime une autre association, sur le modèle ou le parrainage du Centre Social.
<b>L'ignorant</b>	Il n'a jamais entendu parler des centres sociaux, de ce qu'on y fait et de ce qu'on pourrait y faire.
<b>Le méflant sceptique</b>	Il a entendu parler des centres sociaux, mais pense que ce n'est pas pour lui ou ne voit pas trop quel sens ça a et ce que cela pourrait lui apporter.
<b>L'opposant</b>	Il a une certaine idée, mais globalement négative ; ce sont des personnes qui ne nous comprennent pas ou nous méprisent. Ou alors ce sont des dames patronesses, des sœurs de charité.



# Une approche par les thèmes

Les habitants : les mobiles de la participation



# Les préjugés sur la loi de 1901

## LE JEU DES INTERDITS

*Répondez aux douze questions ci-dessous par oui ou par non.*

	OUI	NON
1 - il est obligatoire d'avoir un président dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - il est interdit d'élire un président à vie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - il est interdit d'avoir plusieurs présidents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - il est interdit d'avoir un président désigné et non élu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - les bénévoles sont interdits dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - avoir plus de 1000 salariés est interdit dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - les salariés ne peuvent pas être administrateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - les activités commerciales sont interdites dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - une association ne peut être pas inscrite au répertoire des métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- la cotisation est obligatoire dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 - l'adhésion à une association (de chasse par ex.) peut être obligatoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 - la rémunération du président est interdite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Faites votre total de OUI et de NON*

*et comparez avec vos voisins le nombre de préjugés que vous aviez...*

# Un carré magique célèbre

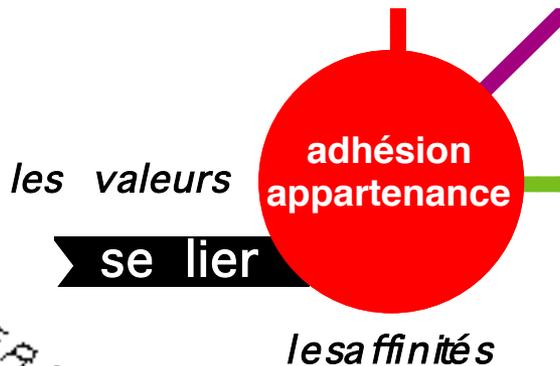
Exemple  
d'unité  
complexe

S	A	T	O	R
A	R	E	P	O
T	E	N	E	T
O	P	E	R	A
R	O	T	A	S

# L' appartenance

On fait partie d' une association dès lors que le cœur ou la raison nous y pousse.

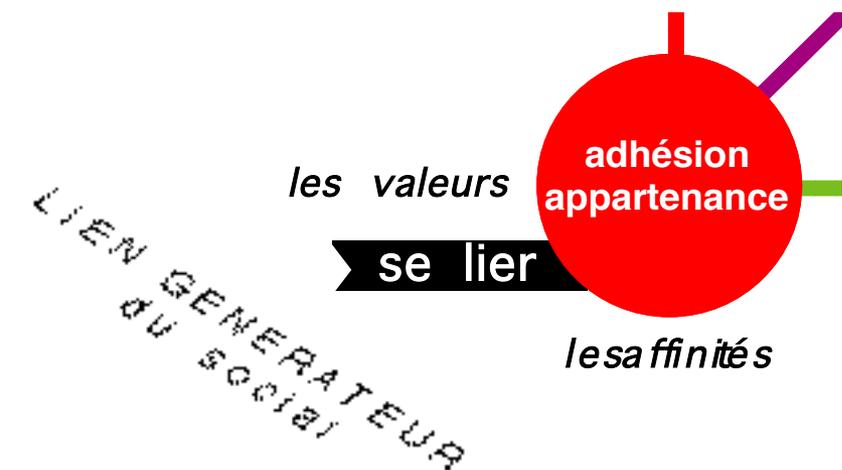
Par identification à une cause ou par affinité avec une ou des personnes.



LIEN GÉNÉRATEUR  
DU SOCIAL

# Les points d'entrée de l'appartenance adhésion

- La fondation
- L'adhésion explicite
- La désignation
- La cooptation



# La gouvernance

Ce qui concourt à l'exercice du pouvoir au sens politique du terme

- La direction à prendre
- Les grandes orientations
- Les questions de stratégies
- Les relations président/directeur
- Les relations CA/techniciens
- L'intendance

STRATEGIE

*les choix*

**diriger**

*les orientations*

direction  
gouvernance

# Les points d'entrée de la gouvernance

- L' élection
- La cooptation
- La désignation
- Le recrutement de dirigeants salariés
- L' élection de représentants salariés

STRATEGIE

*les choix*

**diriger**

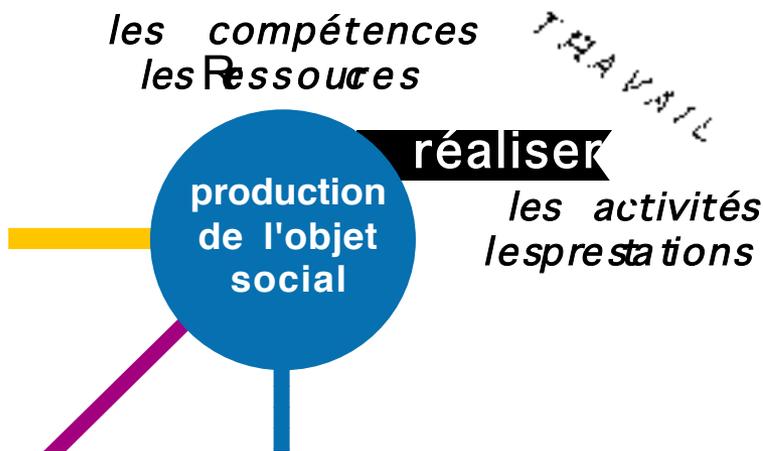
*les orientations*

**direction  
gouvernance**

# La réalisation de l'objet social

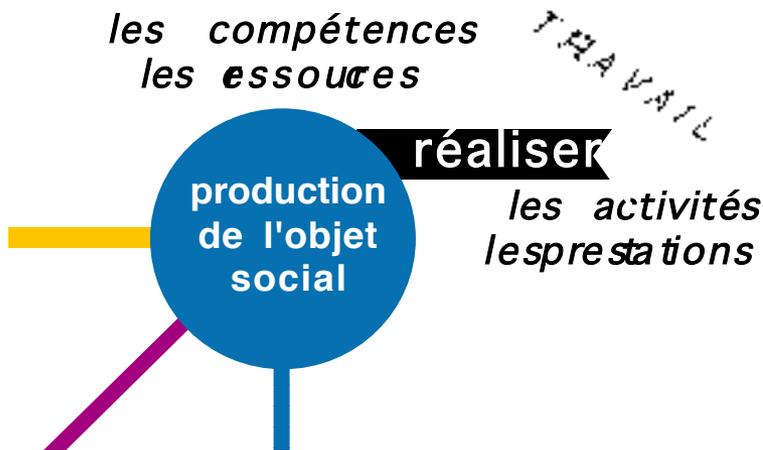
La mise en œuvre du projet, l'acte transformateur de la réalité

- Avec des ressources humaines
- Avec des ressources matérielles



# Les points d'entrée de la production de l'objet social

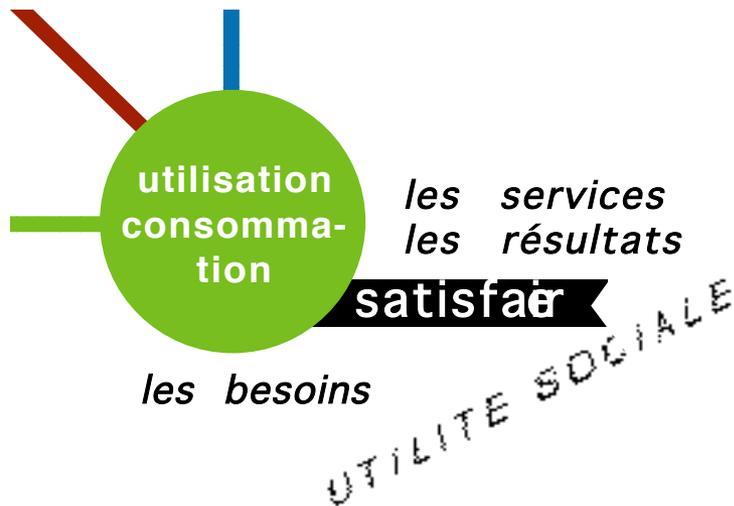
- Le bénévolat
- La salariat
- La sous-traitance
- La mise à disposition



# L' utilisation des services

Le sens profond de l' action n' est atteint que lorsqu' il rencontre un public.

C' est la notion d' utilité qu' elle soit groupale, locale, collective ou publique.

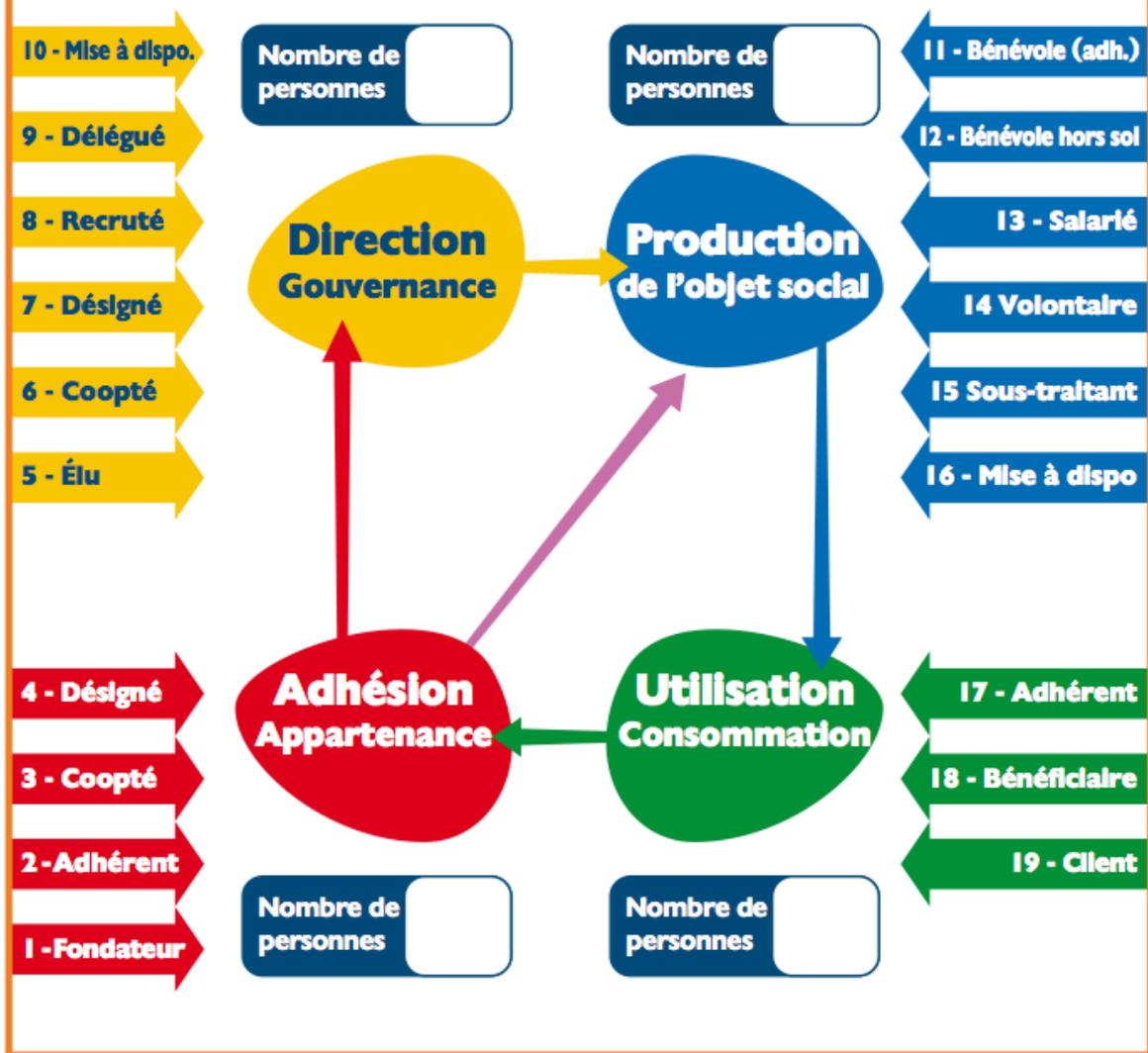


# 19 points d'entrée dans une association

Parcours des Bénévoles

OUTIL P

Le parcours des bénévoles : le carré magique



## Objectifs de l'outil :

- Repérer comment les personnes (adhérents, bénévoles, salariés, utilisateurs – par activité) sont entrées dans l'association.
- Identifier quels sont les points d'entrée qui sont privilégiés ?

## Comment utiliser cet outil ?

Proposer à chaque personne en présence à préciser comment il est entré dans l'association (à partir des 19 points d'entrée).

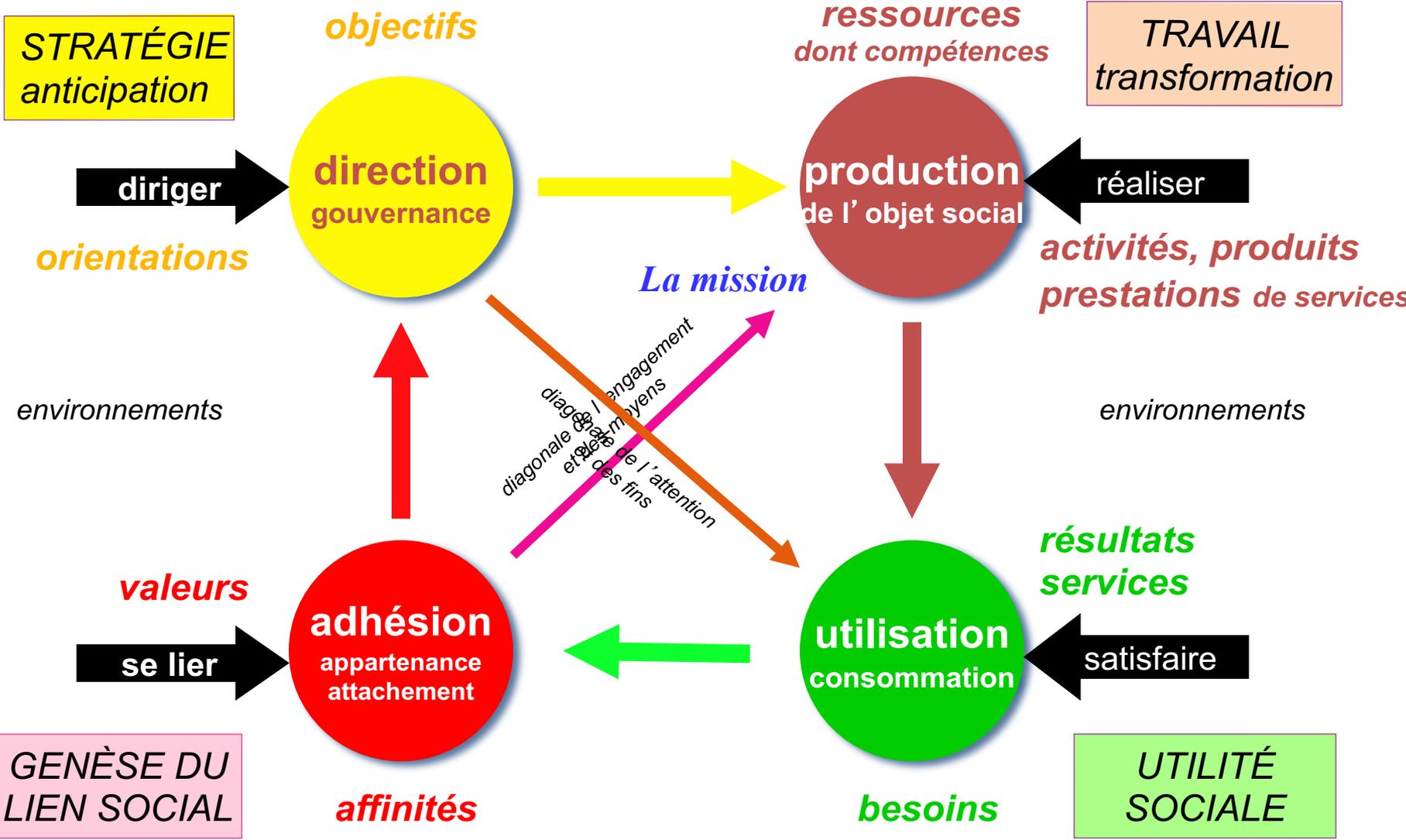
## Pour aller plus loin

Cette observation permet d'identifier les points d'entrée des personnes dans l'association et d'imaginer comment maintenir cette dynamique, de penser les façons de favoriser les liens vers les autres pôles.



# Une approche par les thèmes

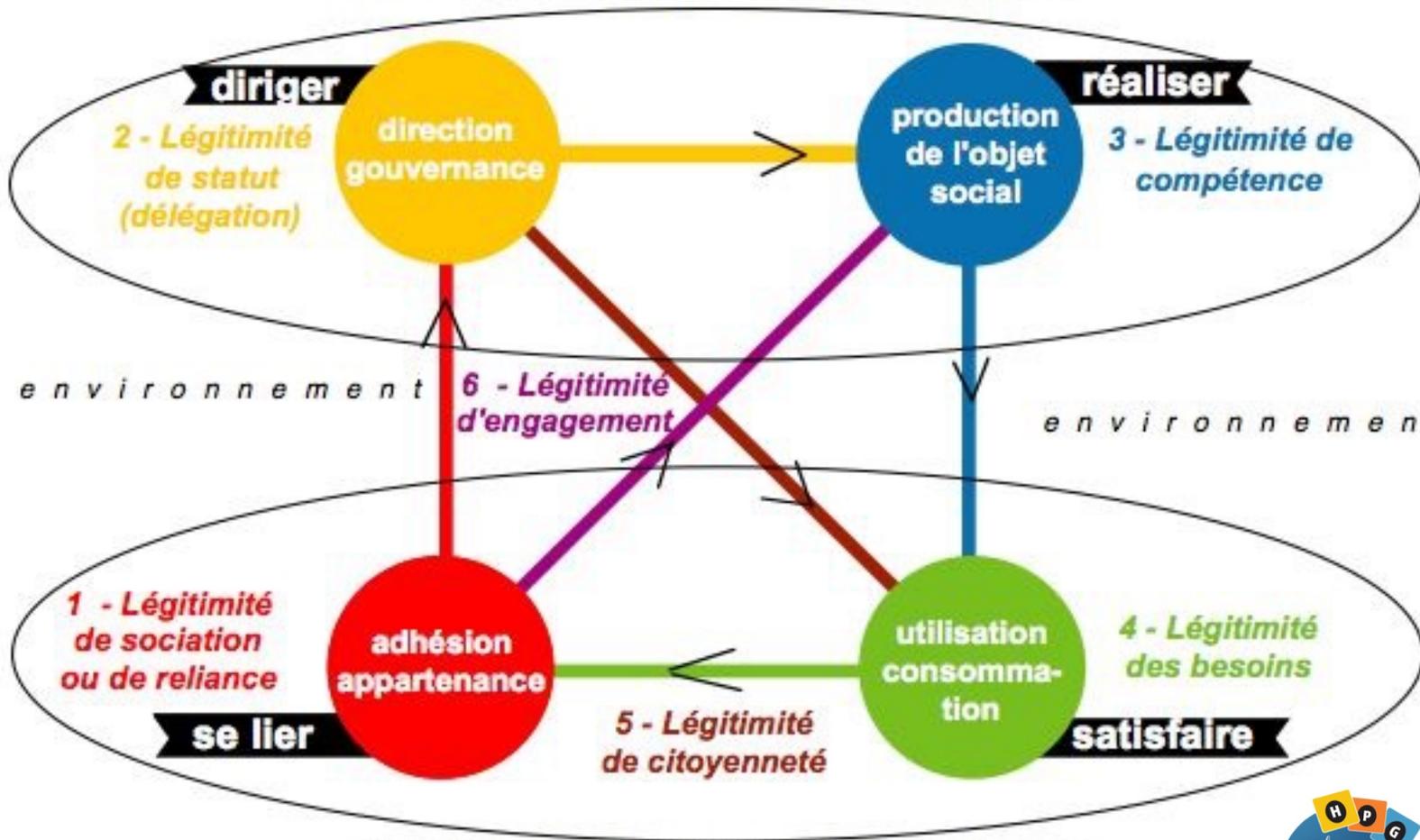
Le parcours des bénévoles : le carré magique



# Des légitimités multiples

À partir des Cahiers du management territorial, EDF, 1994

PLUS DE DEVOIRS QUE DE DROITS ?

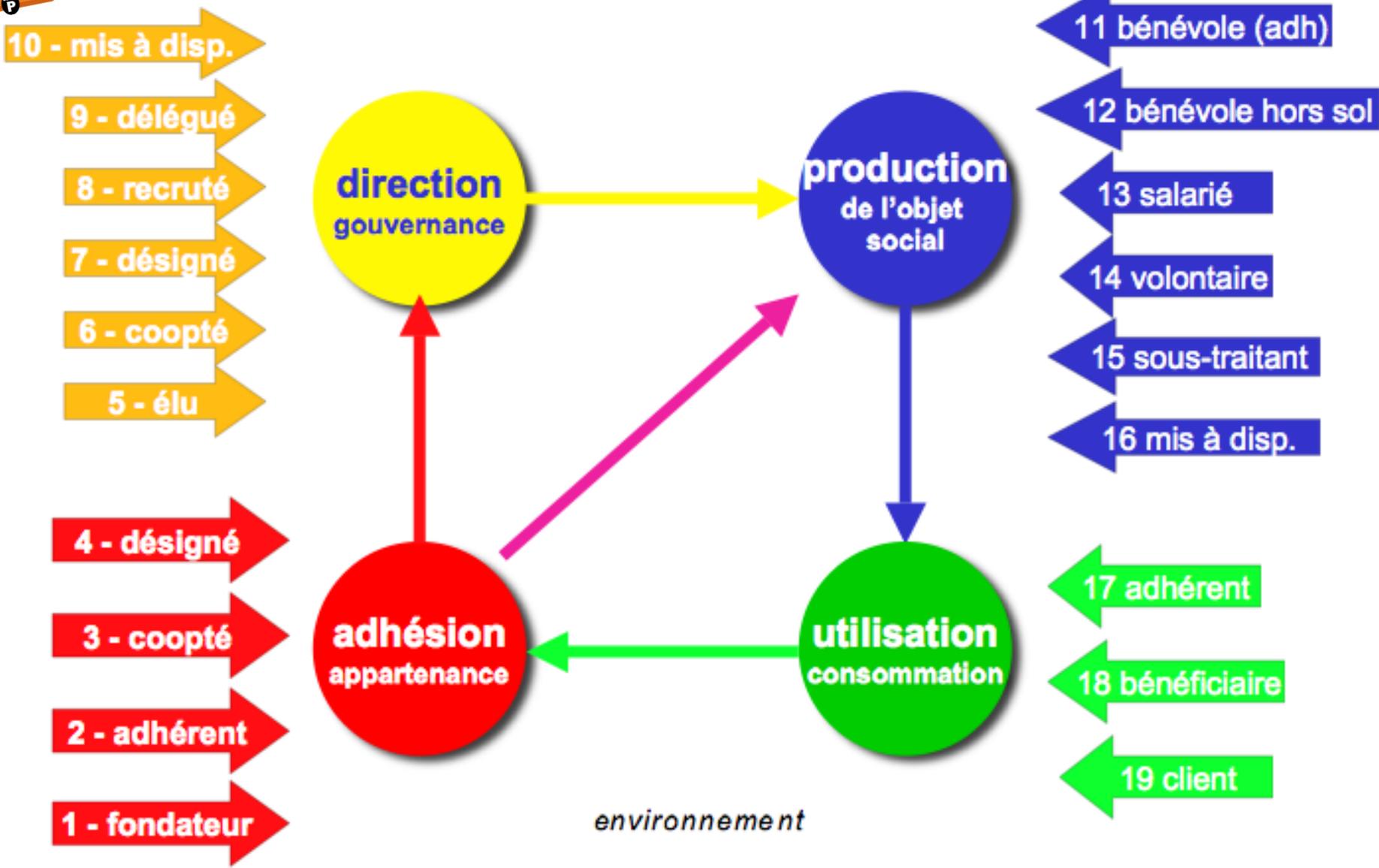


PLUS DE DROITS QUE DE DEVOIRS ?



# 19 points d'entrée dans une association

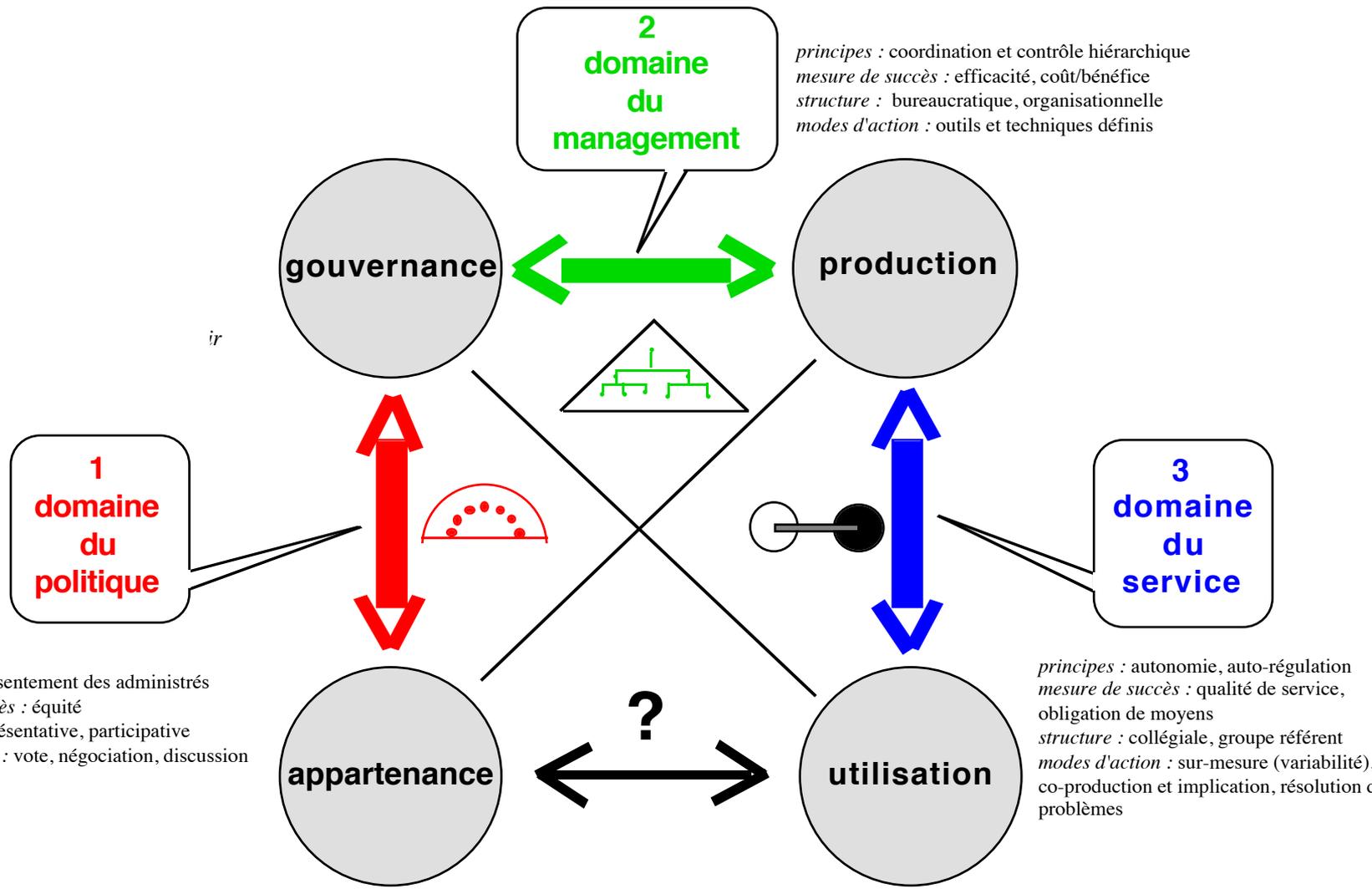
Le parcours des bénévoles : le carré magique





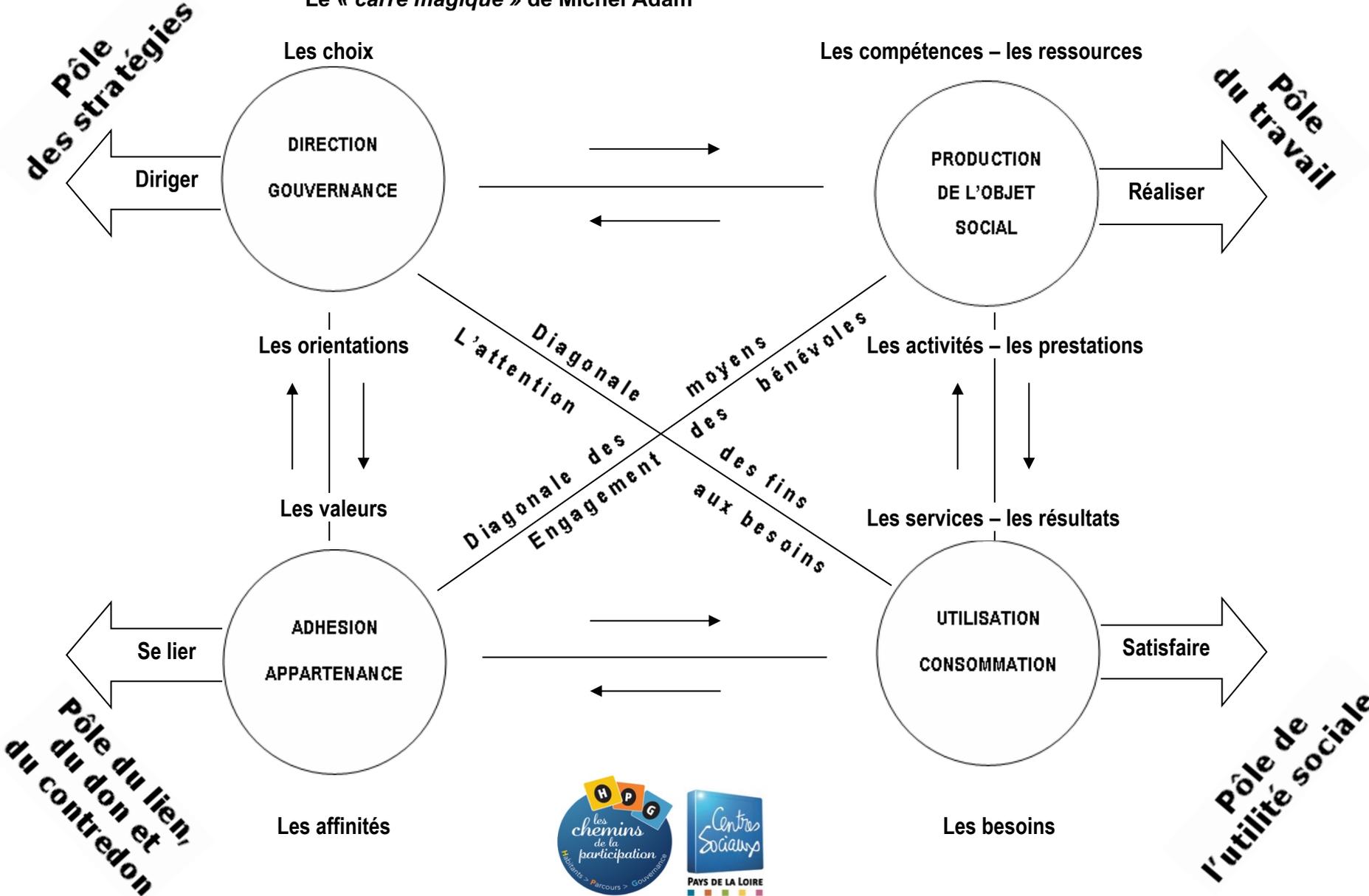
# Les 3 domaines de Kouzes et Mico

dans les organisations de services humains (1979) ; ils caractérisent les interactions entre 2 pôles et révèlent des discordances, des disjonctions, des conflits.



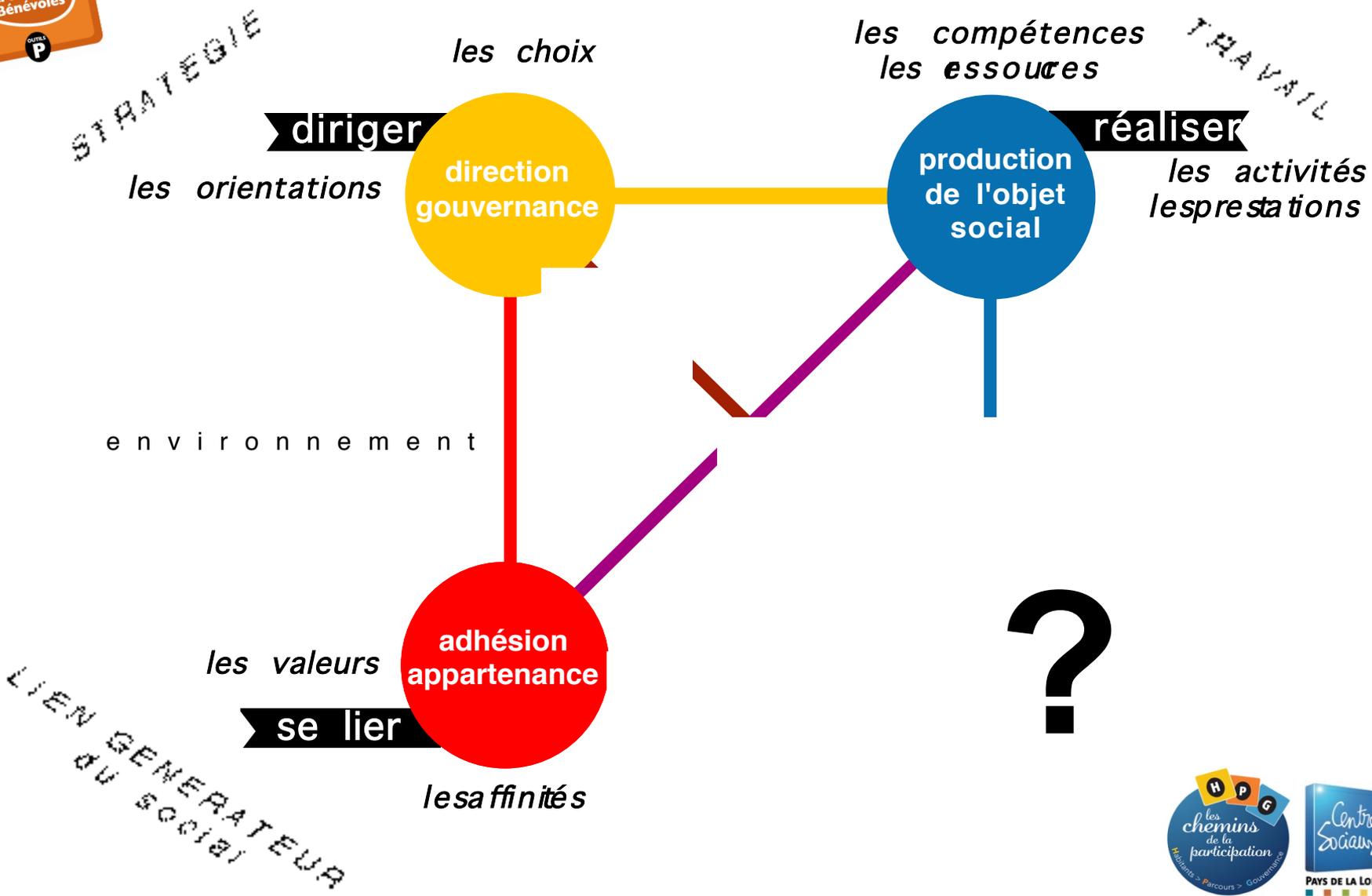
« Je suis transformé par ce que je transforme » Edgar Morin

Le « carré magique » de Michel Adam



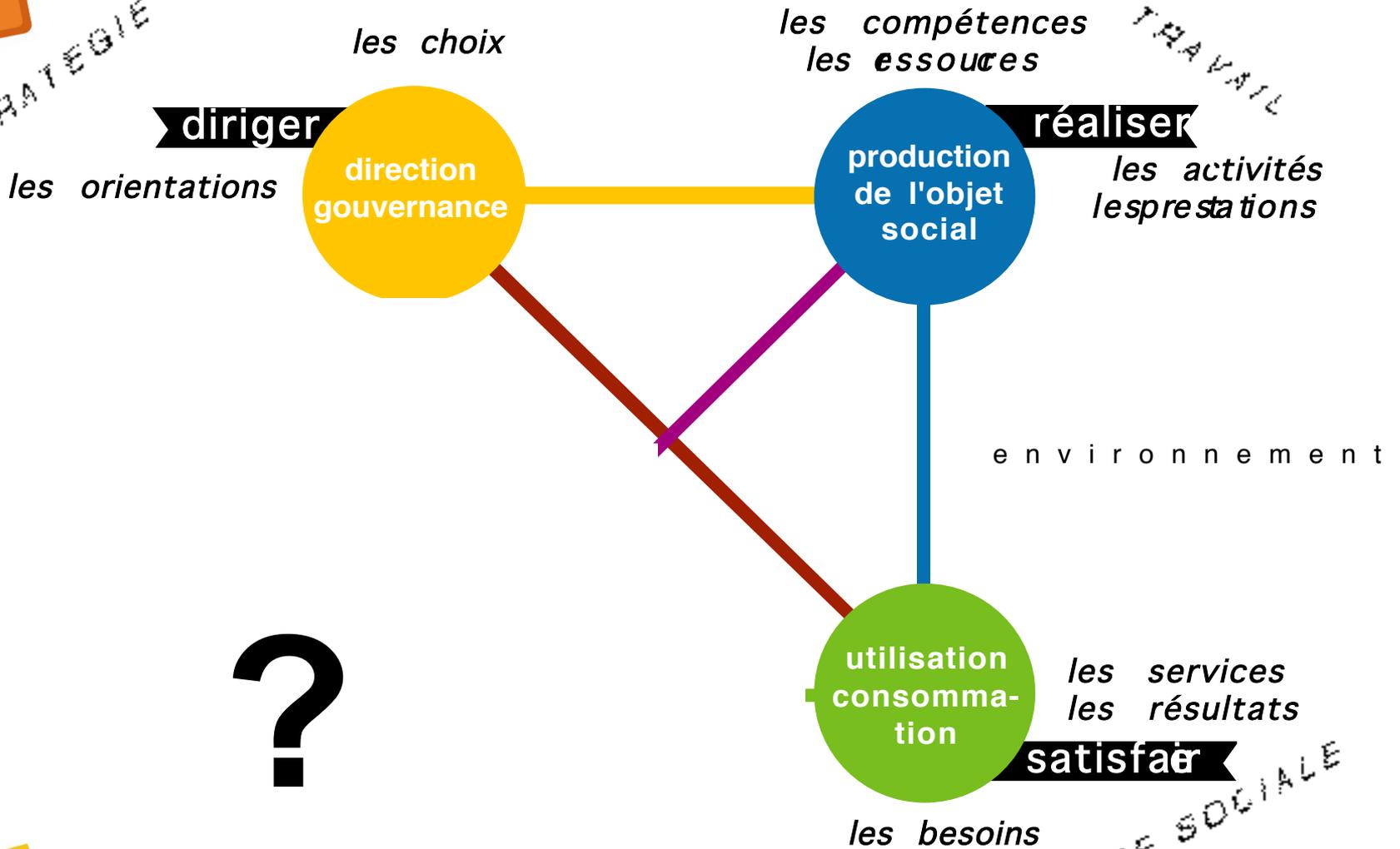
# Des organisations cachées...

Le parcours des bénévoles : le carré magique



# Des organisations cachées...

STRATEGIE

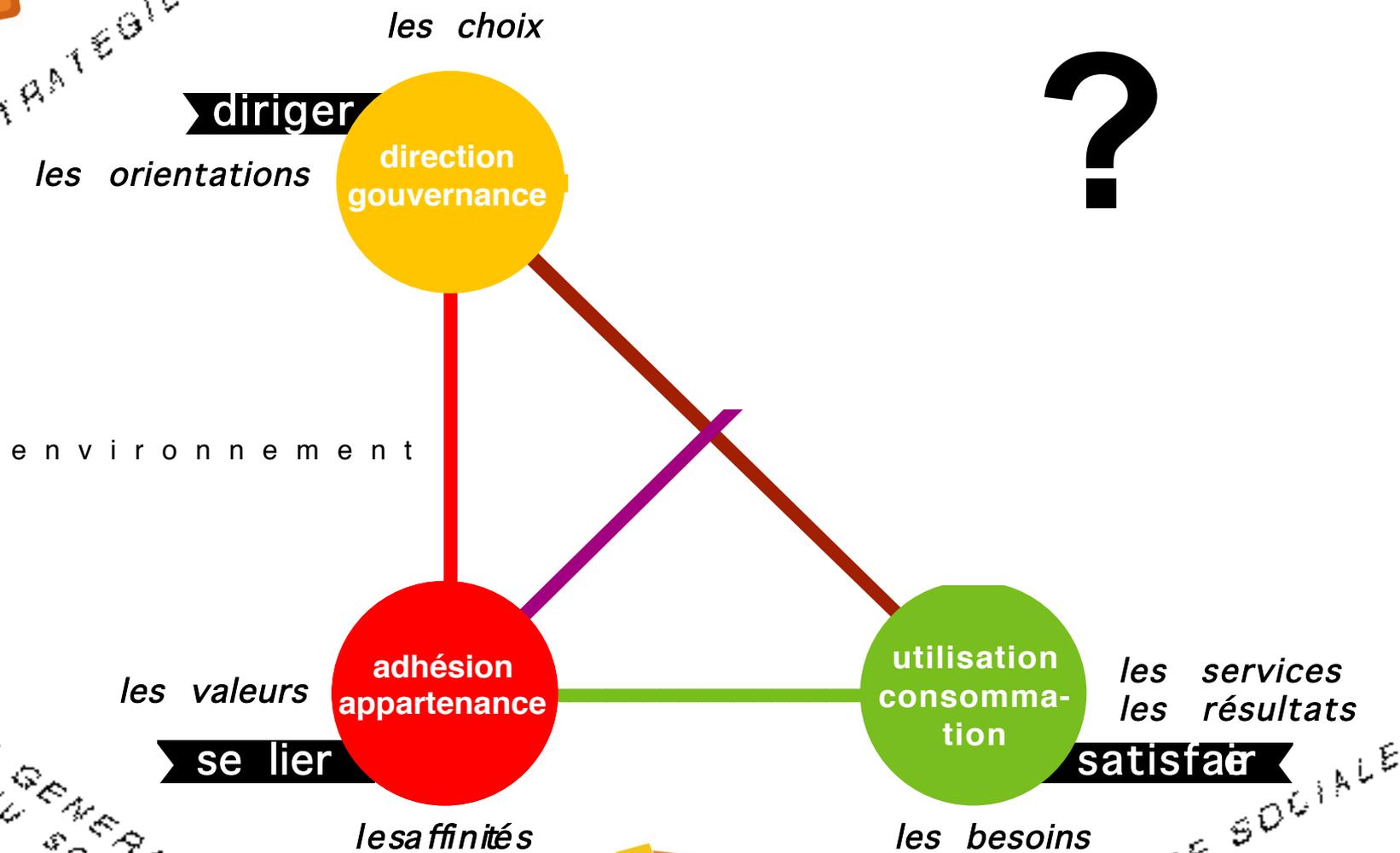


# Des organisations cachées...

Le parcours des bénévoles : le carré magique



STRATEGIE  
LIEN GENERATEUR  
DU SOCIAL



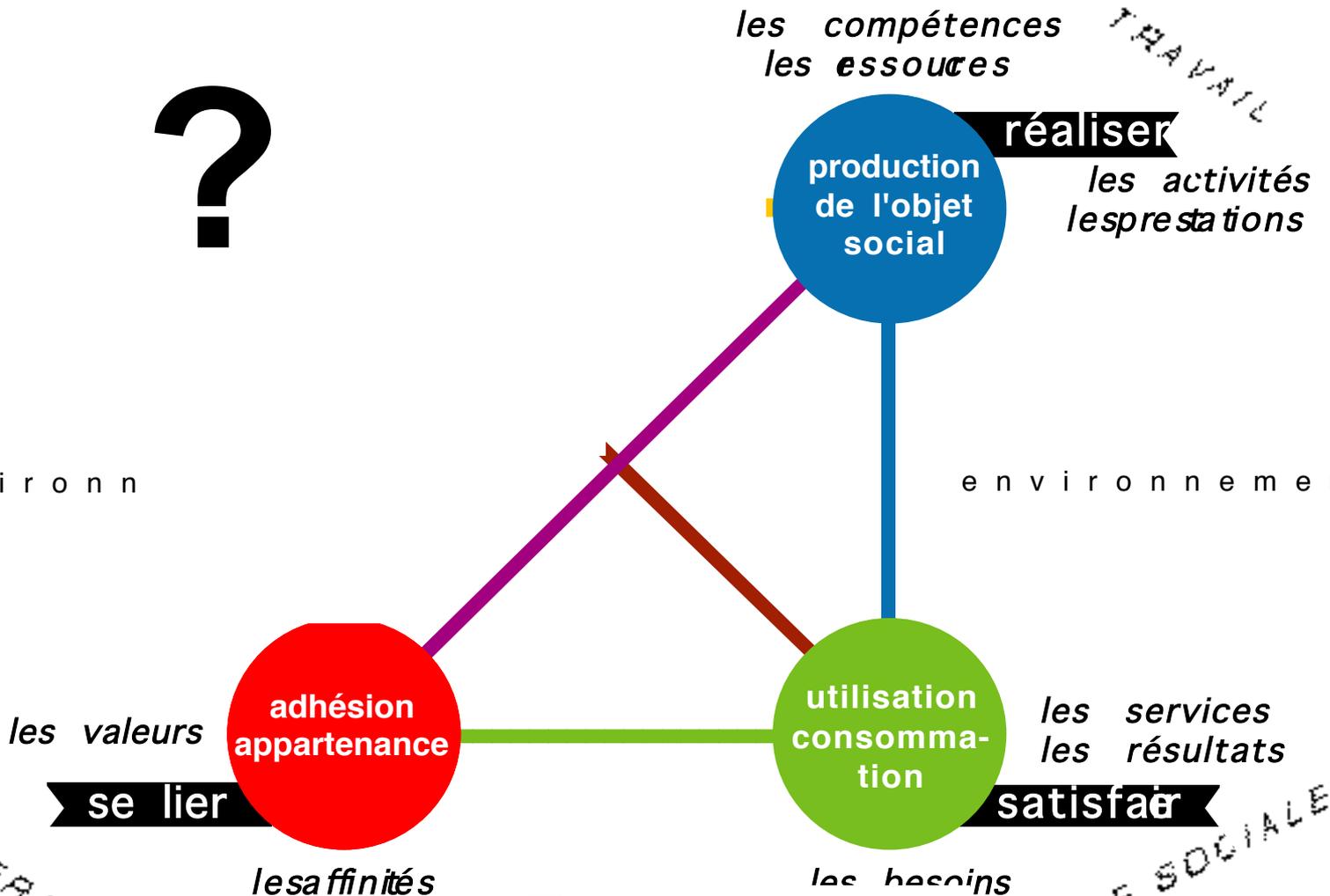
# Des organisations cachées...

Le parcours des bénévoles : le carré magique



environn

environnement



LIEN GENERATEUR  
du social

UTILITE SOCIALE

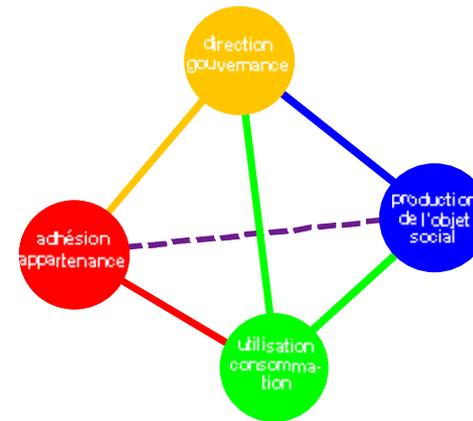


Michel ADAM

# L'Association

image de la société...

*Le modèle associatif et ses enjeux*



Préface de Henry Noguès

2<sup>e</sup> édition revue et augmentée

Questions contemporaines

L'Harmattan



# Une approche par Les thèmes

Parcours des Bénévoles

OUTIL P

P9

## Accompagner le parcours d'un/e bénévole de centre social

Parcours des Bénévoles

QUESTIONNAIRE REFERENTIEL

### I - Première étape : ME PORTER ATTENTION

- a - AI-je été bien accueilli ?**
- a1 - une relation de qualité a-t-elle été établie ? 1 2 3 4 5 6
- a2 - l'expression de mes attentes a-t-elle été favorisée ? 1 2 3 4 5 6
- a3 - les conditions matérielles de mon accueil étaient-elles conviviales ? 1 2 3 4 5 6
- b - être écouté, dialoguer, échanger**
- b1 - a-t-on favorisé ma prise de parole en groupe ? 1 2 3 4 5 6
- b2 - a-t-on cherché à identifier mes centres d'intérêts ? 1 2 3 4 5 6
- b3 - M'a-t'on proposé une ou des personne(s) ressource(s) pour m'accompagner dans mon intégration ? 1 2 3 4 5 6
- c - être connu/e et reconnu/e**
- c1 - a-t-on valorisé ce que je pouvais apporter au centre ? 1 2 3 4 5 6
- c2 - ai-je pu dire, partager mes goûts, mes valeurs, ma culture ? 1 2 3 4 5 6
- c3 - ai-je pu faire partager mes engagements actuels et précédents ? 1 2 3 4 5 6

### II - 2<sup>ème</sup> étape : CONFORTER MON ENGAGEMENT ASSOCIATIF

- d - me motiver, me donner de l'intérêt, sources de plaisir**
- d1 - a-t-on favorisé mes liens avec d'autres personnes ayant des centres d'intérêt identiques ou proches ? 1 2 3 4 5 6
- d2 - Mes avis ont-ils été pris en considération ? 1 2 3 4 5 6
- d3 - Au sein de ce centre, vérifie-t-on régulièrement ma satisfaction de mon engagement associatif ? 1 2 3 4 5 6
- e - développer de l'information mutuelle**
- e1 - l'accès aux informations utiles est-il facilité ? 1 2 3 4 5 6
- e2 - l'accès aux bons interlocuteurs est-il facilité ? 1 2 3 4 5 6
- e3 - y a-t-il un partage régulier d'informations à partir des centres d'intérêts et des actions menées ? 1 2 3 4 5 6
- f - cultiver mes capacités de créativité et de questionnement**
- f1 - a-t-on favorisé mes capacités créatives et de propositions ? 1 2 3 4 5 6  
(échange individuel, commissions diverses, formations...)
- f2 - a-t-on permis le questionnement (y compris de soi), la remise en cause, comme une pratique constructive et organisée ? 1 2 3 4 5 6
- f3 - a-t-on conforté ma confiance en moi et mon estime de soi, dans l'action individuelle ou collective ? 1 2 3 4 5 6

P4

## La biographie panoptique

Parcours des Bénévoles

cf fiche format A3 incluse dans la mallette

Parcours des Bénévoles

**P4 La biographie panoptique**

Date de réalisation :

Prénoms et nom :  
Nationalité(s) :  
Résidence :

**FAMILLE D'ORIGINE**  
Nationalité père :  
Profession père :  
Nombres frères et sœurs :  
Remarques :

Intérêt :  
Indice :  
Place de la mère :

**FAMILLE ACCUEILLE**  
Situation de famille :  
Profession du conjoint :  
Nombres d'enfants :  
Remarques :

**VIE SOCIALE**  
personnels (amis, bénévoles) :  
engagements :

**VIE PROFESSIONNELLE**  
emplois et fonctions :

Année	FORMATIONS diplômes ou non	personnels (amis, bénévoles)	engagements	emplois et fonctions
1944				
1945				
1946				
1947				
1948				
1949				
1948				
1950				
1951				
1952				
1953				
1954				
1955				
1956				
1957				
1958				
1959				
1960				
1961				
1962				
1963				
1964				
1965				
1966				
1967				
1968				

# Une approche par Les thèmes



La gouvernance est une forme de pilotage multi parties prenantes.

Les décisions ne sont plus le fait d'un unique décideur ou d'un groupe de décideurs, mais bien le fruit de la concertation après avoir soigneusement pesé le « pour » et le « contre » selon les différents intérêts.

La gouvernance démocratique consiste en une façon de relier les êtres humains par leurs complémentarités et donc de développer les singularités de chacun sans pour autant l'isoler.

1. Il n'y a pas de gouvernance sans reconnaissance des uns et des autres.

2. La gouvernance démocratique favorise aussi la curiosité, l'envie de connaître.

3. La gouvernance encourage à la renaissance : renouveler notre vie, créer, prendre des initiatives...

4. Enfin la gouvernance oriente dans la volonté de vivre ensemble.

# Une approche par les thèmes



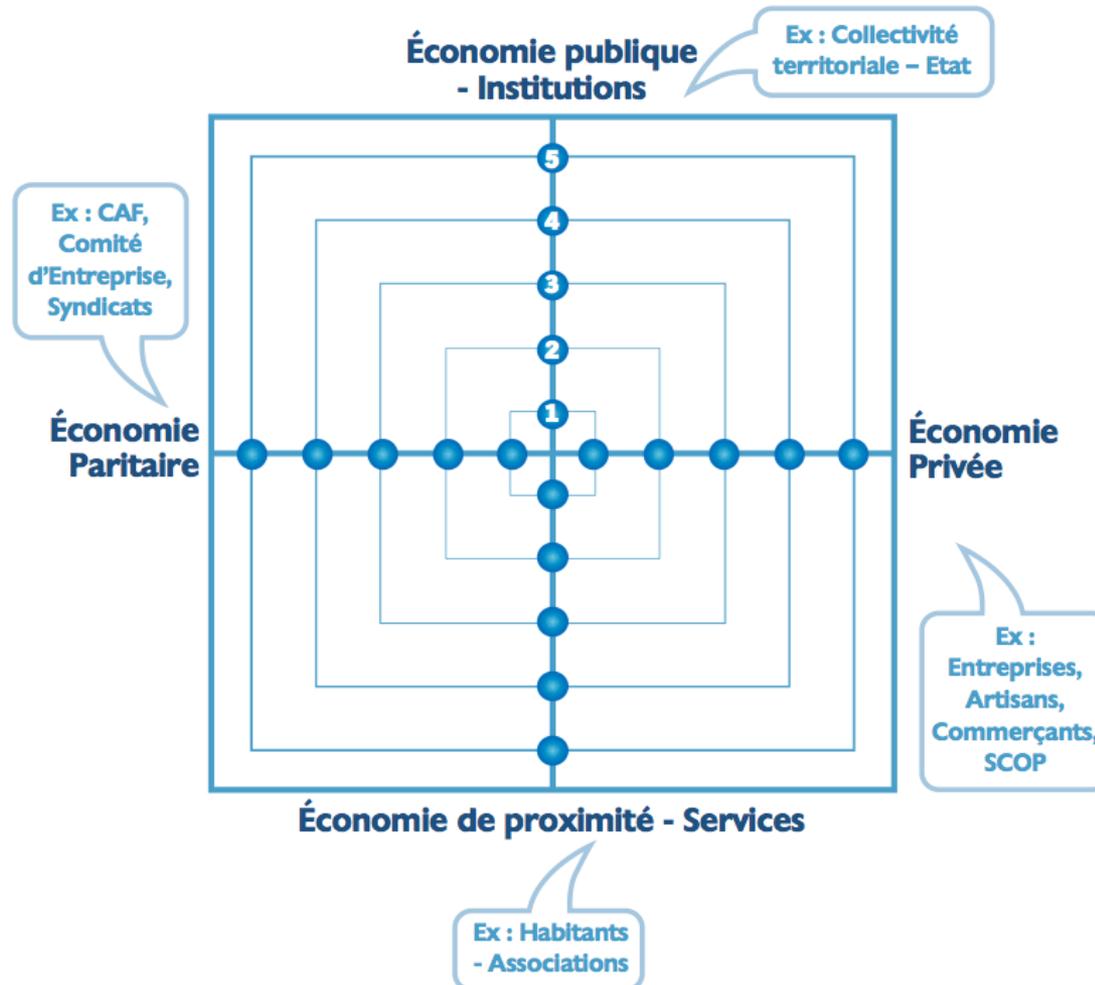
L'étoile du sens et des cinq échelles de valeur,  
théorie de **Bruno Lussato**, Tout commence par un intérêt individuel



# Une approche par Les thèmes

## Le carré de H. Desroches, *Économie de proximité - Services*

Tableau des entreprises éventuellement composantes d'un secteur d'économie sociale



# Une approche par les thèmes

## Pour savoir ou aller, il faut savoir ou on est !

Avant toute chose, il faut connaître sa propre pratique associative et savoir où se situe l'organisation dans laquelle nous évoluons.

Pour cela nous allons utiliser le carré et le quadrilatère coopératif de Henri Desroche.

Le quadrilatère coopératif enclenche une introspection de l'organisation. Il permet d'analyser les relations entre les quatre types d'acteurs internes à l'association : les usagers-adhérents-bénévoles, les administrateurs, les salariés, la direction.



# Une approche par Les thèmes

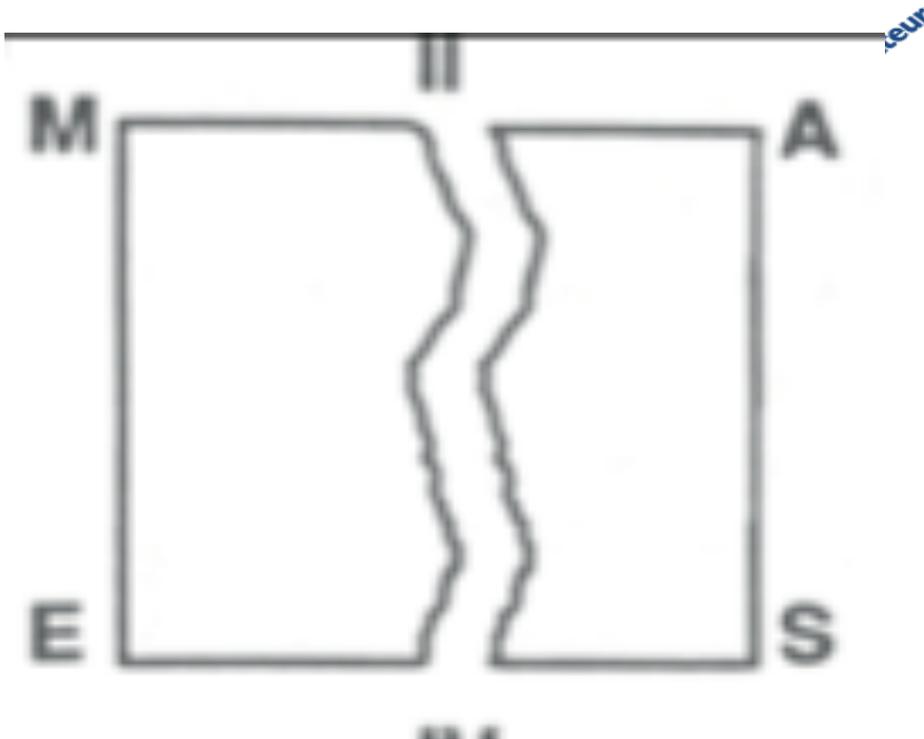


G3

Le quadrilatère coopératif



Le carré de H. Desroches, *Le quadrilatère coopératif*

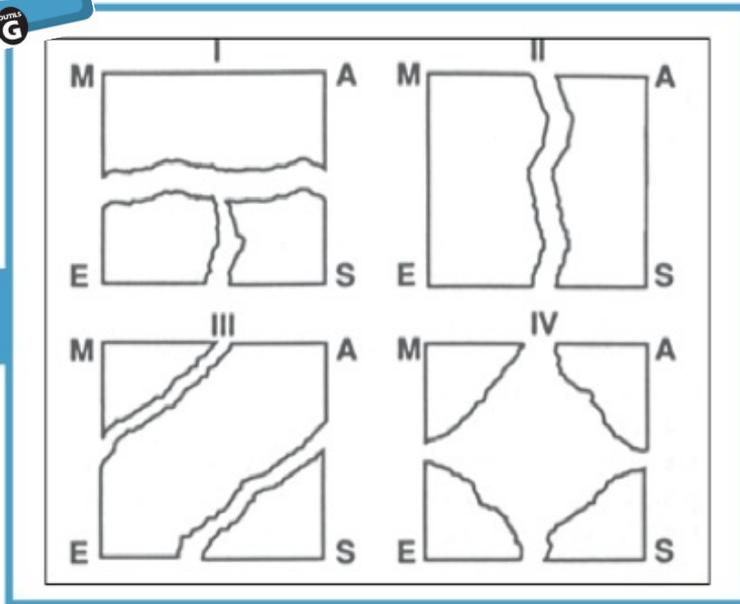


Qui participe à l'élaboration du projet social ?

Où se choisissent les activités de l'année ?

Qui participe aux choix budgétaires ?

# Une approche par Les thèmes



Ces quatre types d'acteurs sont plus ou moins en lien. Cela provoque des concordances ou des tensions. En analysant les niveaux d'implications de chaque groupe, nous pouvons identifier différentes situations.

**Situation n° I :** Cette situation définit une organisation basée sur le binôme dirigeant, président-directeur, déconnectée tant des bénévoles que des salariés

**Situation n° II :** Cette situation exprime une scission du politique et du technique. Les relations sont distantes voire conflictuelles. La cohérence n'est plus vraiment assurée.

**Situation n° III :** Cette situation met en relation directement les administrateurs et les salariés en isolant la direction d'un côté et les bénévoles de l'autre.

**Situation n° IV :** Cette situation relève de l'éclatement total, lorsque tous les types d'acteurs n'ont plus de relations entre eux. Il n'existe alors plus d'affectio *societatis* et le cœur de l'association est désinvesti.

# Une approche par Les thèmes



## *Clôture sur un dedans fort*

Unité d' action,  
de culture, de projet,  
de stratégie, de droit

+

Organisation <b>tribale</b> et <b>animation</b>	Organisation <b>holomorphe</b> et <b>concertation</b>
Organisation <b>mécaniste</b> et <b>imposition</b>	Organisation <b>individualiste</b> et <b>transaction</b>

-

-

+

## *Ouverture sur un dehors fertile*

Variété de réactions, jeux individuels,  
luttons et alliances, flexibilité, changement

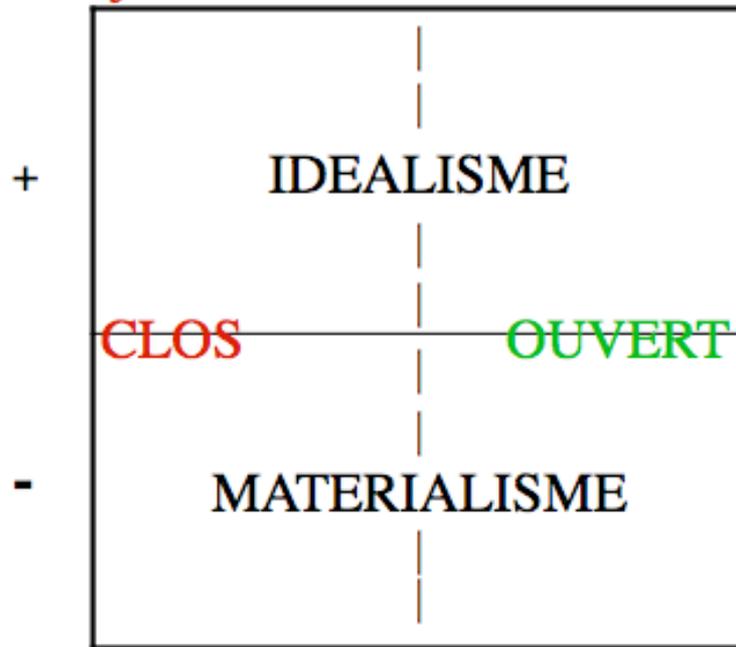


# Une approche par Les thèmes



## Clôture sur un dedans fort

Unité d'action,  
de culture, de projet,  
de stratégie, de droit



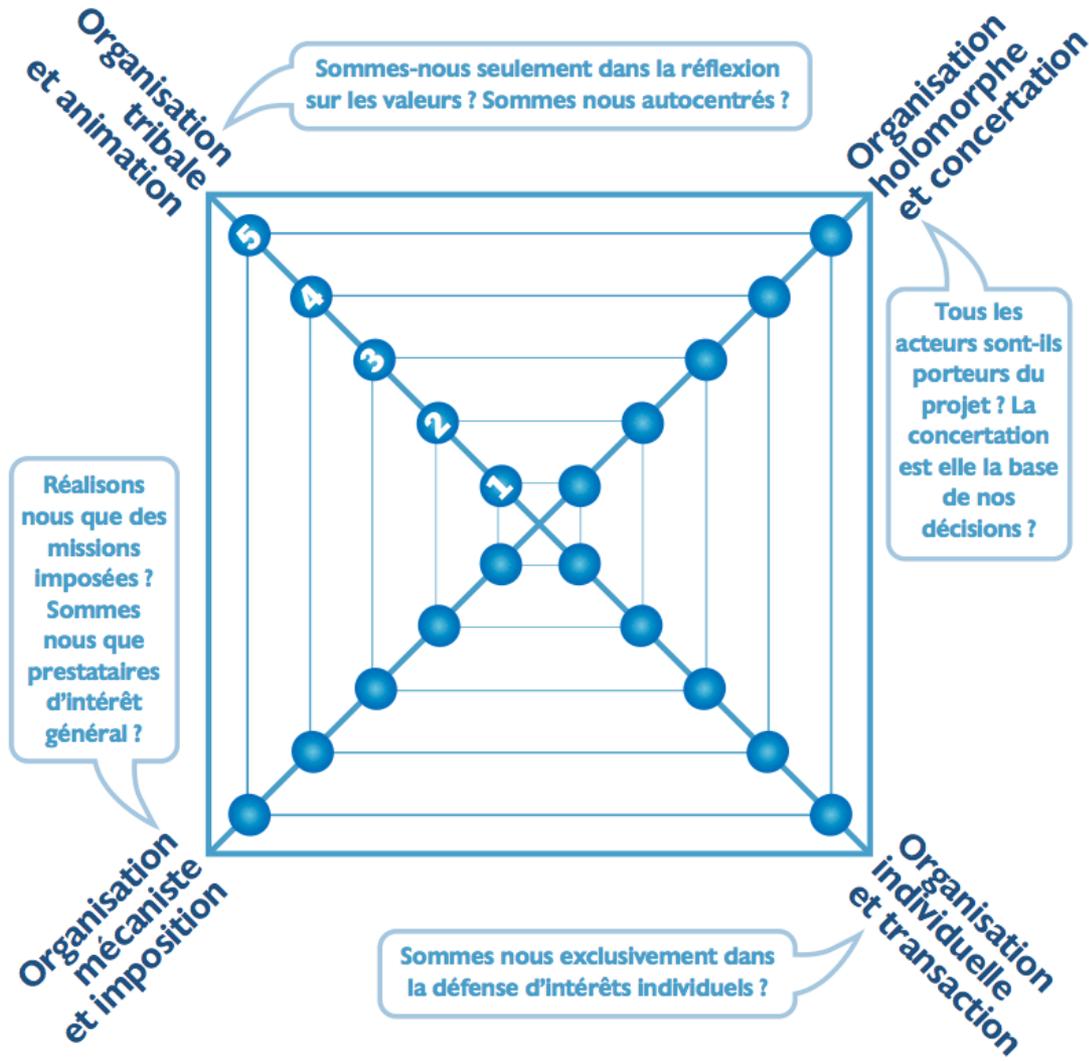
- luttés et alliances, flexibilité, changement

+ Ouverture sur un dehors fertile

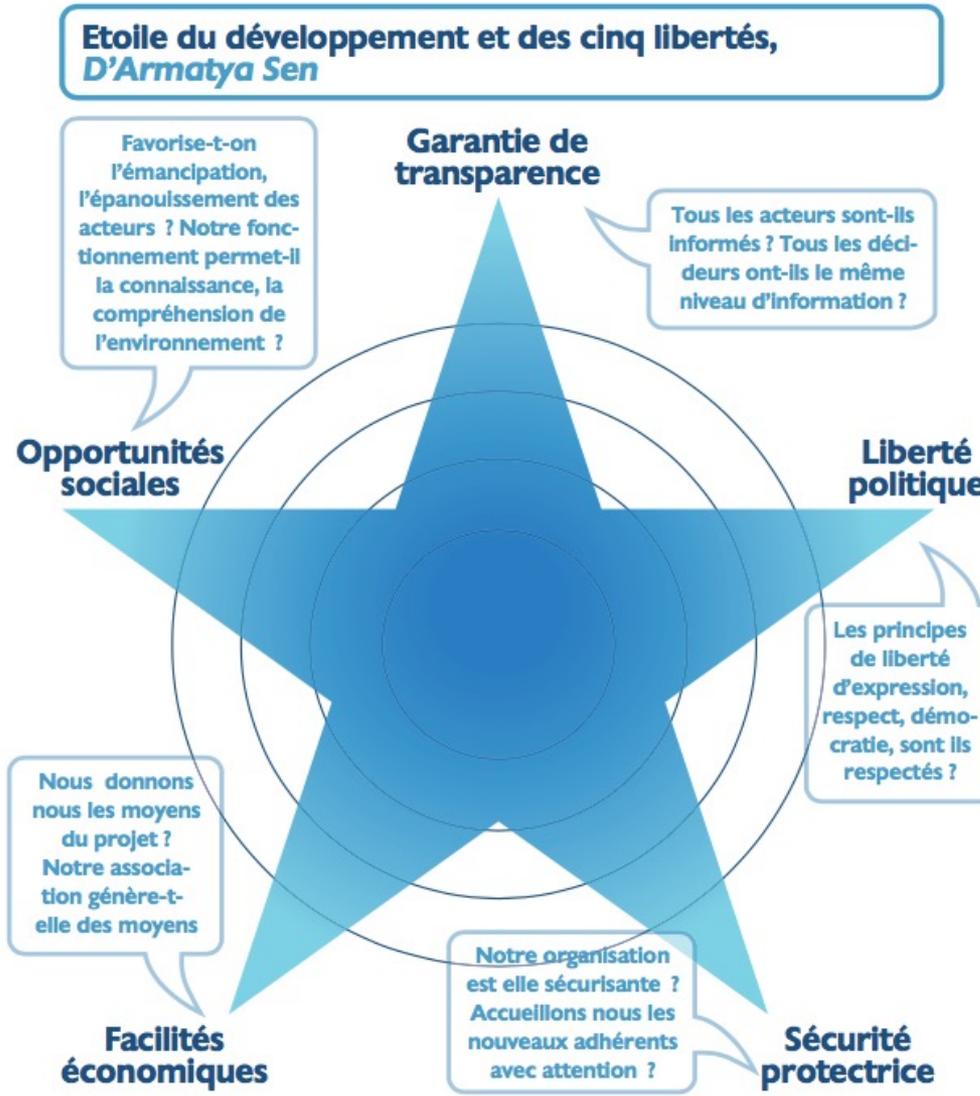
Variété de réactions, jeux individuels,

# Une approche par Les thèmes

## Les 4 types d'organisations d'après la Sociodynamique - JC Fauvet



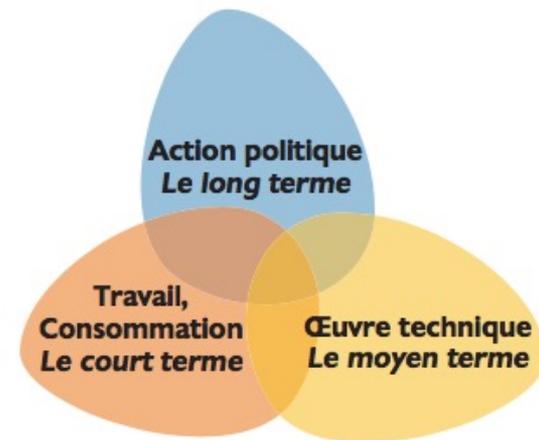
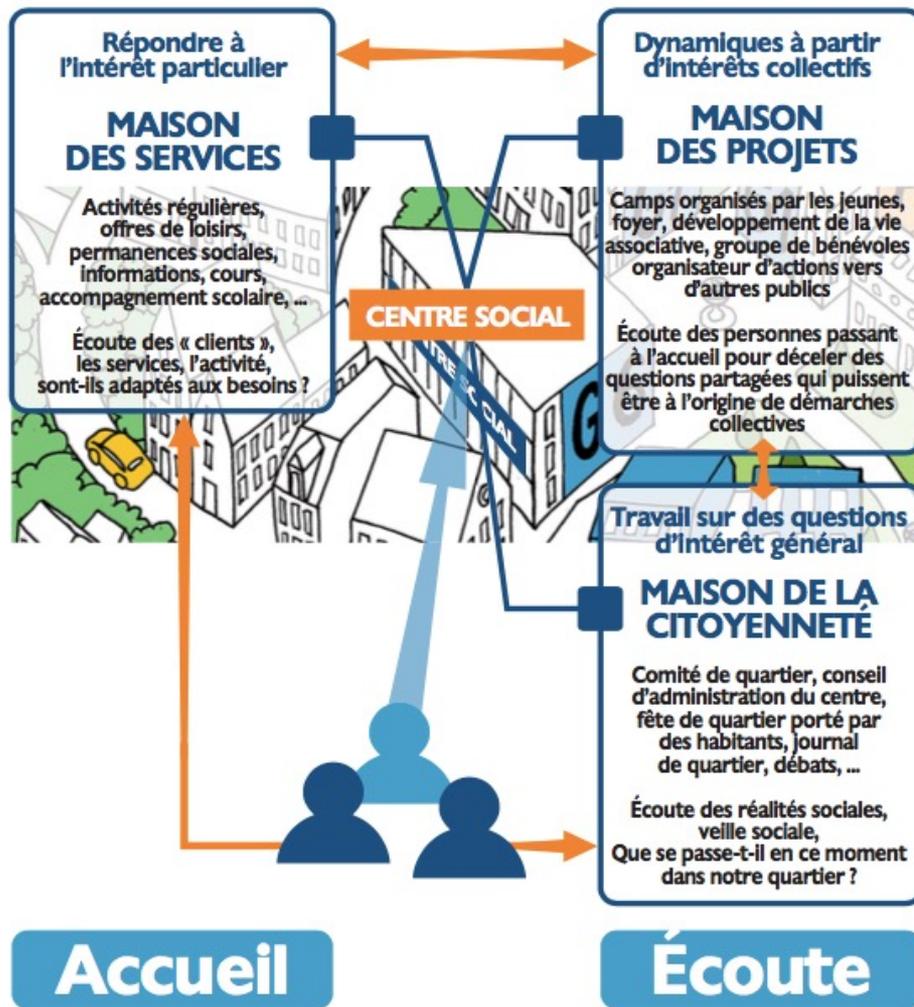
# Une approche par Les thèmes



# Une approche par Les thèmes

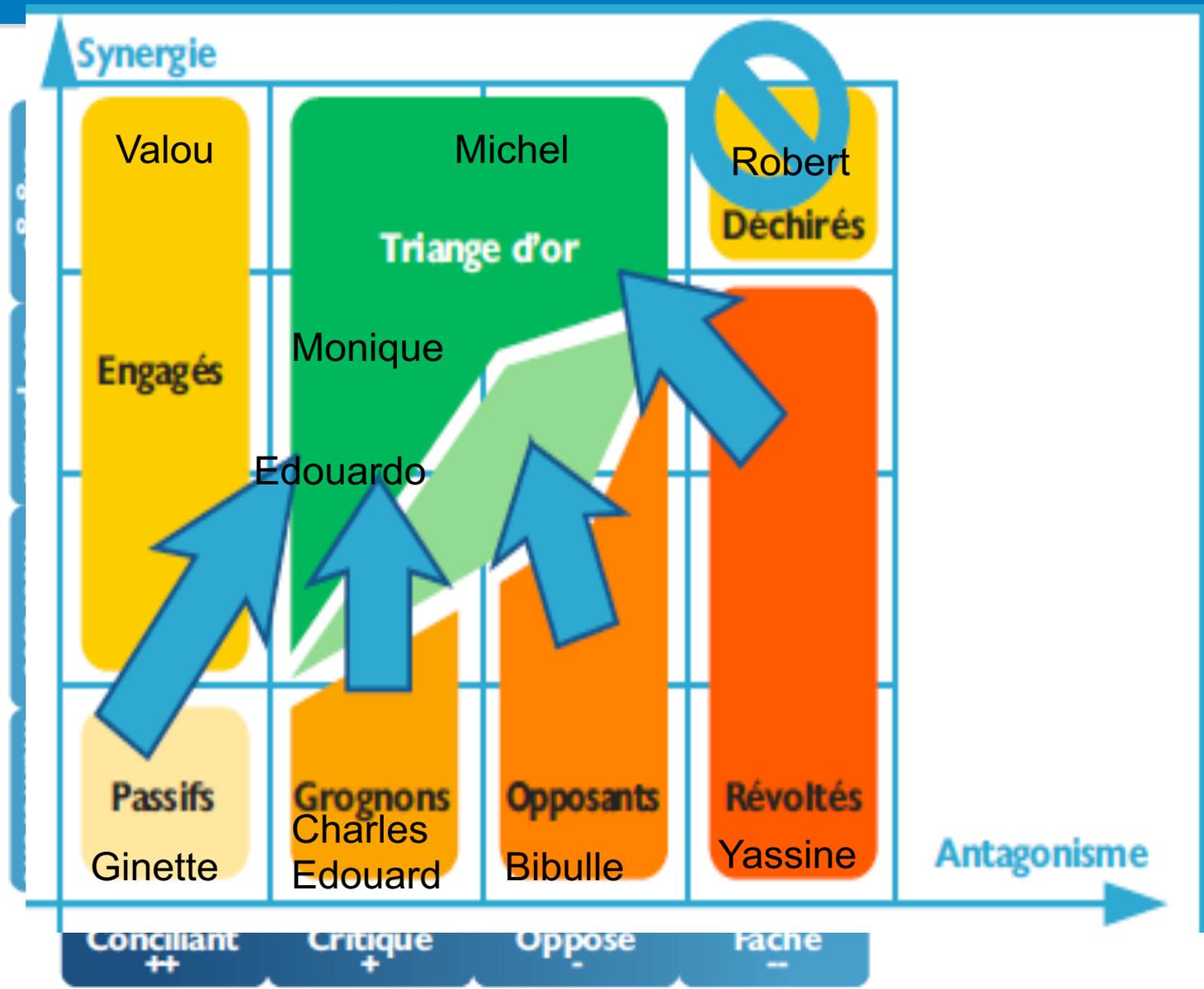


**Le terme des activités de la philosophe Anna Harendt.**  
*Les 3 maisons* (Issu d'un travail des centres sociaux de la Région Rhône-Alpes)





# Des outils pour observer les modes de coopération ou la stratégie des acteurs en interne





## 1. Les alliés – Les leaders (triangle d'or)

- *Il faut les rencontrer en priorité, car ils apportent une vision globale.*
- *Ils sont leaders, donnent du recul aux **engagés**, rallient certains **partisans** et aident à gérer les problèmes et les négociations.*
- *Il faut privilégier la relation avec eux, car elle est fondée sur l'échange et la confiance. Délaiés, ils risquent de perdre une grande partie de leur engagement.*
- *Il faut les investir personnellement et leur donner les moyens d'utiliser des méthodes participatives avec les autres catégories.*
- *Ils sont prêts à s'impliquer, mais pas à n'importe quelles conditions*
- *Ceux sont les plus à même de convaincre un hésitant parce qu'ils sont crédibles grâce à leurs position critique et comprennent les hésitations.*

## 2. Les Engagés - Partisans

- *Ce sont les partisans, coopératifs ou intéressés. Leur synergie dépend de leurs **disponibilités** ou de leurs **moyens**, mais ils sont complètement acquis au projet.*
- *On peut leur **confier des tâches**, car ils aideront à la construction du projet. Ils ont une grande capacité de travail et d'exécution.*
- *Ils adhèrent sans retenue au projet, mais ils attendent néanmoins des ordres, des objectifs et des délais.*
- *Il faut éviter de leur confier les missions de médiation.*
- *Surtout, il ne faut pas les délaier*

Ces deux catégories constituent le **Triangle d'or du développement** et doivent donc être mobilisés en premiers. La coopération est possible avec eux compte tenu de leur niveau de confiance. C'est grâce au triangle d'or que l'on peut créer une aspiration des acteurs antagonistes vers des profils plus synergiques.



### 3. Les déchirés

- Ils sont très difficiles à gérer (antagonisme et synergie sont forts).
- Ils peuvent changer très facilement de comportement et mettre en péril le projet.
- Il est préférable de les **surveiller au maximum**.
- Les déchirés peuvent être engagés, mais ils pensent que ce n'est pas comme cela qu'il faut s'y prendre ou que le chemin n'est pas le bon
- Il faut prendre garde à leur pouvoir de nuisance
- Néanmoins, il faut utiliser le fait qu'ils embarassent les opposants

### 4. Les hésitants

- Il faut **argumenter** pour les convaincre de l'utilité et de la viabilité du projet.
- Leur synergie varie d'intéressé à engagé et leur comportement change selon leur position de part et d'autre de la diagonale.
- Ils sont convaincus par les **contreparties**, ils s'engageront plus et mettront des moyens en commun. Dans le cas contraire, ils essaieront d'augmenter en leur faveur la contrepartie dans des proportions déséquilibrées.
- Il est donc très important de **maîtriser la communication** et les informations apportées à ces personnes. Il ne faut pas aller les voir en premier, mais il faut **être bien préparé** car ils fonctionnent sur le mode **donnant-donnant**.
- Ils sont très influents sur les indifférents
- Il faut trouver les terrains sur lesquels il sont d'accord pour manœuvrer



## 5. Les passifs

- *Il s'agit de la typologie la plus généralement répandue. Ils représentent souvent entre 40 à 80% des acteurs. Ce sont eux qui peuvent devenir ressource pour un projet.*
- *Ils sont indifférents et n'aident pas à construire le projet. Ils constituent une masse inerte, que l'on pourrait appeler la majorité silencieuse.*
- *En tirant le système vers le haut, on peut en mobiliser une partie.*
- *Il ne faut pas les forcer à participer. La seule manière de le toucher passe par son voisin.*
- *Il faut jouer sur l'honnêteté.*
- *Il faut apparaître solide et sûr pour les rassurer.*

## 6. Les opposants

- *Ils sont farouchement opposés au projet.*
- *Il existe un risque de dispersion et d'épuisement à leur consacrer du temps et de l'énergie.*
- *Il est important de ne pas s'attacher à rallier ces personnes au projet, voire répondre « œil pour œil et dent pour dent » à leur attaques.*
- *Ils sont beaucoup plus antagonistes que synergiques, mais ils sont sensibles au rapport de force, par opposition aux révoltés qui sont insensibles à tout.*
- *Le faire éliminer par ses alliés.*
- *Il faut repérer ce qu'ils respectent et utiliser ces leviers.*
- *Il ne faut pas chercher à les convaincre mais à plutôt à les soumettre.*
- *Il faut éviter de s'en occuper.*



## 7. Les grognons

- *Ils sont beaucoup plus antagonistes que synergiques, mais ils sont sensibles au rapport de force, par opposition aux révoltés qui sont insensibles à tout.*
- *Le faire éliminer par ses alliés.*
- *Il faut repérer ce qu'ils respectent et utiliser ces leviers.*
- *Il ne faut pas chercher à les convaincre mais à plutôt à les soumettre.*
- *Il faut éviter de s'en occuper.*
- *Ils ont une synergie très faible et un petit antagonisme.*
- *Ce sont des indifférents qui rouspètent.*
- *Ils critiquent et ont un humour corrosif.*
- *Il faut faire semblant de les ignorer.*
- *Il est important de les écouter car il disent tout haut ce que tout le monde pense tout bas.*
- *Ils finiront par rentrer dans le rang car ils ont peu d'énergie pour le projet.*

## 8. Les révoltés

- *Ils ont un fort antagonisme et une faible synergie.*
- *Leur antagonisme les amène à préférer tout perdre plutôt que de laisser une quelconque chance au projet de réussir.*
- *Il ne faut pas chercher à les convaincre mais à les soumettre.*

*On peut essayer de les faire « éliminer » par ses alliés et ne pas leur ménager de porte de sortie*

# D'autres outils que nous n'avons pas vu ensemble !!

P7

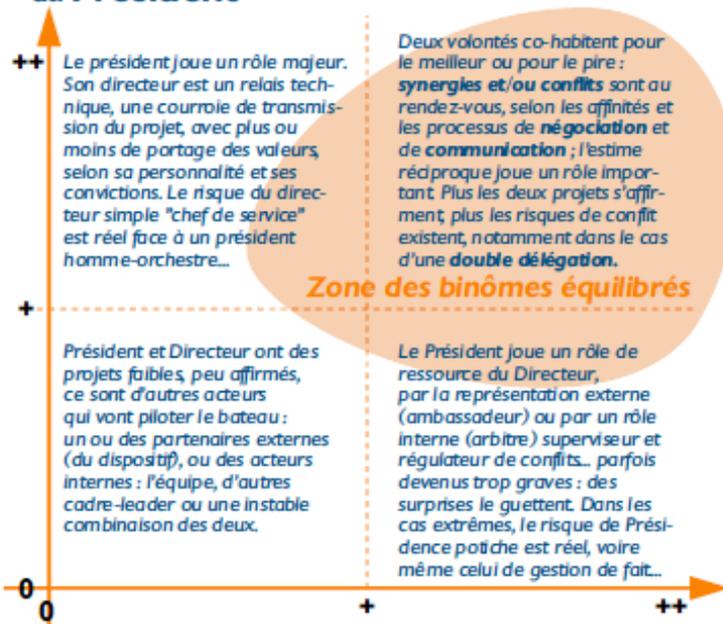
## La carte du binôme Président-Directeur

Parcours des  
Bénévoles



### Une histoire de couple... complexe\*

#### Force du Projet (valeurs & Objectifs) du Président



\* Dans les associations démocratiques, le Président rend compte à un Bureau ou à un CA, il n'est pas seul décideur...

Force du Projet  
(valeurs & Objectifs)  
du Directeur

