

Compte rendu intermédiaire N° 1 :

Rappel de la démarche et synthèse des premiers constats

ACCOMPAGNEMENT A LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE



Simon Martin - Consultant

2 Bd des Alisiers, « La Mathilde »
13009 Marseille - France
+33 (0)6 70 55 83 22
martins.consultant@orange.fr

Table des Matières

I. Rappel de la demande	1
II. Rappel des objectifs.....	2
III. Déroulement prévisionnel de l'accompagnement	2
IV. Justification de la démarche	3
V. Synthèse des premiers constats.....	4
VI. Conclusion.....	9

I. Rappel de la demande

TERRE & HUMANISME a souhaité se doter d'une expertise externe pour : « *Elaborer, à partir du projet associatif, une stratégie de développement sur 3 ans, en cohérence avec les moyens humains et financiers actuels.* »

Dans le cadre de cette démarche, l'Association a sollicité le FRIO (Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel de Coordination Sud - Collectif français des ONG de Solidarité Internationale) pour cofinancer cet accompagnement. Un diagnostic préalable a été posé, début 2015, dans les termes de référence élaborés avec le secrétariat technique du FRIO (extrait) :

« (...) *Terre et Humanisme peine à définir une stratégie de développement globale partagée de tous, déclinée opérationnellement et garantissant une cohérence transversale entre les différents pôles thématiques : solidarité internationale, solidarité locale en France, formations, expérimentations, plaidoyer politique...*

En effet, il est difficile en interne de sortir d'un schéma et d'un système d'organisation en silo qui semblent fonctionner pour imaginer une nouvelle cohérence, et faire émerger un axe structurant (transversal) entre les différents pôles thématiques : solidarité internationale, solidarité locale en France, formations, expérimentations,...

En outre, il serait souhaitable d'arriver à mettre en place une stratégie permettant de positionner l'association dans « l'initiative active » en dépassant la position actuelle « réactive-opportuniste » de réponse à des sollicitations extérieures qui ne s'inscrivent pas forcément (toujours) dans le projet associatif.

Cette posture réactive constituant sans doute un frein à un développement harmonieux, de T&H, autour d'une stratégie générale de développement stable, reconnu par tous, et permettant de faciliter :

- *le pilotage opérationnel*
- *les choix et les arbitrages*
- *les prises de décisions, au quotidien »*

Simon Martin - Consultant

*Conseil aux organismes sans but lucratif : renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles
Ingénierie de programmes d'aide au développement : méthodologie de la gestion de cycle de projet
Evalueur externe des organisations de l'économie sociale : certifié par l'AFNOR au grade « Expert »*

II. Rappel des objectifs

Les objectifs et livrables de la mission ont ainsi été définis dans les termes de référence du FRIO (extrait) :

Objectif général : Permettre à T&H de s'adapter aux nouveaux contextes socio-économique et politique au niveau national et international, afin qu'elle puisse se positionner efficacement face aux nouveaux enjeux de la sécurité alimentaire, et face au développement de la demande en termes d'Agroécologie.

Objectif spécifique : Elaborer à partir des fondements du projet associatif, une stratégie de développement fédératrice et mobilisatrice pour l'ensemble des composantes de T&H, pour les 3 années à venir.

Livrables :

T&H dispose d'une stratégie de développement déclinée opérationnellement au sein des pôles pour les 3 prochaines années :

- un document stratégique
- un plan d'actions global
- des plans d'actions par pôle opérationnel

T&H dispose d'une organisation plus efficiente au service de la bonne réalisation de la stratégie :

- un organigramme fonctionnel
- de nouveaux outils de régulation, d'arbitrage et de prises de décision
- des indicateurs de pilotage par pôle et outils de communication interne

2

III. Déroulement prévisionnel de l'accompagnement

Août - septembre 2015	Préparation de la mission
14 septembre 2015	Réunion de cadrage
28 septembre après midi et 29 septembre 2015	Entretiens collectifs
Début octobre	Rédaction d'une synthèse des premiers constats
8 octobre 2015	Elaboration d'un pré diagnostic partagé avec le comité de pilotage
5 novembre 2015 et 6 novembre au matin	Atelier de co construction d'un plan d'orientation stratégique avec le comité de pilotage
Novembre 2015	Travail intersession de mise en forme du document de projet stratégique
2, 3 et 4 décembre 2015	Atelier de co construction d'un plan d'action triennal avec le comité de pilotage
4 ou 5 janvier 2015	Validation du plan d'orientation et du plan d'action en réunion de CA - salariés

Simon Martin - Consultant

Conseil aux organismes sans but lucratif : renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles
Ingénierie de programmes d'aide au développement : méthodologie de la gestion de cycle de projet
Evaluateur externe des organisations de l'économie sociale : certifié par l'AFNOR au grade « Expert »

Janvier 2016	Déclinaison du plan d'action opérationnel pour chaque pôle et validation
Février - mars 2016	-Co construction des modalités de coordination inter pôles avec le comité de pilotage
	-Identification des besoins et co construction d'outils de pilotage adaptés à l'évolution du contexte et au respect de la culture de l'association
	-Validation
	Rédaction d'un rapport final
	Finalisation et mise en cohérence de l'ensemble des livrables en intersession
	Restitutions aux acteurs de T&H
Septembre 2016	-Evaluation à 6 mois de la mise en œuvre du plan d'action

IV. Justification de la démarche

Depuis quelques années, le contexte d'intervention de T&H évolue rapidement :

- croissance soutenue
- augmentation des sollicitations et d'une diversification des publics
- interpellation sur la question de la solidarité locale en France
- contexte politique et législatif favorable à l'Agroécologie

Une dynamique de structuration et de professionnalisation a donc été entamée à travers deux DLA en 2011 et 2012. Dans le prolongement de cette démarche, une réflexion sur les fondements du projet associatif a permis de dégager de manière participative 4 grands axes qui se déclinent en France et à l'international :

- affirmer l'Agroécologie
- vivre l'Agroécologie
- coopérer / accompagner les acteurs de l'Agroécologie
- transmettre l'Agroécologie

➤ Pourquoi s'engager dans un nouvel accompagnement en 2015 ?

Il sera important de se poser la question au regard des démarches récentes. Leurs orientations stratégiques ont-elles fait l'objet de plans d'action ? Ceux-ci ont-ils été mis en œuvre, suivis et évalués ? Peut-on aujourd'hui en mesurer les impacts et à quels niveaux : institution, organisation, opérations, résultats... ?

La question se pose également en termes de méthodologie : une démarche participative est requise, mais d'un autre côté, certains membres de l'Association craignent de se lasser d'une énième réflexion collective chronophage.

A la lumière des éléments recueillis en septembre, lors de la réunion de cadrage et des entretiens collectifs, une première hypothèse pourrait être avancée quant à la pertinence de l'étape actuelle :

Simon Martin - Consultant

*Conseil aux organismes sans but lucratif : renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles
Ingénierie de programmes d'aide au développement : méthodologie de la gestion de cycle de projet
Evaluateur externe des organisations de l'économie sociale : certifié par l'AFNOR au grade « Expert »*

Des dysfonctionnements sont apparus au moment où l'effectif a augmenté rapidement (2006 - 2010) et se seraient manifestés plus particulièrement dans le champ des relations entre Conseil d'Administration et salariés.

Des remaniements importants ont eu lieu entre 2011 et 2013. Au CA, le départ du président et de la secrétaire de l'époque ont été liés à la définition du projet associatif (DLA 1). Suite au DLA 2, de nouveaux profils de poste ont été conçus pour répondre à la mise en œuvre du projet associatif. Cela a conduit au licenciement de l'équipe communication et au transfert du Directeur sur le poste de Responsable du pôle Solidarité Internationale. La nouvelle directrice recrutée fin 2012 est partie fin juin 2013 en arrêt maladie (burnout).

A ce jour, la mise en place d'une articulation plus harmonieuse entre le nouveau CA et l'équipe salariée conduit à des effets qui sont déjà visibles et les membres de l'Association en témoignent : « *des énergies se sont débloquentées, des talents ont pu s'exprimer, on voit des gens s'épanouir* » ; « *chacun a son rôle, l'évolution est respectée, la réorganisation est positive* » ; « *il y a de la légèreté, on a restauré la confiance entre CA et salariés* » ; « *2015 est l'année la plus chouette !* »...

Même si certaines tensions restent présentes, l'Association se sent-elle prête aujourd'hui à reprendre maintenant le fil du travail d'élaboration stratégique dans un contexte plus apaisé ? Auquel cas le comité de pilotage devra rester vigilant à :

- capitaliser et actualiser certaines orientations élaborées lors des démarches précédentes
- formuler des activités concrètes, configurer les outils de pilotage et articulations entre pôles qui permettront de lever certains freins

4

V. Synthèse des premiers constats

Au cours des entretiens collectifs, plusieurs témoignages ont orienté l'analyse autour d'un **besoin d'amélioration de la qualité de vie au travail**. S'agissant d'un phénomène transversal, il est important de le prendre en compte avant d'entamer une nouvelle réflexion stratégique. Même si elle semble s'être améliorée, la situation actuelle pourrait en effet constituer un des freins au développement de l'Association. Parmi les ressentis exprimés collectivement :

- quelques manifestations aiguës (pouvant conduire à l'arrêt de travail) ont été nommées « *burnout, épuisement, harcèlement, dépression, troubles du sommeil...* »
- quatre *facteurs de risques psycho sociaux au travail* (au sens du rapport du collège d'expertise formé par l'INSEE et remis au ministère du travail, de l'emploi et de la santé le 11 avril 2011) sont revenus dans le discours à plusieurs reprises sous des formes explicites ou implicites : les conflits de valeurs, l'intensité du travail, les rapports sociaux, les exigences émotionnelles.

L'abordage des premiers constats sous l'angle de la qualité de vie au travail est arbitraire, mais il peut avoir pour intérêt de mettre l'accent sur une démarche d'amélioration des relations humaines au travail.

Mise en garde : la classification suivante ne prétend pas rendre compte de la complexité du problème de la souffrance au travail. Il s'agit d'une représentation simplifiée d'un phénomène diffus et difficile à appréhender.

Simon Martin - Consultant

Conseil aux organismes sans but lucratif : renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles
Ingénierie de programmes d'aide au développement : méthodologie de la gestion de cycle de projet
Evaluateur externe des organisations de l'économie sociale : certifié par l'AFNOR au grade « Expert »

Les conflits de valeurs	Indicateurs de vulnérabilité
Verbatim	<p>« Comme tout le monde marche à l'engagement, il devient difficile pour chacun de dépasser sa propre grille de valeurs pour accepter la diversité d'opinion »</p> <p>« Il y a parfois un écart entre les valeurs affichées et un manque d'écoute attentive entre nous »</p> <p>« L'éthique de l'association évolue car ses valeurs se confrontent à l'évolution de la société, c'est mouvant : la société est de plus en plus favorable à l'agroécologie ; la contrepartie c'est qu'il existe un risque de récupération, d'instrumentalisation du concept par la société »</p> <p>« Il faut faire attention aux idéalizations ; les clivages créent des a priori interpersonnels : ça fige les relations »</p> <p>« T&H porte le message de Pierre Rabhi : l'impact est immense, le rôle de le porter l'est aussi... ça met la pression et ça crée des tensions »</p> <p>...</p>
Interprétation	<p>Paradoxalement, des conflits de valeurs peuvent être sources de tensions, alors même que les membres de l'Association sont profondément engagés sur des valeurs fortes et humanistes.</p> <p>Chacun est confronté à un faisceau de projections qui peuvent entretenir les trois autres facteurs de risque évoqués :</p> <ul style="list-style-type: none"> - projections individuelles => intensité du travail - projections inter individuelles => rapports sociaux - projections collectives => exigences émotionnelles <p>Ces projections traversent tous les membres de l'Association (administrateurs, salariés, bénévoles...) et concernent tous les pôles : autant les pôles « thématiques », qui traduisent les valeurs fondatrices en actions (sensibilisation / formation / solidarité) que les pôles « supports », eux-mêmes confrontés à des désaccords qui peuvent avoir des conséquences majeures en matière de présentation des comptes annuels, d'allocation des dons collectés ou de politique de recherche de fonds privés.</p> <p>➤ Il s'agit de trouver un équilibre autour une dynamique saine de réflexion sur les valeurs (qui est un signe de vitalité pour une Association) tout en limitant les freins à la prise de décision que peut générer le sentiment d'un manque de socle commun, accompagné de frustrations et de clivages.</p>

L'intensité du travail	Indicateurs de vulnérabilité
Verbatim	<p>« Tout le monde est à 200% sur tout. On a envie de s'investir en permanence. Il n'y a pas de priorité dégagee, pas de moment pour se poser »</p> <p>« Les jardiniers sont sur sollicités pour des tâches qui ne relèvent pas spécifiquement de leur métier. En fin de saison, ils sont rincés... »</p> <p>« On n'arrête pas de changer et de se réorganiser, on est tout le temps en mouvement. C'est intéressant, mais ça devient difficile »</p> <p>« La charge de travail est intense : on a passé une année sur les genoux ! »</p> <p>« Il se dégage une impression d'usure, beaucoup de gens se fatiguent et auraient besoin de se préserver »</p> <p>« On manque de temps pour faire le suivi de certains projets qui finissent par tomber à plat »</p> <p>...</p>
Interprétation	<p>L'intensité du travail concerne aussi tous les membres de l'Association, autant les salariés qui ajoutent souvent à leur travail une part d'engagement personnel, que les administrateurs, qui à côté de leur mandat bénévole ont à gérer leur activité principale.</p> <p>Elle ne constitue pas en soi un indicateur de fragilité. Au contraire, un volume de travail important est souvent signe de réalisation de soi.</p> <p>Elle devient problématique lorsqu'elle est corrélée à un manque d'autonomie (trop de charge / pas assez de latitude : modèle de Karazek) ; ce qui a pu être le cas, mais ne semble plus l'être, depuis que des relations de confiance entre le nouveau CA et les salariés ont été récemment restaurées. Toutefois, quelques freins et quelques lenteurs subsistent encore et peuvent constituer une source de découragement.</p> <p>L'intensité du travail devient également problématique lorsqu'elle n'est pas récompensée par une reconnaissance à la hauteur des efforts fournis (modèle de Siegrist). Loin de n'être que financière (reconnaissance des résultats) la reconnaissance au travail est l'expression conjuguée de la reconnaissance existentielle (respect, considération...); de la reconnaissance de la pratique (créativité, innovation...) et de la reconnaissance de l'investissement (implication, coopération...).</p> <p>➤ Il s'agit de réinscrire les activités réalisées par chacun dans un ensemble cohérent, de manière à ce que les développements en cours soient lisibles, compréhensibles et réutilisables par tous.</p>

Les rapports sociaux	Indicateurs de vulnérabilité
Verbatim	<p>« Les tensions et les contradictions existent mais elles ne se manifestent pas en réunion, ça a du mal à s'exprimer. Alors il y a des bruits de couloir ou ce qui est plus grave, ça se dit en dehors de T&H »</p> <p>« Il n'y a pas de vraie écoute entre les personnes en général. Il se crée des frontières : par exemple entre les jardins et les bureaux ; entre ceux qui veulent développer et ceux qui veulent rester à taille humaine, etc. »</p> <p>« Ceux qui ne sont pas d'accord ne s'expriment pas. Il y a des tensions qu'il ne devrait pas y avoir. Il manque un cadre sécurisant pour s'exprimer. Il y a quelque chose qui gêne sur les non-dits »</p> <p>« Il n'y a pas d'équipe, chacun travaille dans son pôle, le travail d'équipe c'est une incantation »</p> <p>« Les cloisonnements créent des points de tension par rapport à l'envie de trouver des solutions »</p> <p>...</p>
Interprétation	<p>Les rapports sociaux au travail sont structurés par le soutien au travail (collègues directs, collègues des autres services, hiérarchie) et la reconnaissance au travail sous ses différentes formes (voir ci-dessus).</p> <p>Il ressort de plusieurs témoignages que les difficultés en la matière reposeraient sur un manque de régulation de l'expression qui pourrait insécuriser des personnes ou des groupes de personnes réservées, en minorité ou en difficulté. Des améliorations sont en cours, grâce notamment à la tenue régulière de réunions d'équipe.</p> <p>Ce qui a pu apparaitre comme un manque de communication interne pourrait en fait relever d'une inégalité d'accès à la parole entre les individus ou entre les pôles : « <i>les projets se développent au charisme !</i> »</p> <p>Ce sentiment de manque de soutien se traduit par une aspiration très récurrente de la part des membres de l'association à travailler sur les « frontières internes » de T&H. Par ailleurs, une demande est également formulée en matière de clarification des relations entre les différentes entités de « la fratrie ».</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Il s'agit de configurer une organisation qui se mette entièrement au service d'objectifs bien identifiés et transverses aux différentes cellules de l'association, en travaillant notamment sur le déblocage de leurs articulations et rouages

Les exigences émotionnelles	Indicateurs de vulnérabilité
Verbatim	<p>«T&H véhicule à la fois la concrétisation d'un rêve (individuel, de société...) mais aussi des problèmes de bienveillance entre ses membres. C'est difficile quand on accueille un public qui est lui-même en transition, en questionnement... »</p> <p>« Vis-à-vis du public, on doit assumer à la fois la radicalité du message de Pierre Rabhi et se défendre de certains jugements malveillants, notamment sur le territoire ardéchois... On n'est pas une secte ! »</p> <p>« L'accueil, c'est très compliqué : il faut être disponible, réceptif, prendre le temps... et garder le sourire alors qu'on croule sous les urgences »</p> <p>« Certaines années, en fin de saison, les visiteurs nous sortaient par les yeux : on allait se cacher dans le hangar quand on en voyait arriver à l'improviste »</p> <p>« Parfois le téléphone n'arrête pas de sonner pendant toute une journée, mais avec chacun, il faut garder beaucoup de bienveillance car les personnes sont parfois chargées d'illusions »</p> <p>« On est un centre de transmission or il manque une équipe de professionnels formés à l'interaction avec le public en matière de pédagogie »</p> <p>...</p>
Interprétation	<p>Les exigences émotionnelles sont liées à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions, afin notamment de maîtriser et façonner celles ressenties par les personnes avec qui on interagit sur le lieu de travail.</p> <p>Le public accueilli à T&H est rarement neutre. Il est souvent porteur d'une charge émotionnelle importante, liée à son parcours de vie au moment où il se présente. Même si tous les membres de l'association en sont conscients, il ne faut pas minimiser l'énergie requise pour mobiliser la même qualité d'accueil sur le long terme.</p> <p>Ce facteur de risque est particulièrement élevé dans les Etablissements de soins à la personne. A T&H, la dimension de « soin humaniste » constitue donc un travail à part entière.</p> <p>Cette dimension dépasse le périmètre de T&H, puisqu'elle concerne également les centres de formation partenaires, mais aussi tous les animateurs formés depuis de nombreuses années.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'aspiration à un fonctionnement en réseau de plus en plus large implique d'y travailler sur la base d'une volonté démultipliée et d'une prise de conscience partagée

VI. Conclusion

Les prochaines étapes de la mission d'accompagnement vont inviter les membres du comité de pilotage à s'inscrire dans une production collective, tous en se positionnant à différents niveaux :

- une vision à long terme sur l'institution, lors de la phase d'élaboration du plan d'orientation stratégique
- une vision à moyen terme sur l'organisation, lors de la phase d'élaboration du plan d'action opérationnel
- une vision pragmatique sur les activités, lors de la phase de déclinaison des fiches action et d'élaboration des outils de pilotage

Il s'agira aussi de répondre aux attentes qu'ont manifesté de nombreux membres de l'Association : « *Il faut repartir du socle, reposer la base, analyser sa pratique pour définir l'objectif* » ; « *Il manque un fil d'Ariane en termes de stratégie générale* » ; « *On a besoin d'une réflexion globale pour mettre en œuvre les changements* » ; « *Il manque une stratégie qui permette de savoir dans quel sens on va et d'y aller* »

... et combiner ces aspirations avec une approche très concrète et pragmatique, de manière à ne pas réinventer des réflexions qui ont déjà fait l'objet d'accompagnements récents.

Il s'agira surtout de « *faire* » projet plutôt que d'écrire ou réécrire des morceaux de textes du projet associatif : le désirer, le vivre et l'incarner collectivement.