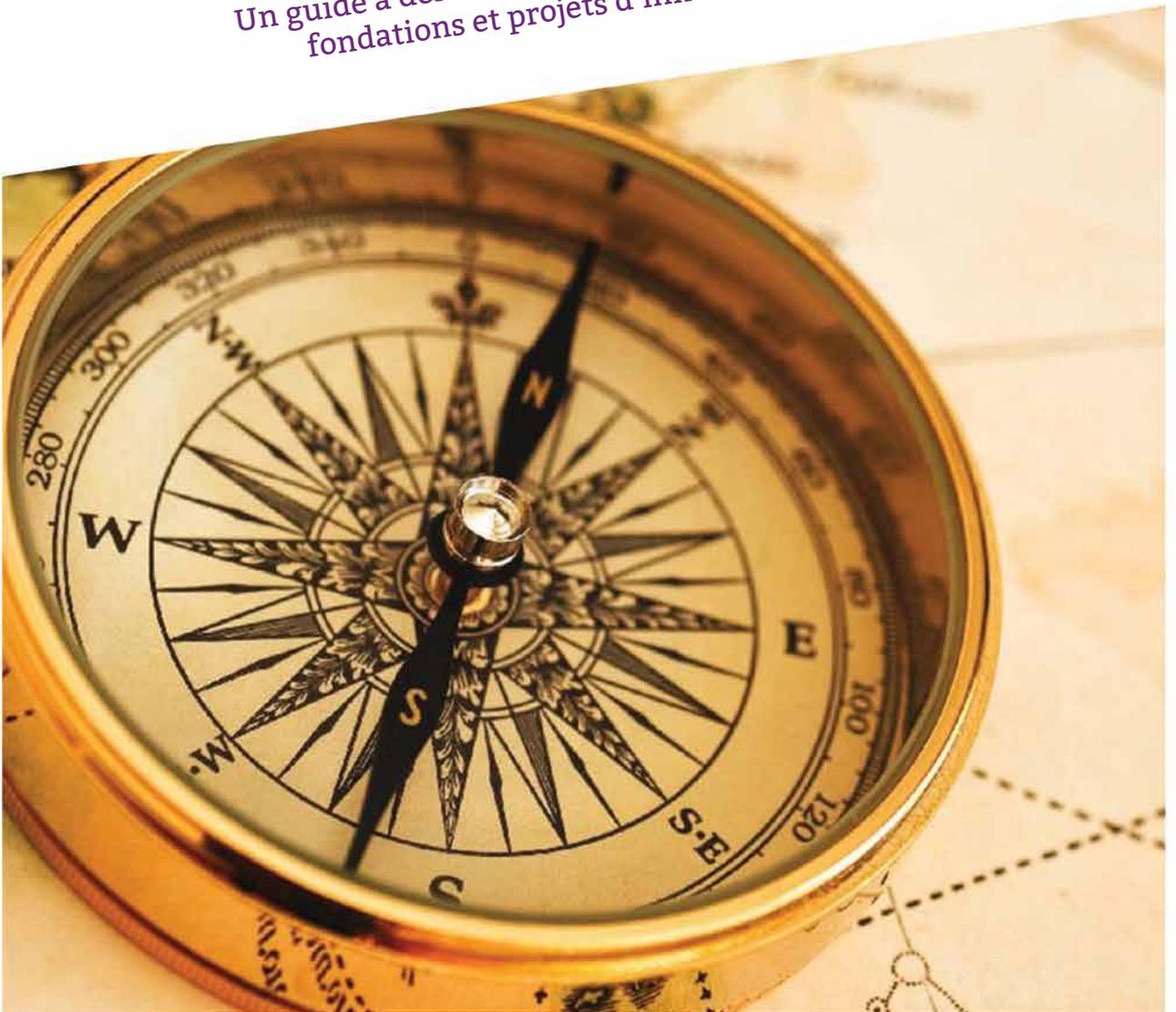




La Boussole stratégique d'un projet d'intérêt général

Un guide à destination des dirigeants d'associations,
fondations et projets d'innovation sociale



| | |
|---|-------------|
| Edito de Yannick Blanc, Haut-commissaire à l'engagement civique, Président de La Fonda, Président de l'ADASI | p. 1 |
| Edito de Charles-Benoît Heidsieck, Président-fondateur du RAMEAU | p. 1 |
| Préface : pourquoi un guide en stratégie ? | p. 2 |
| Partie 1. Les bases pour utiliser la boussole stratégique | p. 3 |
| 1. Éclairages sur la stratégie | p. 4 |
| 2. Les composantes clés d'un projet d'intérêt général | p. 8 |
| 3. À la découverte de la boussole stratégique | p.10 |
| Partie 2. Les 8 points de repères de la boussole stratégique | p.13 |
| 1. Identité | p.14 |
| 2. Positionnement | p.20 |
| 3. Ambition | p.26 |
| 4. Richesses humaines et organisation | p.34 |
| 5. Leviers économiques | p.44 |
| 6. Alliances | p.54 |
| 7. Gouvernance et risques | p.62 |
| 8. Utilité sociale | p.70 |
| Partie 3. L'analyse stratégique | p.77 |
| 1. Les contrôles de cohérence et points d'attention | p.78 |
| 2. Le cas particulier des projets d'innovation sociétale | p.82 |
| 3. Les solutions d'accompagnement | p.84 |
| Conclusion par Hugues Sibille, Président de la fondation Crédit Coopératif et du Labo de l'ESS, Président d'honneur de l'Avisé | p.87 |

Les associations sont aujourd'hui confrontées à une situation profondément paradoxale.

D'un côté, le fait associatif n'a jamais été aussi puissant et aussi légitime dans l'ensemble de la société. La coopération, la collaboration, le partage, la co-construction, toutes les variantes du faire ensemble imprègnent la vie des institutions comme celle des entreprises. La matrice associative est en train de remodeler le lien social lui-même. Cela n'empêche pas, d'un autre côté, la prégnance d'un sentiment de fragilité grandissante des associations, les grands réseaux comme les petites initiatives, que l'on peut cartographier sur trois lignes de faille : les formes de l'engagement bénévole, la gouvernance et le modèle économique. L'avenir des associations se joue en grande partie sur leur capacité d'anticipation et d'innovation pour y faire face. Elles sont par elles-mêmes d'incomparables capteurs des mutations de l'époque, en prise directe avec les milliers d'initiatives et d'innovations qui témoignent de la vitalité profonde de la société française. Elles doivent maintenant transformer leurs inquiétudes en défis et agir en stratèges : clarifier leurs objectifs, rassembler leurs forces, élargir leurs alliances. La mission de l'ADASI est de les orienter et de les accompagner dans cette démarche. Cette Boussole est un manuel d'initiation à l'approche stratégique. Il ne donne aucune réponse toute faite, mais il montre ce que sont les étapes et la cohérence d'un accompagnement. Je souhaite qu'il donne aux dirigeants associatifs l'envie et l'ambition d'être les stratèges dont la société civile a aujourd'hui tant besoin.

**Yannick
Blanc**

Haut-commissaire à
l'engagement civique,
Président de l'Agence
du Service Civique et
Président de La Fonda

Le fruit d'une décennie de travail collectif

En 2006, le premier programme de recherche initié par Le RAMEAU a pour objectif de comprendre les besoins des associations d'intérêt général en matière d'accompagnement stratégique et de faire émerger une solution co-construite, fondée sur des expérimentations de terrain, avec l'ensemble des acteurs pouvant y contribuer. Plus de 150 associations ont accepté de tester les méthodes progressivement conçues; la profession du conseil (la fédération professionnelle Consult'in France et 18 cabinets volontaires) s'est mobilisée avec l'implication de l'Avisé ; les institutions (AGIRC-ARRCO, Caisse des Dépôts, Ministère en charge de la Vie Associative) ont soutenu l'initiative ; et les investisseurs privés (notamment AG2R LA MONDIALE, ENGIE, La Poste et Renault) ont accepté de tester de nouvelles formes d'engagement.

Sous l'impulsion du Mouvement Associatif, cette co-élaboration d'une démarche adaptée aux besoins associatifs a donné lieu à la création de l'ADASI¹, le 20 novembre 2014, pour capitaliser et développer les fruits collectivement obtenus.

Ce guide retrace les différents enseignements de cette aventure décennale.

Que chacun de ses contributeurs en soit sincèrement remercié.

Un merci tout particulier à l'ADASI qui les fait fructifier et porte ainsi haut et fort les résultats de ce travail collectif dont les associations impliquées ont plébiscité la pertinence².

**Charles-Benoît
Heidsieck**

Président-Fondateur
du RAMEAU

1. Récit de l'ADASI, Le RAMEAU, février 2015. www.adasi.org

2. 74% des dirigeants ayant bénéficié d'un accompagnement stratégique l'ont déclaré « très utile à indispensable ».

Source : Etude sur la valeur ajoutée de l'accompagnement stratégique, ADASI-Le RAMEAU, octobre 2016.

POURQUOI UN GUIDE EN STRATÉGIE ?

À l'heure où les grands équilibres de notre société sont remis en cause, les dirigeants des projets ou structures d'intérêt général jouent un rôle fondamental. Parce qu'ils expérimentent de nouvelles solutions qui répondent aux besoins des plus fragiles, parce qu'ils proposent de nouvelles formes d'engagement citoyen, parce qu'ils réinventent le vivre ensemble, ils sont des acteurs majeurs de transformation de notre société, à la fois aiguillon politique et pourvoyeurs de solutions concrètes.

Et pourtant... Dans un contexte de constantes mutations qui s'accompagnent d'un accroissement de la complexité et des contraintes, il n'a sans doute jamais été aussi difficile d'endosser ce rôle de dirigeant d'une structure d'intérêt général !

Comment faire évoluer ses missions au regard de l'évolution des besoins ?
Comment consolider, pérenniser son action tout en en conservant le sens ?
Quelle direction prendre pour l'avenir de son projet ?

Dans les tourments de la tempête, et en dépit des forces vives engagées à ses côtés, le dirigeant se retrouve bien souvent seul pour essayer d'y voir clair et prendre ses responsabilités. C'est là tout l'enjeu de ce guide en réflexion stratégique : éclairer les dirigeants dans leurs choix et leur redonner ainsi du pouvoir d'agir, au regard des problématiques auxquelles ils se sont attelés, et par-delà la question de leurs moyens actuels ! Conçu comme une boussole, tant pour sa représentation symbolique que pour son aspect pratique (chacun pourra en effet utiliser la boussole en fonction de ses questions et besoins du moment), ce guide a pour objet d'aider concrètement tous les dirigeants dans leur questionnement stratégique.

Réalisé grâce au soutien du chantier présidentiel La France s'engage, l'ADASI a formalisé cet outil de navigation stratégique, premier du genre, pour tous ceux qui portent des projets d'intérêt général. Ils y trouveront un cadre pour réussir l'évolution de leur projet, mobiliser leurs parties prenantes autour d'une stratégie à la hauteur des enjeux, et apporter ainsi les évolutions nécessaires pour entraîner l'ensemble de notre société vers un monde plus juste et plus durable.

Caroline Germain

Déléguée Générale
de l'ADASI

PARTIE 1

Les bases pour utiliser la boussole stratégique

Projet Associatif
Développement Performance
Prise De Hauteur PRIORISATION PÉRENNISATION
Cohérence Ambition Pertinence Horizon
Prise De Hauteur
Projet Associatif Stratégie Cohérence Pertinence Horizon
Questionnement
Développement Questionnement
Horizon Pérennisation Performance INNOVATION
Ambition INNOVATION

ÉCLAIRAGES SUR LA STRATÉGIE

1. Qu'est-ce que la stratégie ?

Pour réussir un projet associatif, il convient de maîtriser 3 arts : celui du politique, de l'exécution opérationnelle et du stratégique. L'art du politique c'est de décider, de faire adhérer et de porter la vision générale. L'art de l'exécution c'est de mener à bien le projet que l'on s'est fixé. Quant à l'art de la stratégie, c'est d'anticiper les transformations à venir. Autrement dit, la stratégie renvoie à une capacité de projection en vue de pérenniser son action et de l'adapter à l'évolution des besoins et de l'écosystème.

La stratégie se résume par une formule simple : « **tout prendre en compte pour mieux décider** ». Lorsqu'un dirigeant applique cette formule à son projet associatif, il entreprend de s'assurer que son projet est bien en mesure de répondre à sa raison d'être dans le temps.

Que l'on soit porteur d'un projet d'innovation, en lancement ou en changement d'échelle, ou dirigeant d'une structure d'intérêt général riche de 50 ans d'histoire, la stratégie est utile pour définir la meilleure route à suivre afin de se pérenniser, se développer, voire se repenser ; en bref pour **savoir où l'on va, pour quoi 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.

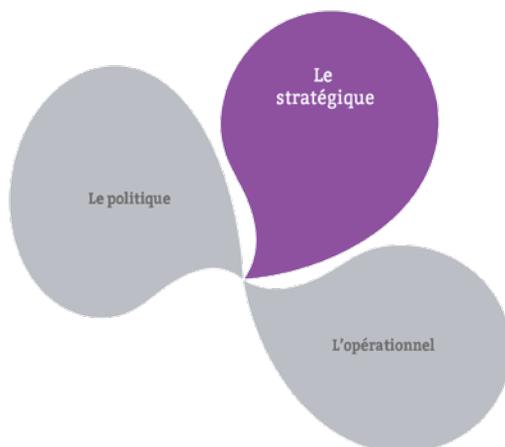
2. Qu'est-ce qu'une réflexion stratégique ?

Comme dans tout art, il existe des écoles différentes de la stratégie ; plus d'une dizaine peuvent être dénombrées¹.

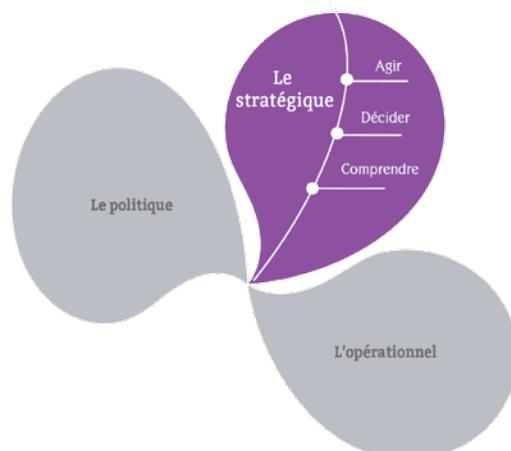
Mais quelle que soit la méthode retenue, **la réflexion stratégique est le temps préalable à la prise de décision afin de l'éclairer au mieux**.

C'est un moment dédié à un questionnement décomplexé, sur l'ensemble des aspects fondamentaux qui composent un projet associatif.

Les 3 arts à maîtriser



Les 3 temps de la démarche stratégique



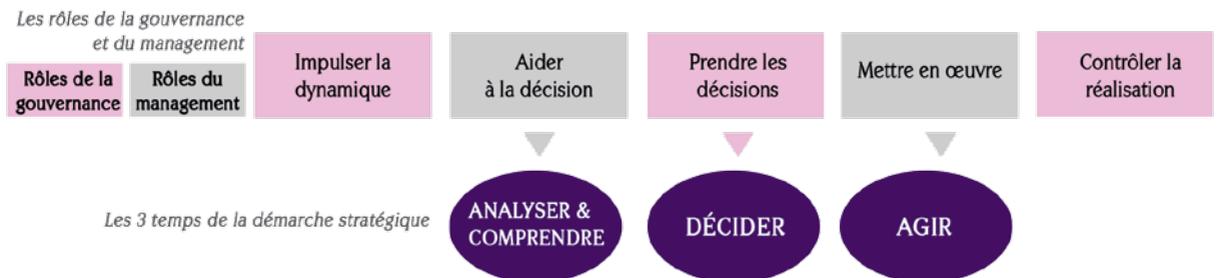
¹ Les écoles de stratégie peuvent être regroupées en 3 groupes : les normatives qui insistent sur la façon de concevoir les stratégies, les entrepreneuriales qui fondent leur approche sur la vision initiale et la capacité d'apprentissage d'une organisation, et enfin les managériales dont l'objectif est de faire le lien entre le « politique » et le « technique ». Pour en savoir plus sur les ap-proches de la stratégie, nous vous conseillons Safari en pays stratégique : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, de Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2009.

Le cheminement stratégique se structure en 3 temps : **comprendre, décider et agir**.

- Analyser pour **comprendre** les enjeux externes et défis internes.
- **Décider** des orientations qui définissent le cap : c'est le moment de prendre les décisions.
- **Agir**, et adapter en permanence le chemin, en fonction des réalités de terrain.

Il appartient à la gouvernance d'impulser ces différentes étapes, en suivant une répartition des rôles qui garantit le bon déroulement de la démarche stratégique.

Les rôles de la gouvernance et du management au cours de la démarche stratégique



Enfin, entreprendre une démarche stratégique efficace et pertinente suppose de respecter 3 principes :

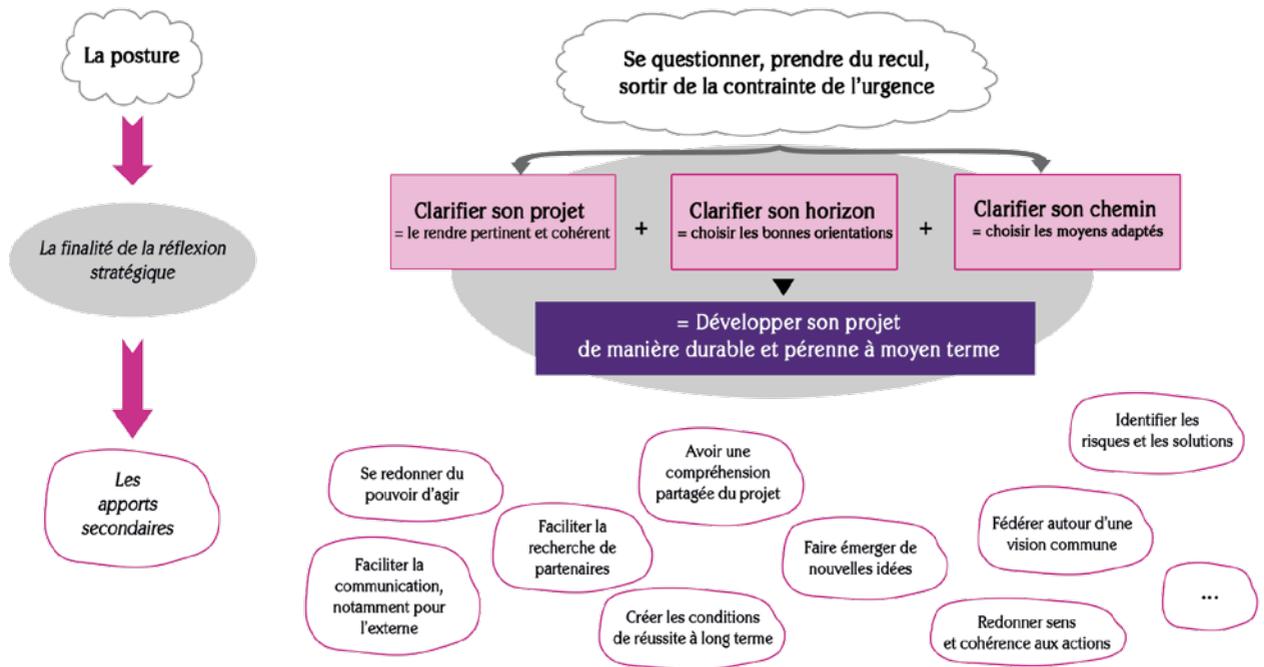
- Poser l'ensemble de la problématique en menant une réflexion à 360° du projet.
- Se doter d'outils d'aide à la décision en tenant compte à la fois de l'interne et de l'externe.
- Co-construire pour susciter l'adhésion, par le biais d'une démarche participative impliquant toutes les parties prenantes, et qui coordonne gouvernance et modalités de management.

3. Quels sont les apports d'une réflexion stratégique ?

En amenant le regard à se décentrer et en le reportant sur l'ensemble des possibles, la réflexion stratégique amène à considérer les problématiques de son projet sous un autre jour, ce qui permet notamment de :

- **Mettre en exergue la ou les réelles questions stratégiques** du projet, autrement dit de faire le tri entre symptôme et cause. L'exercice peut ainsi révéler que ce que l'on avait initialement pris pour une cause n'était qu'une conséquence d'un problème plus profond. Autrement dit, la réflexion stratégique permet de poser un diagnostic sur les problématiques essentielles de l'association.
- **Décomplexifier** l'enchevêtrement des questions ou problématiques, souvent de natures et de difficultés variables et les **ordonner pour les prioriser**, dans la mesure où certains sujets méritent d'être traités en 1er pour pouvoir avancer sur les autres.
- **Rendre cohérent** les différents éléments du projet associatif. Les éléments d'un projet associatif étant interconnectés, prendre une décision sur l'un implique des modifications sur d'autres aspects. Comme dans une partie d'échecs, avant de décider de déplacer tel ou tel pion, il importe d'anticiper les conséquences de sa décision.

La réflexion stratégique entraîne également une diversité de retombées positives pour votre projet, tels que renforcer la cohésion interne, se redonner du pouvoir d'agir ou encore enrichir votre communication.



3. Quelle est la posture stratégique ?

Accepter de questionner son projet et prendre le temps d'une véritable réflexion.

Entendez « une véritable réflexion » comme un temps de (re)mise en perspective, allégé des contraintes et contingences quotidiennes, pour mieux prendre du recul sur votre projet. C'est en effet à cette condition que vous pourrez avoir une vue d'ensemble claire.

Pour cela, il importe d'éviter deux travers :

- Vouloir arriver trop vite aux solutions.
- Poser dès le départ des postulats trop structurants, qui contraignent la réflexion. Le principe de réalité vous rattrape suffisamment vite pour vous autoriser dans un premier temps à vous en affranchir ! : accordez-vous le temps d'une respiration.

Etes-vous sûrs de ne pas avoir le temps de prendre le temps de gagner du temps ?

Au vu des contraintes qui pèsent sur le présent, il n'est pas simple de prendre le temps de la prise de recul. 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 !

Différencier le « tacticien » du « stratège ».

Le tacticien 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.

Autrement dit, il est important de bien séparer le temps de la réflexion stratégique et celui de la prise de décision. Le temps stratégique précède et ne se confond pas avec le temps politique.

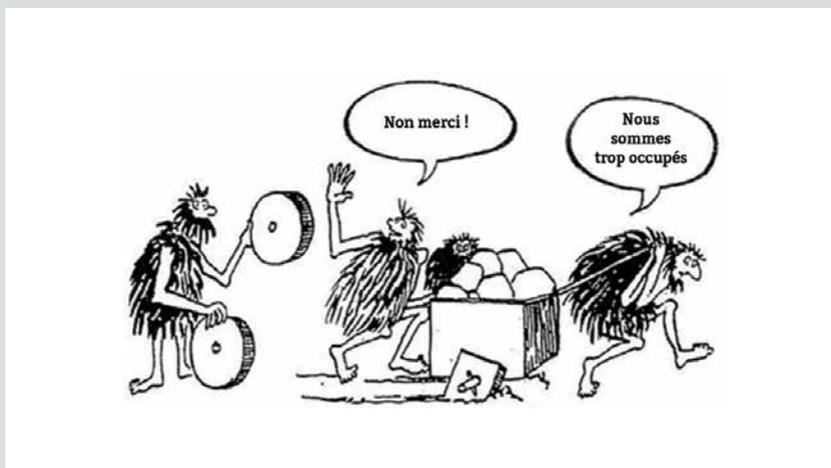
L'équation d'une gouvernance est d'arbitrer entre ce que je dois faire pour être cohérent avec mon projet associatif, ce que je peux faire en fonction des moyens dont je dispose, et ce que je veux faire en fonction de la volonté des parties prenantes engagées. La nécessaire tension entre les trois est inhérente à tout projet, mais plus forte encore pour un projet d'intérêt général.

« Choisir c'est renoncer ! » : plus les choix sont difficiles, plus il est indispensable de se doter d'outils d'aide à la réflexion à la hauteur des enjeux que l'on adresse.

Regarder l'avenir pour mieux agir.

Face aux difficultés auxquelles les dirigeants associatifs sont confrontés, face aux enjeux de société auxquels les associations peuvent répondre, la réflexion stratégique est un des leviers clés de transformation de son projet ; et notamment un levier majeur pour identifier l'évolution nécessaire de ses missions au regard des évolutions des besoins de ses bénéficiaires.

Par son questionnement et sa hauteur de vue, elle est une aide à la décision pour faire des choix éclairés - un éclairage essentiel du politique - et donne un cadre pour agir efficacement - un cadre nécessaire de l'action terrain.



LES COMPOSANTES CLÉS D'UN PROJET D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

1. 4 éléments structurants : les points cardinaux de la boussole

La réflexion stratégique porte sur les 4 points cardinaux d'un projet associatif : son essence, son avenir, son modèle socio-économique et son pilotage.

Tout dirigeant est en effet amené à s'interroger sur une série de questions autour de ces 4 axes :

L'ESSENCE

Quels sont les fondements du projet associatif ?

De la vision aux activités, en passant par la vocation, les valeurs, les missions, et l'utilité sociétale du projet associatif, quels sont les éléments partagés qui sont au cœur de l'action et qui permettent de mobiliser les énergies nécessaires pour le réaliser ?

Comment le projet se positionne face aux autres acteurs de l'écosystème ?

L'AVENIR

Quel est son ambition et son cap ?

Face à l'évolution des besoins, du contexte et des actifs à mettre au crédit de l'association, quel est le sens et les orientations qui sont à prendre ?

LE MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

De quels moyens dispose le projet pour se réaliser ?

Quels sont les richesses humaines, les leviers économiques et les alliances qui permettent au projet associatif d'avoir les moyens de se concrétiser aujourd'hui et dans 3-5 ans ?

LE PILOTAGE

Quelle est sa force d'entraînement ?

Comment la gouvernance est-elle garante du projet associatif ? Comment le système de prise de décision est-il organisé pour être à l'écoute des membres et des parties prenantes ? Et comment les risques sont-ils maîtrisés ?

2. Mener une réflexion stratégique avec ces points cardinaux

Rappelons-le, la stratégie est entre autres un exercice de projection en vue de préparer les évolutions de son projet. De ses racines à ses fruits futurs, quel est le cheminement pour répondre à sa vocation ? La temporalité choisie est fondamentale pour permettre un exercice de projection pertinent. 18 mois c'est un plan d'actions et 10 ans c'est déjà une vision. L'idéal est de savoir ce que l'on veut pour son projet à 3-5 ans. A noter que plus le projet associatif est ancien, plus l'exercice de projection doit s'obliger à voir loin.

La réflexion stratégique sur ces 4 points cardinaux se fait en deux temps :

Temps 1 : le diagnostic.

Les 4 points cardinaux sont analysés individuellement pour répondre aux problématiques spécifiques à chacun de ces sujets. On effectue ainsi un tour complet des axes du projet. C'est l'objet de la partie 2 « Les repères de la boussole stratégique ».

Temps 2 : la cohérence.

Les différents éléments font ensuite l'objet d'une analyse de cohérence entre eux pour consolider la réflexion stratégique. C'est l'objet de la partie 3 « L'analyse stratégique ». Ce second temps est tout aussi important que le premier. Au-delà des réponses apportées à chacun de ces points cardinaux, c'est l'alignement de l'ensemble de son projet qui fera une stratégie faisable, crédible et surtout pertinente.

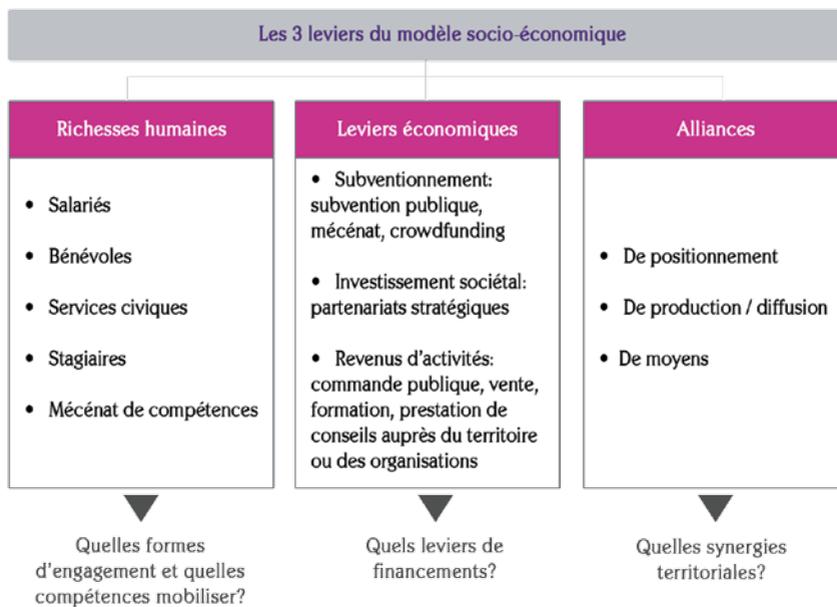


LA « JUSTE » PLACE DU MODELE SOCIO-ECONOMIQUE

Dans un contexte d'augmentation des besoins sociétaux et de raréfaction des ressources, il est essentiel de s'interroger sur la place que l'on accorde à son modèle socio-économique. Celui-ci est, et doit rester, un outil au service de la vocation du projet qui, elle, n'a pas à s'adapter aux moyens. Appliquer ce principe appelle néanmoins une maîtrise de l'ensemble des moyens destinés à réaliser votre projet aujourd'hui, mais également d'anticiper leurs évolutions pour accompagner les changements de votre projet.

Mais au fait, qu'est-ce qu'un modèle socio-économique exactement ? Il peut se définir comme la structure des moyens nécessaires pour mettre en place, de manière durable, le projet. Il représente l'ensemble des ressources disponibles, et le choix de leur affectation.

Son périmètre comprend **trois axes** :
les richesses humaines mobilisées, les leviers économiques et les alliances.



©Le RAMEAU

Étant donné que la mobilisation des compétences est souvent un poste d'investissement stratégique, il est essentiel de réfléchir à la structuration des **richesses humaines** mobilisées au service d'une dynamique d'intérêt général. Cette structuration sera très différente selon que les actions sont réalisées par des bénévoles, des volontaires ou des salariés¹.

Deuxième axe socio-économique, l'axe financements recouvre une diversité de **leviers économiques**. Dans ce domaine, les structures d'intérêt général disposent de la plus grande variété de leviers².

Le troisième axe, celui de la **stratégie d'alliances**³, impacte significativement le modèle socio-économique. La capacité à réaliser des actions en synergie avec une multiplicité d'acteurs, voire à mutualiser des moyens, a en effet une influence très forte non seulement sur les besoins de financements mais aussi sur la manière dont sont captées les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs.

La spécificité d'un modèle socio-économique d'un projet d'intérêt général est de pouvoir hybrider les énergies et les moyens mobilisables.

Les différents leviers du modèle socio-économique permettent d'inventer une multitude de solutions en fonction des apports et besoins des projets.

¹ Pour aller plus loin, voir le point de repères « Richesses humaines & organisation » de la boussole stratégique.

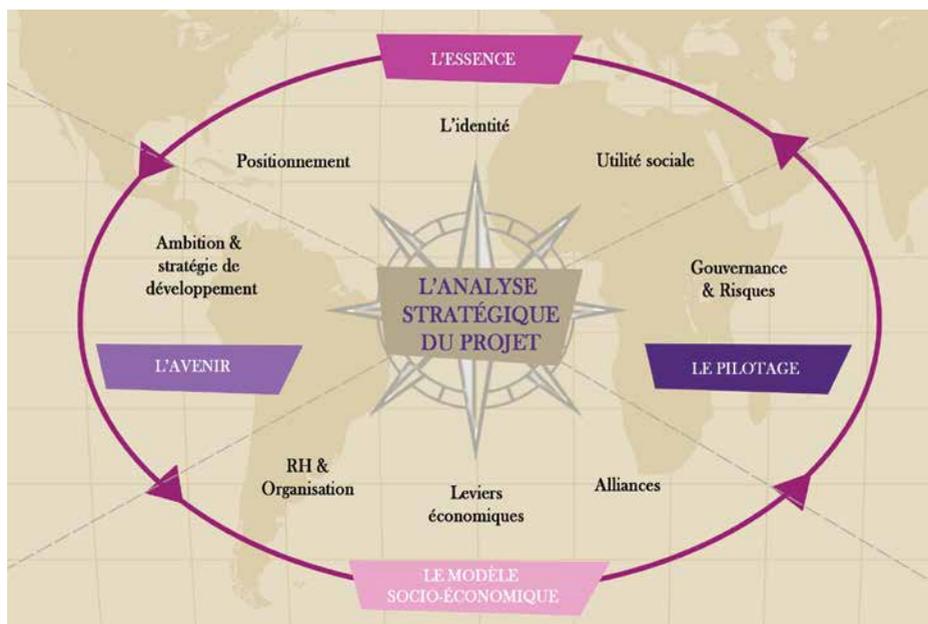
² Pour aller plus loin, voir le point de repères « Leviers économiques ».

³ Pour aller plus loin, voir le point de repères « Alliances ».

À LA DÉCOUVERTE DE LA BOUSSOLE STRATÉGIQUE

La boussole s'organise autour des 4 points cardinaux précédemment décrits : essence, avenir, modèle socio-économique, pilotage. Chaque point cardinal comprend un ou plusieurs « points de repère » (8 au total, cf. schéma ci-dessous), qui représentent les éléments structurants à prendre en compte dans sa réflexion stratégique¹.

Les 8 points de repère de la boussole stratégique du dirigeant : un parcours de réflexion



Que contient-elle ?

La boussole apporte des éléments de compréhension, d'analyse et d'informations pour nourrir votre réflexion. Elle vous invite également à mener une démarche de réflexion sur chaque point de repères grâce à une trame de questionnements, qui pourra également vous servir dans la formalisation de vos éléments stratégiques.

Au sein de chaque point de repères, vous trouverez :

- Une synthèse présentant la trame de questionnements et des conseils pour analyser ce point. Des éclairages, comprenant des informations sur le sujet, des éléments méthodologiques, et, le cas échéant, des renvois vers des sources, outils et acteurs susceptibles de vous aider dans vos démarches. Les éclairages apportent de la matière pour répondre au questionnement introductif.
- Une illustration, tirée des projets lauréats de La France s'engage.

Comment s'en servir ?

Deux options sont possibles : à la carte ou le menu complet. A la carte, vous pouvez recourir à la boussole en vous rendant directement aux points de repères qui vous intéressent. Avec le menu complet, vous réalisez un tour complet de cadran.

Pour vous donner une vue d'ensemble des points de repères de la boussole, voici leurs principaux éléments de compréhension, d'appropriation et d'analyse (cf. colonne de gauche du tableau ci-après), ainsi que le questionnement qui guide la réflexion stratégique (cf. colonne de droite).

¹ La Boussole stratégique vient compléter les deux seuls autres ouvrages à visée pratique consacrés à la stratégie des projets d'intérêt général; à savoir « Comment élaborer une stratégie au service du projet associatif ? », URIOPSS Pays-de-Loire, 2014 et «Le guide des 7 questions clefs qu'un entrepreneur social doit se poser», Ashoka, 2015.

L'ESSENCE

L'identité

Elle renvoie aux éléments fondateurs du projet que sont la vision initiale, la vocation, les valeurs de la structure et ses bénéficiaires, avec leurs enjeux et problématiques.

L'identité d'un projet se situe à la rencontre entre une vision interne propre à l'association et une situation externe révélant des besoins sociétaux pour lesquels il existe peu ou pas de solutions.

- Quel est le projet associatif ?
- Quelle est sa vision fondatrice ?
- Quelle est la finalité de son action ?
- Quel est le public concerné ?
- Pour quels enjeux d'intérêt général le projet existe-t-il ?

L'identité d'une association est toujours à mettre en perspective avec ses bénéficiaires et les enjeux d'intérêt général sur lesquels elle agit.

Le positionnement

Il fait référence à la manière concrète dont l'association réalise sa vocation pour répondre aux enjeux d'intérêt général sur lesquels elle est positionnée.

- Comment l'association répond-elle à la finalité qu'elle s'est donnée ?
- Comment l'association se situe-t-elle dans son écosystème ?

Le positionnement traite aussi de la place du projet par rapport aux autres structures dont l'action porte sur les mêmes enjeux que l'association.

L'utilité sociale

Elle désigne la contribution positive du projet apportée à l'intérêt général. Le sujet est intimement lié à celui de l'évaluation de cette contribution et à la valorisation de l'action de l'association.

- Qu'est-ce que l'association apporte à la société ?
- Quels sont les moyens de mesure de son utilité ?
- Quelle valorisation de ses résultats et de ses impacts ?

L'utilité sociale d'une association est d'autant plus crédible et audible qu'elle est mesurée et que ses résultats sont valorisés.

L'AVENIR

Ambition et stratégie de développement

L'ambition est la destination à moyen terme du projet. C'est ce que l'association souhaite avoir réussi. L'exercice de projection se fait généralement à 3 ou 5 ans et s'inscrit dans la visée transformatrice du projet qui est à un horizon temporel plus important. La stratégie de développement anticipe les évolutions nécessaires à apporter aux autres composantes du projet pour réaliser l'ambition et elle planifie cette évolution dans le temps.

- Comment l'association envisage-t-elle son avenir ?
- Comment organise-t-elle le chemin pour y parvenir ?

*L'ambition définit la destination du projet à moyen terme.
La stratégie de développement établit une trajectoire.*

LE MODELE SOCIO-ECONOMIQUE

Richesses humaines & organisation

Creuset des formes d'engagement, les richesses humaines sont un pilier du projet associatif. Selon le mode d'implication (bénévole, volontaire, salarié...), le modèle est très différent. La mobilisation des forces vives et leur organisation requièrent une attention tout à fait particulière en choisissant la nature du « capital humain » la plus adaptée au projet.

- Quelles sont les richesses humaines du projet ?
- Comment l'association organise-t-elle ses modes de fonctionnement ?

Grâce à leur volonté d'engagement, les richesses humaines sont un pilier du projet associatif

Leviers économiques

Ils correspondent à la structuration des différentes sources de financements et de coûts pour réaliser le projet. Leur analyse s'attache à identifier les natures de ressources les plus adaptées au projet associatif aujourd'hui, ainsi qu'à imaginer les leviers de demain pour accompagner l'évolution de la structure.

- Quels leviers économiques pour pérenniser l'action de l'association aujourd'hui ?
- Quels leviers pour demain ?

L'identification des sources de financement et l'anticipation de leur évolution constituent le second pilier du modèle socio-économique de toute association.

Alliances

Elles renvoient à la capacité de faire avec d'autres pour réaliser un projet commun. Leur biodiversité, qui s'exprime tant par les différents modes «d'agir-ensemble» que par les types de structures partenaires, invite à réfléchir à une véritable stratégie d'alliances.

- Qui sont les partenaires clés de l'association ?
- Quel est l'objet de chacune de ces alliances ?

La co-construction ou construction partenariale recèle un potentiel important pour répondre aux défis internes d'une structure et surtout pour agir sur l'intérêt général de manière d'autant plus bénéfique.

LE PILOTAGE

Gouvernance & risques

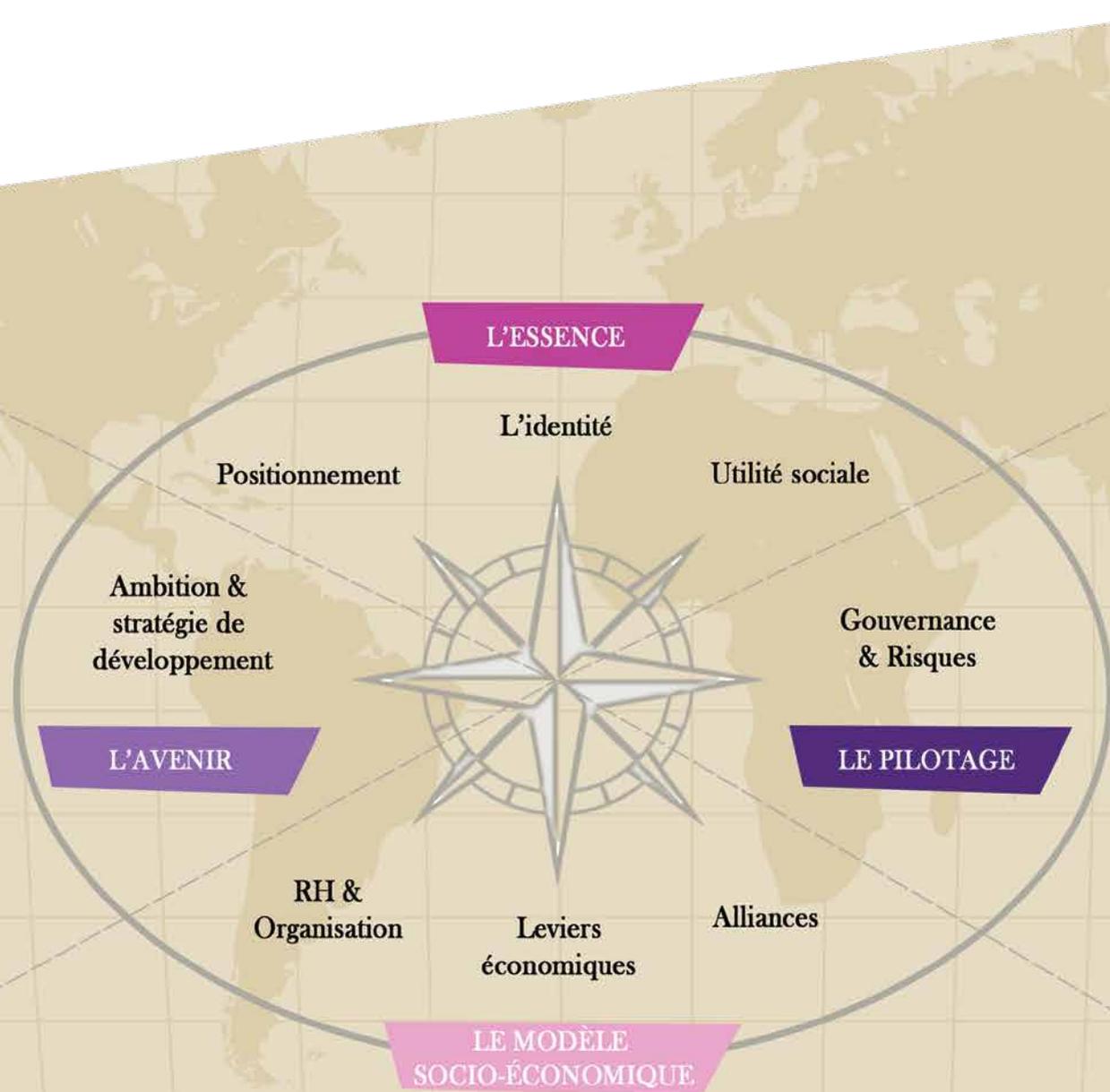
Piloter un projet suppose de la part de la gouvernance de décider des orientations stratégiques à prendre. Pour cela, la gouvernance a besoin de s'appuyer sur des mécanismes et pratiques qui éclairent sa réflexion préalable à la décision. En tant que force d'entraînement, il lui revient de mettre en place des modalités participatives pour favoriser la cohésion autour du projet, et susciter la compréhension et l'adhésion aux orientations retenues.

- Quelle gouvernance participative est mise en place ?
- Quelle est la mécanique de prise de décision ?
- Quels sont les risques identifiés et les solutions pour les éviter ?

À l'instar d'un capitaine de navire, la gouvernance se doit de favoriser la cohésion de l'équipage, choisir le cap de manière avisée et éviter les écueils susceptibles de mettre le projet et son évolution en péril.

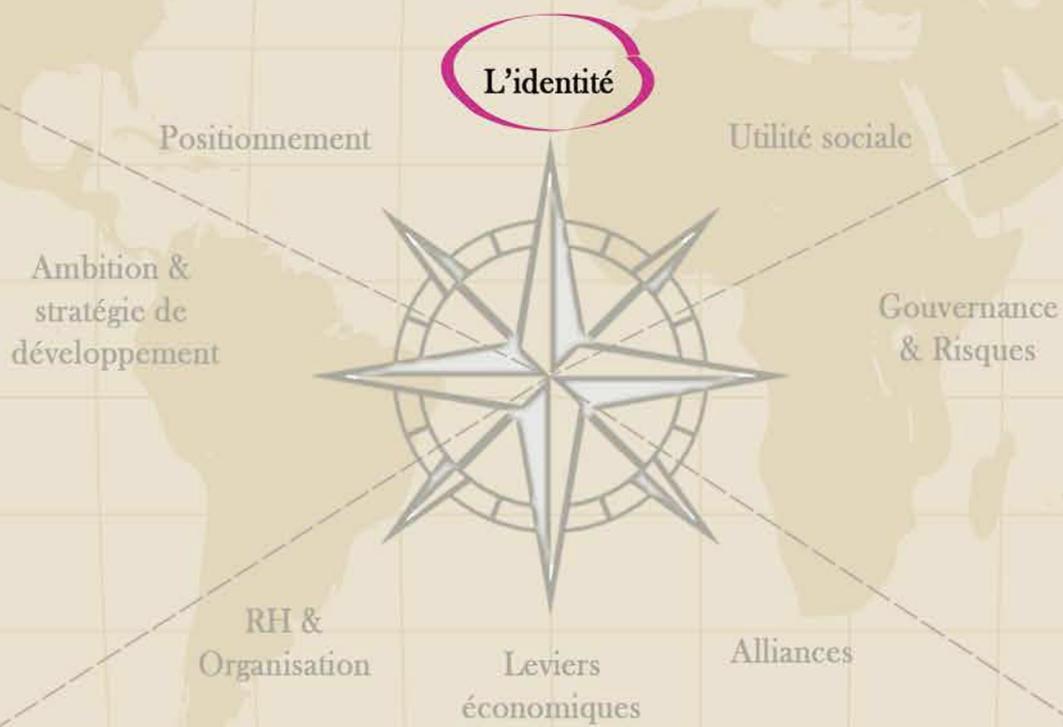
PARTIE 2

Les 8 points de repères de la boussole stratégique



L'ESSENCE DU PROJET

L'IDENTITÉ



Pourquoi est-ce un point stratégique ?

L'identité du projet associatif renvoie à ses éléments constitutifs et fondateurs. L'identité provient en premier lieu d'une vision initiale, liée au constat d'un besoin concernant une catégorie de personnes, de structures, ou de territoires, et à une volonté d'y répondre. Ce sont les motifs qui ont mené à la création de la structure. La vocation est le projet de l'association pour répondre à cette vision.

La réflexion sur son identité cherche d'une part à en donner une définition claire. Tant pour l'interne que pour l'externe, il est important de savoir qui l'on est et comment on se présente pour être compris. D'autre part, l'exercice est un moyen de valider la pertinence de l'association au regard des besoins sur lesquels elle agit. L'objectif est de s'assurer que son identité est toujours en cohérence avec ce que fait l'association. Dans cette perspective, l'analyse de l'identité s'attache à qualifier les besoins des bénéficiaires et les enjeux d'intérêt général sur lesquels l'association est positionnée.

Principales questions à se poser

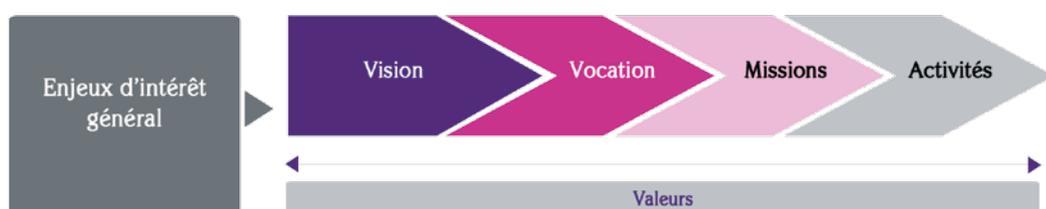
- Quelle est la vocation de la structure d'intérêt général ?
 - Quelle était la vision initiale du projet ?
 - De quels constats émane-t-elle ? Ces constats sont-ils toujours d'actualité ?
 - La vocation actuelle de l'association est-elle toujours corrélée à la vision de départ ?
- Quel est le profil de la structure ?
 - Son histoire ? Ses faits marquants (chiffres clés, étape importante...) ?
 - Ses valeurs fondamentales ?
- Quels sont les enjeux d'intérêt général auxquels le projet répond ?
 - Ces enjeux et problématiques sont-ils toujours d'actualité ?
 - Est-ce que ce sont des enjeux de société majeurs ?
 - Est-ce que le sujet dont traite l'association est bien connu ou au contraire peu investigué ?
- Qui sont les bénéficiaires ?
 - Combien sont-ils ? Quels sont leurs caractéristiques, leurs besoins, leurs problématiques ? Comment leurs besoins évoluent-ils ?
 - La vocation est-elle toujours cohérente avec les besoins des bénéficiaires ?

Points clés de réussite

- Clarifier la vocation de l'association de manière synthétique et spécifique.
- Dresser une cartographie des bénéficiaires et de leurs besoins en distinguant les bénéficiaires directs et indirects.
- Qualifier les enjeux d'intérêt général auxquels l'association répond.
- Vérifier la pertinence de la vocation de l'association par rapport aux enjeux et aux besoins des bénéficiaires.

1. Comprendre l'identité d'un projet d'intérêt général

La vision exprime la raison d'être de l'association et sa visée transformatrice à long terme, idéalement à 20-30 ans. Elle repose d'une part sur le constat d'une situation sociétale problématique et d'autre part sur l'intuition d'une solution pour contribuer à améliorer cette situation. C'est l'expression des motifs à l'origine de la création du projet d'intérêt général. De cette volonté initiale d'agir découle un ensemble d'éléments constitutifs de l'identité de l'association : la vocation, les missions et activités, les valeurs de l'association.



Les valeurs accompagnent l'association tout au long de son existence. Ce sont les principes qui guident son action. D'une certaine façon, les valeurs traduisent l'état d'esprit d'une association.

La vocation découle de la vision. Elle renvoie aux besoins et enjeux sur lesquels elle s'est positionnée, ainsi qu'à la façon dont l'association contribue à leur résolution.

Les missions et activités correspondent aux actions concrètes de l'association. Elles sont détaillées dans le point de repère suivant consacré au positionnement.

2. Mettre au clair la vocation de l'association

Pour faciliter la compréhension du projet, tant pour l'interne que pour l'externe, il est intéressant de formuler la vocation de manière claire et concise ; une phrase qui révèle votre essence et qui permet de saisir instantanément le thème d'intérêt général sur lequel l'association est positionnée ainsi que votre domaine d'action.

| Thème d'intérêt général du projet | Exemples de vocation |
|-----------------------------------|---|
| Logement | « Loger et accompagner des personnes en situation de fragilité et faire changer de regard la société sur ces mêmes personnes. » |
| Éducation | « Faire découvrir aux enfants et adolescents les faits religieux et le concept de laïcité afin de créer un échange apaisé et positif sur le sujet et leur donner des clés de compréhension du monde dans lequel ils évoluent. » |
| Handicap | « Donner à voir le handicap comme un potentiel pour la société et proposer une autre vision du handicap, afin de favoriser le vivre ensemble. » |

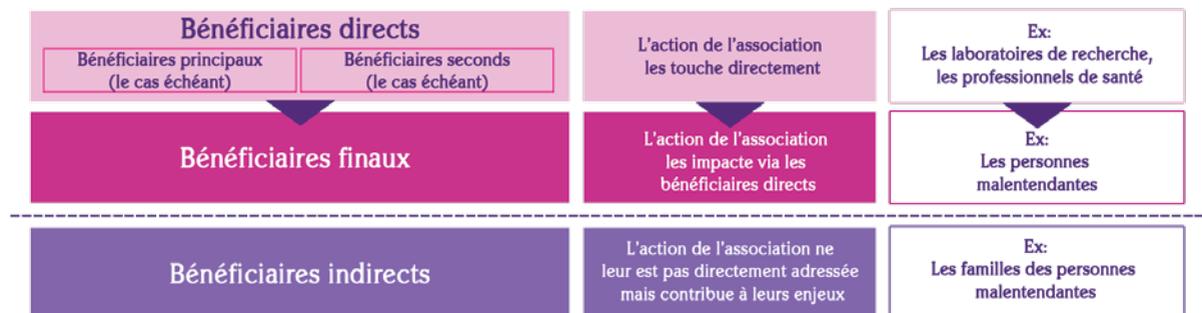
3. Cartographier ses bénéficiaires

On entend par bénéficiaires¹ les publics auxquels est destinée l'action de l'association. En effet, l'action de l'association est par essence tournée vers ses bénéficiaires : son bien-fondé réside dans ce qu'elle leur apporte. Connaître avec précision ses bénéficiaires et leurs problématiques s'avère donc indispensable pour vérifier que ce que propose l'association est (toujours) adapté.

Une cartographie peut vous aider à recenser l'ensemble des bénéficiaires de votre projet, et à les catégoriser :

- Les bénéficiaires directs sont directement visés par l'action de l'association.
- Les bénéficiaires finaux sont ceux à qui l'action s'adresse explicitement mais en passant pas un échelon intermédiaire. Lorsqu'une association soutient des projets d'aide aux malades, ceux-ci sont les bénéficiaires finaux.
- Par ricochet, l'action d'une association a aussi des retombées positives pour des publics auxquels elle ne s'adresse pas explicitement ; ce sont les bénéficiaires indirects.

*Panorama des catégories de bénéficiaires
à travers l'exemple d'une association de soutien des projets d'aide aux malades*



Les types de bénéficiaires sont propres à chaque association. Peuvent être concernés :

- des individus ou groupes d'individus
- des organisations : autres associations, entreprises, collectivités, écoles, professionnels...
- la société civile dans son ensemble : territoires, environnement...

Une fois ce recensement établi, il reste à qualifier les problématiques de chaque groupe de bénéficiaires pour faire ressortir leurs besoins. L'idée est de vérifier que le projet associatif concentre bien ses efforts sur la meilleure solution, qui répond à la fois aux besoins de ses bénéficiaires directs, tout en maximisant les apports pour les bénéficiaires finaux. Ces éléments nourrissent la réflexion pour savoir si l'association se focalise sur les bonnes problématiques de ses bénéficiaires, et, le cas échéant, pour réfléchir aux évolutions à apporter à son offre.

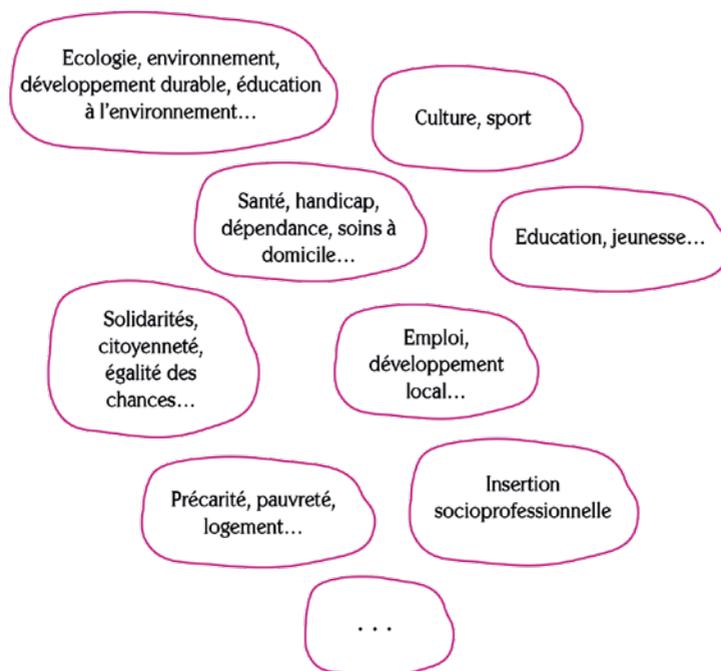
¹ Le terme « bénéficiaire » ne fait pas consensus au sein du secteur associatif car il peut faire écho à une position attentiste : « en attente d'une aide, d'une prestation », comme le définit le Larousse. C'est dénué de toutes connotations de cet ordre que nous ce terme est employé dans cet ouvrage. Les bénéficiaires sont d'ailleurs souvent de véritables contributeurs du projet.

4. Qualifier les enjeux d'intérêt général auxquels le projet répond

Il s'agit d'identifier l'ensemble des champs de l'intérêt général sur lesquels le projet associatif a un impact. Un projet associatif œuvre souvent dans plusieurs domaines, comme c'est le cas des associations handisport, de lutte contre la précarité ou d'insertion.

Plus vous serez précis dans le périmètre de ces enjeux, plus vous serez à même de mesurer la pertinence de votre action. En outre, la clarification des enjeux est un préalable à l'évaluation de votre utilité sociale¹. C'est également une phase déterminante pour la conception de la stratégie d'alliances, car elle permettra de repérer des enjeux connexes avec d'autres structures².

Des enjeux d'intérêt général à sélectionner en fonction de ses actions



Pour aller plus loin

Pour recueillir des données sur les enjeux d'intérêt général qui vous concernent, vous pouvez consulter les sites ressources ci-dessous. Cette liste est à titre indicatif et non exhaustive.

- L'INSEE : www.insee.fr
- Des fédérations sectorielles
- Des ministères ou services déconcentrés
- Les divers Observatoires thématiques (inégalités, prison, environnement...)

1 Cf. le point de repères « Utilité sociale »

2 Cf. le point de repères « Alliances »

Repères

MATh.en.JEANS



- Association créée en 1989
 - Près de 3 300 élèves inscrits pour l'année 2015-2016
 - Présence dans 220 établissements en France et à l'étranger
 - 420 professeurs et 170 chercheurs impliqués
 - 2,5 ETP
- (chiffres 2015-2016)

www.mathenjeans.fr

VOCAION

Promouvoir l'image des mathématiques auprès des jeunes en proposant une méthode pédagogique alternative à l'enseignement traditionnel, souvent perçu comme fastidieux par les élèves.

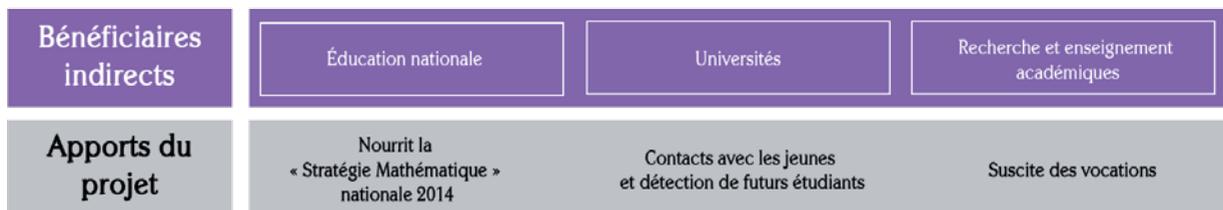
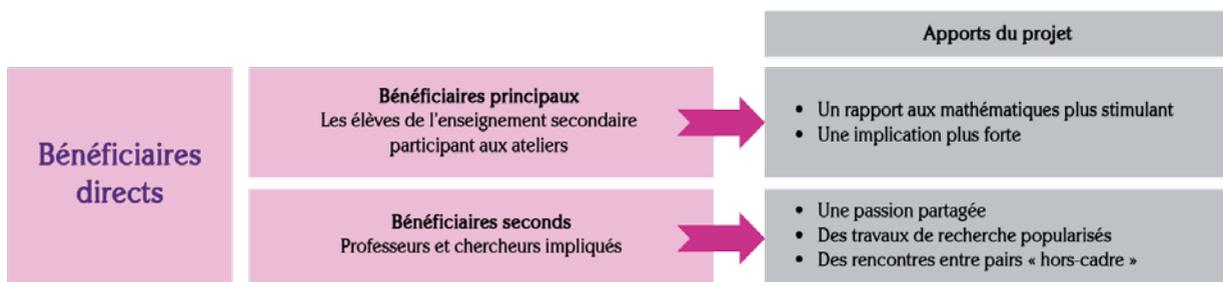
La méthode est axée sur la recherche via des ateliers dont les résultats sont présentés dans le cadre d'un congrès annuel et donnant lieu à la rédaction d'un article publié sur le site de MATh.en.JEANS.

VISION

Montrer l'importance de cette discipline dans notre quotidien et donner le goût de la recherche aux élèves.

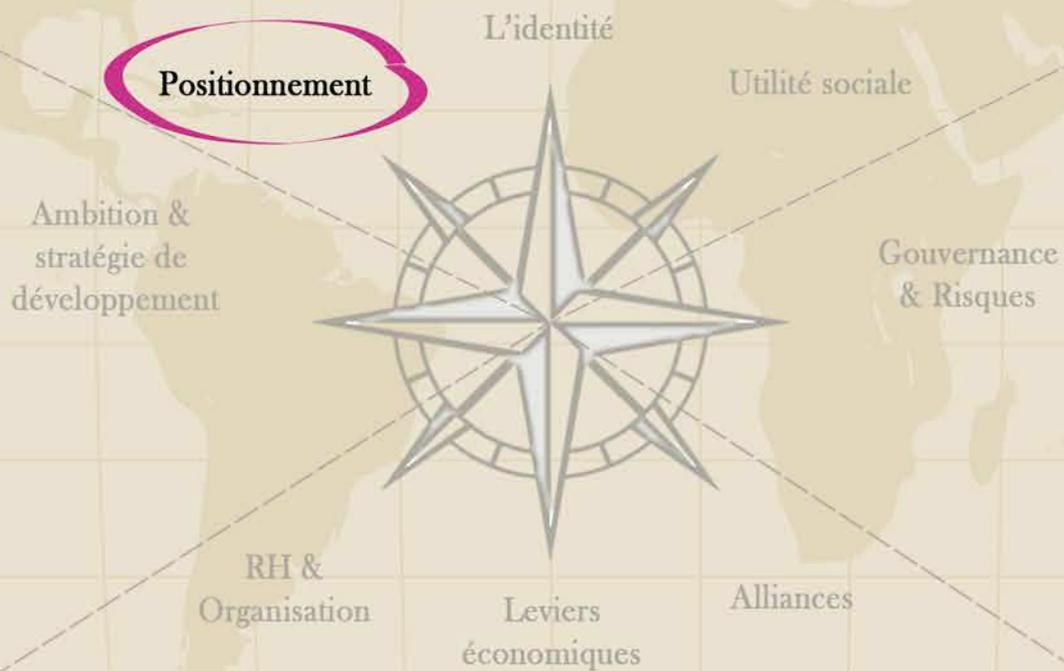
VALEURS

- Mixité et ouverture à tous
- Non-sélection et non-jugement : pas de compétition, pas de mécanisme d'évaluation, ni de récompense.



L'ESSENCE DU PROJET

LE POSITIONNEMENT



Pourquoi est-ce un point stratégique ?

Le positionnement fait référence à la manière concrète dont l'association répond à sa vocation. Il désigne d'une part les missions de l'association, et d'autre part sa façon d'agir par rapport aux autres associations qui œuvrent sur les mêmes enjeux. Un peu comme sur un plateau d'échecs, il s'agit de comprendre comment les autres structures connexes interviennent sur le champ de l'association.

La réflexion sur le positionnement invite à mettre en exergue ses spécificités : quelles sont les caractéristiques qui rendent votre structure unique ? Cette notion suppose donc de bien connaître son écosystème, car comprendre son positionnement c'est aussi comprendre celui des autres. Cette compréhension de soi et de l'autre ouvre la voie à de possibles articulations.

Principales questions à se poser

- Comment le projet répond concrètement aux besoins sur lesquels il est positionné ?
 - Quelles sont les logiques d'action de l'association ?
 - Quelles sont les principales missions de l'association ?
 - Comment se traduisent-elles en activités ?
 - Y en a-t-il des principales, des secondaires, des émergentes, des souhaitables ?
- Quel est l'écosystème de l'association / du projet ?
 - Qui sont les acteurs en interaction avec le projet ?
 - Quels sont les autres acteurs pertinents sur les domaines d'intervention du projet (associations, entreprises, pouvoirs publics, autres) ? Qu'offrent-ils ?
 - Quels sont leurs enjeux respectifs ?
- Quelles sont les facteurs de différenciation de l'association ?
 - Qu'est-ce que l'association / le projet apporte de spécifique sur la thématique ?
 - En quoi le projet est-il complémentaire de l'action des autres acteurs ?

Points clés de réussite

- Cartographier ses missions ou domaines d'activités clés au regard de la finalité de son projet.
- Comprendre son écosystème, ce n'est pas dresser une liste à la Prévert des acteurs en présence. C'est aussi connaître leurs modes d'actions, leurs enjeux et problématiques.
 - Savoir identifier ses spécificités ou principaux facteurs de différenciations, c'est-à-dire ce que son projet apporte et qu'aucun autre offre.
- Etablir son positionnement, en croisant ses spécificités, son écosystème et ses missions.

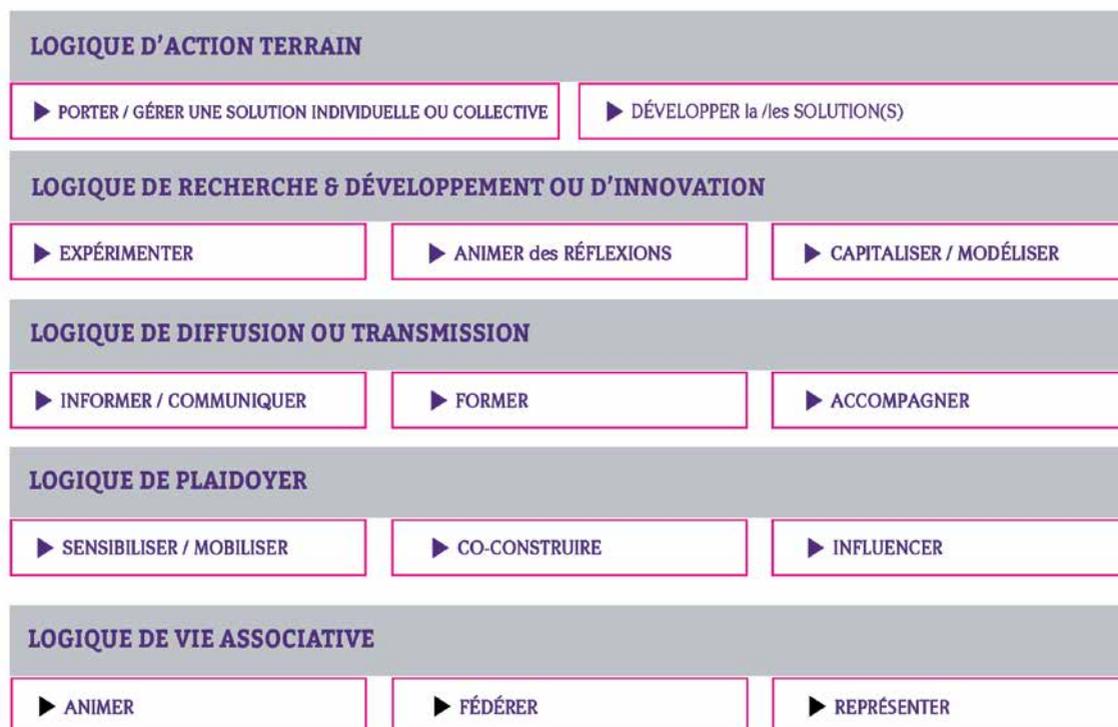
1. Cartographier ses missions

Les missions expriment la manière d'agir d'une association pour réaliser la finalité qu'elle s'est fixée. Elles constituent un 1er niveau de réponse à la question : « comment le projet contribue à résoudre les problématiques sur lesquelles il est positionné ? ».

Les activités sont la traduction concrète d'une mission. Si « diffuser » fait partie de vos missions, « la publication d'ouvrages » est l'une des activités par laquelle se concrétise cette mission.

Avoir une vision claire de ses missions implique un certain recul qu'il n'est pas aisé de trouver lorsque l'on vit au quotidien son projet associatif. Pour vous aider, nous vous proposons un panel (non exhaustif) de missions associatives, organisées en logiques d'action, à partir duquel vous pouvez dresser votre propre cartographie.

Panel (non exhaustif) de missions associatives



Une cartographie de ses missions, ou « chaîne de valeurs » du projet associatif, permet de :

- Vérifier que ses logiques d'action correspondent à sa vision et à sa vocation.
- Prendre conscience de ses leviers d'actions clés et les prioriser.
- Réfléchir à l'organisation de l'association¹.
- Envisager les conséquences sur ses missions au regard de son ambition².
- Valider la cohérence entre ses missions et ses moyens : moins l'association a de moyens plus la cartographie de ses missions a intérêt à être centrée pour assurer au mieux l'activité.

¹ Cf. le point de repères « Richesses humaines & organisation »

² Cf. le point de repères « Ambition »

2. Se situer dans son écosystème

L'écosystème englobe l'ensemble des acteurs qui interagissent avec l'association.

A ce titre, il comprend toutes catégories de structures, qu'elles relèvent du secteur privé non-lucratif, public, institutionnel, privé lucratif, universitaire, etc.

La compréhension de son écosystème montre comment l'association s'inscrit par rapport aux autres acteurs sur des enjeux communs d'intérêt général. Cette vue systémique remplit deux fonctions :

- Repérer les complémentarités pour **s'articuler** avec d'autres, mais aussi identifier les redondances (voire les concurrences) pour s'interroger sur ses actions.
- Faire ressortir ses spécificités pour **prendre conscience de sa singularité**, et valoriser l'apport spécifique de l'association sur la problématique d'intérêt général dont elle s'occupe. La réponse peut porter sur une échelle territoriale, une catégorie de bénéficiaires, un mode d'action, des missions...

Selon les projets associatifs, leur envergure et leurs champs d'actions, l'écosystème est plus ou moins difficile à dresser. Dans tous les cas, investiguer cette question implique d'aller au-delà d'une « liste à la Prévert », pour travailler à une compréhension des modes d'actions et des enjeux des différents acteurs concernés. C'est peut-être le moment d'aller à leur rencontre...

3. Définir un positionnement

Définir son positionnement, c'est définir comment, autour d'une finalité, un projet se propose d'y répondre.



Exemple 1. Un projet ayant pour objet de faire évoluer les pratiques en matière environnementale peut avoir autour de cette même finalité des positionnements très différents :

- Une logique d'appui aux acteurs parties prenantes : l'accent pourra être mis sur des missions d'accompagnement de ces acteurs pour les aider à améliorer leurs pratiques.
- Une logique « d'aiguillon politique » : l'accent pourra être mis sur des missions de mobilisation, ou de lobbying contre des pratiques.



Exemple 2. Un projet souhaitant expérimenter une solution pour éviter le décrochage scolaire de jeunes en grande difficulté peut adopter plusieurs

positionnements afin de développer plus largement sa solution, tels que :

- Développer par lui-même sur l'ensemble du territoire la solution et devenir « l'opérateur » de la solution.
- S'appuyer sur d'autres acteurs pour développer la solution et devenir par exemple « le référent », garant de la vision.

Chaque choix de positionnement détermine des modes particuliers de relations à l'écosystème et induit des modèles socio-économiques spécifiques (richesses humaines, leviers économiques et alliances).



Pour aller plus loin

Sites et acteurs de référence pour connaître l'univers de l'ESS :

- Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports dédié à la vie associative : www.associations.gouv.fr
- Le Mouvement associatif : www.lemouvementassociatif.org
- L'AVISE, portail du développement de l'économie sociale et solidaire : www.avise.org
- Le Labo de l'ESS : www.lelabo-ess.org

- ESSEC : <http://entrepreneuriat-social.essec.edu/le-pole-entrepreneuriat-social>
- CNAM : <http://economie-sociale-solidaire.cnam.fr>
- Centre d'économie de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Laboratoire d'Économie sociale : <http://centredeconomiesorbonne.univ-paris1.fr>
- ADDES (l'Association pour le développement des données sur l'économie sociale) : <http://addes.asso.fr>
- Recherches & Solidarités : www.recherches-solidarites.org

Repères



- CoSI promeut la cohabitation intergénérationnelle, entre jeunes à la recherche d'un logement et seniors disposant d'une chambre libre à leur domicile.
- 1ère association créée en 2004
- 26 associations adhérentes
- 4500 cohabitations organisées depuis 2004
- 19 salariés et 67 bénévoles

(chiffres 2015)

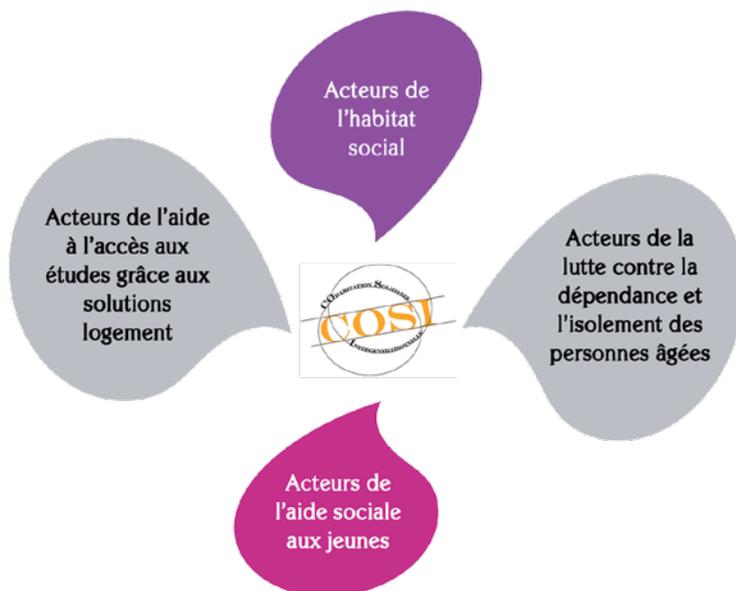
www.reseau-cosi.com

MISSIONS

| | | | | |
|-----------|--------------------|---|---|---|
| ACTIVITÉS | OBJECTIFS MISSIONS | Être un centre ressource pour les adhérents | Coordonner et animer le réseau | Favoriser son développement |
| | | Mutualiser les expériences et les partager | Garantir l'esprit CoSI, autour de la charte et d'un règlement intérieur communs | Soutenir l'essaiage partout en France |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Production et distribution gratuite des supports de communication ▶ Fonction « hot line » pour les adhérents ▶ Recherche de partenariats financiers et de prescription profitables à l'ensemble du réseau | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Organisation d'un séminaire annuel ▶ Cosi letter ▶ Reporting ▶ Contrôle du respect de la charte et des valeurs ▶ Consolidation ▶ Pilotage ▶ Animation de réunions de groupe | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Formation et outillage des nouveaux membres |

ÉCOSYSTÈME DE COSI

SINGULARITÉS ET POSITIONNEMENT



- Un projet singulier à la croisée de 4 champs sociétaux.
- Un positionnement originel d'inventeur du concept et de pionnier dans la mise en œuvre.
- Un positionnement souhaité de **réfèrent** sur le sujet plutôt que de développer en propre :
 - En donnant de la visibilité au sujet
 - En pesant sur la réglementation



L'AVENIR DU PROJET

L'AMBITION

Ambition &
stratégie de
développement

Positionnement

L'identité

Utilité sociale

Gouvernance
& Risques

RH &
Organisation

Leviers
économiques

Alliances



Pourquoi est-ce un point stratégique ?

Définir son ambition, c'est se doter d'un objectif dans un horizon temporel. Ce point de mire se situe à moyen terme (généralement 3/5 ans), au contraire du pilotage opérationnel dont les échéances se profilent à court terme (moins d'un an). Il s'agit donc de se projeter pour savoir ce que l'on veut atteindre / réussir à moyen terme au regard de sa vision qui, elle, s'inscrit dans une temporalité beaucoup plus longue (20-30 ans, parfois plus).

Il est aussi vital pour un navire d'avoir une destination, que pour un projet associatif d'avoir une ambition claire. Sans savoir où il va, le projet navigue au gré du vent et devient plus perméable aux coups du sort. Une ambition clairement définie libère d'une adaptation perpétuelle aux contraintes, redonnant ainsi une liberté d'action à la structure pour arriver à bon port.

C'est une sorte de colonne vertébrale, à la fois souple et solide, à partir de laquelle les différents éléments d'un projet associatif pourront s'épanouir. En cela, l'ambition est un point éminemment stratégique pour une association.

Principales questions à se poser

- Quels sont les enjeux de société et les défis de l'association à 3 / 5 ans ?
 - En d'autres termes, quelles évolutions des éléments de contexte internes et externes au projet ?
- Quelle est l'ambition à 3 / 5 ans ?
 - Quels objectifs souhaite-t-on atteindre à 3/ 5 ans ?
 - Quels sont les indicateurs de réussite ou quels éléments permettront d'attester l'atteinte de ces objectifs ?
 - Quels sont les leviers d'actions pour mettre en œuvre ces objectifs ?
 - Quel cadencement des actions dans les 3 / 5 ans qui viennent ?
- Quelles sont les forces et faiblesses internes au projet pour réaliser l'ambition ?
- Quelles sont les menaces et opportunités externes au projet qui impactent l'ambition ?

Points clés de réussite

- Formuler son ambition comme un impact souhaité pour l'intérêt général.

- « Une ambition suppose...de l'ambition ! » Ne pas perdre de vue pour autant la réalité : il s'agit de « rêver réaliste ».

- Analyser les enjeux, forces, faiblesses, menaces et opportunités du projet est nécessaire mais non suffisant pour définir une ambition.

- Mettre en perspective l'ambition avec le passé (l'histoire de son projet), le présent (les évolutions du contexte) et le futur (la vision à 20-30 ans, voire plus) est déterminant pour élaborer une ambition judicieuse.

- Ne pas mettre la charrue avant les bœufs...ni les moyens avant l'ambition. C'est l'ambition qui dicte les moyens à mettre en œuvre et non l'inverse.

1. En préambule : les points clés d'une ambition

S'affirmer et oser.

Trop souvent, les structures se brident dans la définition de leur ambition en commençant par examiner ce qu'elles sont en capacité de faire, plutôt que de définir ce qu'elles souhaitent faire.

Décider d'une destination est un acte volontaire, (re)fondeur, qui se pose à intervalles réguliers pour continuer à faire avancer le projet. Une ambition est propre à chacun. Pensez à singulariser la vôtre, afin que son libellé ne soit pas interchangeable avec d'autres projets.

Attention aussi à ne pas commencer par s'enfermer dans des chiffres, ou rester focalisé sur des objectifs opérationnels. L'ambition s'observe depuis un poste de vigie, pas sur le pont ! L'ambition vous donne les grandes orientations vers lesquelles vous voulez emmener le projet. Vous pourrez ensuite qualifier plus finement ce que chacune recouvre : poser des objectifs chiffrés, nommer des projets à venir, choisir des territoires...

Rêver réaliste.

Si l'acte est volontaire il n'est pas pour autant déconnecté de la réalité. L'ambition résulte d'une équation entre les enjeux de société, les défis internes de l'association, sa vision et sa vocation. Dans un premier temps, ne vous privez pas d'être ambitieux. Mieux vaut commencer par viser haut, pour ajuster ensuite son ambition à une réalité de moyens, que de se restreindre d'emblée.

Plusieurs hypothèses sont ensuite possibles. Parmi cette diversité d'options, demandez-vous celle qui vous semble autant souhaitable pour votre projet, qu'atteignable d'ici 3-5 ans, en fonction de là où en est votre projet associatif.

Le cap retenu implique de se donner les moyens pour y arriver. C'est pourquoi l'ambition ne doit pas être irréaliste au regard des conditions de réalisation qu'elle suppose. Pour autant, celles-ci ne doivent pas entraver a priori la définition de l'ambition.

Revisiter son projet au regard de l'ambition.

L'ambition n'est pas sans conséquence sur le reste du projet associatif : cela nécessite par exemple d'adapter son cap, organiser son équipage, repérer les écueils... Autrement dit, l'ambition entraîne nécessairement des évolutions sur les différentes composantes du projet associatif (tels que sur le modèle socio-économique, les missions, le positionnement...) auxquelles il va falloir réfléchir.

La formalisation de votre ambition et de ses implications en un scénario de développement permet de :

- Vérifier la cohérence de l'ensemble des éléments de votre projet de développement
- Le soumettre au CA pour ajustements et validation
- Le partager avec les équipes pour ajustements et compréhension commune

2. Définir son ambition

a. Adopter le bon niveau d'ambition

Une ambition est tournée vers un objectif de développement concret à moyen terme et définit ce que l'on veut atteindre en termes d'impacts sur l'intérêt général... et non ce que l'on souhaite en termes de moyens.

Lorsque vous cherchez à formuler votre ambition, cherchez ce qui vous est propre et évitez les formules toutes faites que toute autre association pourrait utiliser. Demandez-vous si les éléments que vous posez représentent bien une finalité en soi.

Attention donc si l'ambition se résume...



| ...à des formulations trop génériques qui disent bien peu de l'objectif concret à atteindre | ...ou à des objectifs sur les moyens qui ne disent rien des leviers clés à développer |
|--|--|
| EXEMPLE | EXEMPLE |
| « Devenir l'acteur de référence » « Faire bouger les lignes » | « Avoir un modèle économique pérenne » « Avoir trouvé une organisation efficace » |

Pour déterminer votre ambition, tenez compte de 2 éléments structurants :

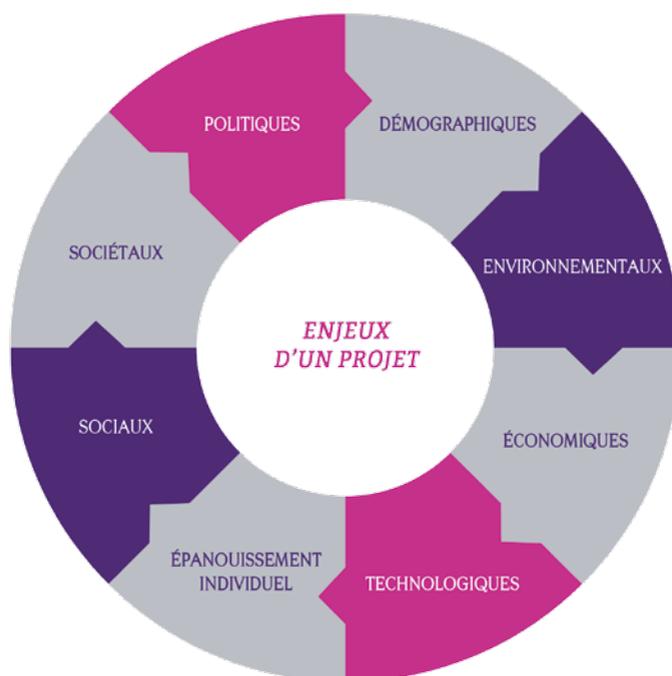
- Prendre en compte l'histoire et les grandes étapes clés de votre projet : cette compréhension des « racines » et de la croissance du projet est souvent éclairante pour poser les prochains pas pertinents.
- S'assurer que l'ambition permette à 3/ 5 ans de passer une étape ou atteindre un palier clé au regard de votre vision à 20/30 ans ou plus.

b. Qualifier les Enjeux, Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces : la matrice EFFOM

Votre association vit dans un écosystème en perpétuelle mutation qu'il est nécessaire de prendre en compte : les besoins des bénéficiaires changent, leur profil évolue, des associations proches de la vôtre apparaissent et disparaissent, de nouvelles lois voient le jour...

C'est tout un ensemble de tendances qu'il convient de prendre en compte pour s'assurer que son ambition à 3/ 5 ans apporte bien une réponse aux enjeux de votre thématique et de votre projet.

Avoir une vision globale et qualifiée des enjeux n'est pas évident. Pour vous aider, nous vous suggérons d'investiguer les 8 natures d'enjeux ci-dessous :

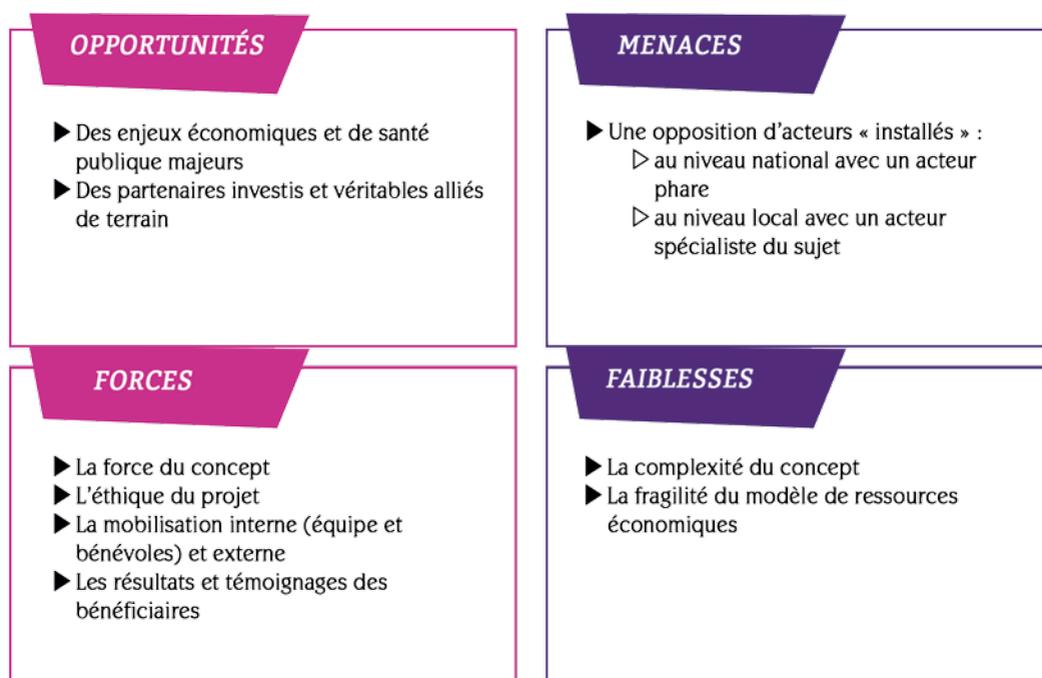


Au-delà de cette analyse contextuelle, il convient également d'identifier :

- Les éléments externes qui impactent potentiellement votre projet : les menaces et les opportunités.
- Les éléments internes qui caractérisent votre projet : les forces et les faiblesses.

Ces éléments peuvent se retrouver dans une matrice globale dite « EFFOM ». Cet outil ne vise pas à élaborer son ambition à proprement parler, mais est utile pour la préciser et l'ajuster grâce à cette analyse de la réalité.

Exemple de cartographie Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces



Pour aller plus loin

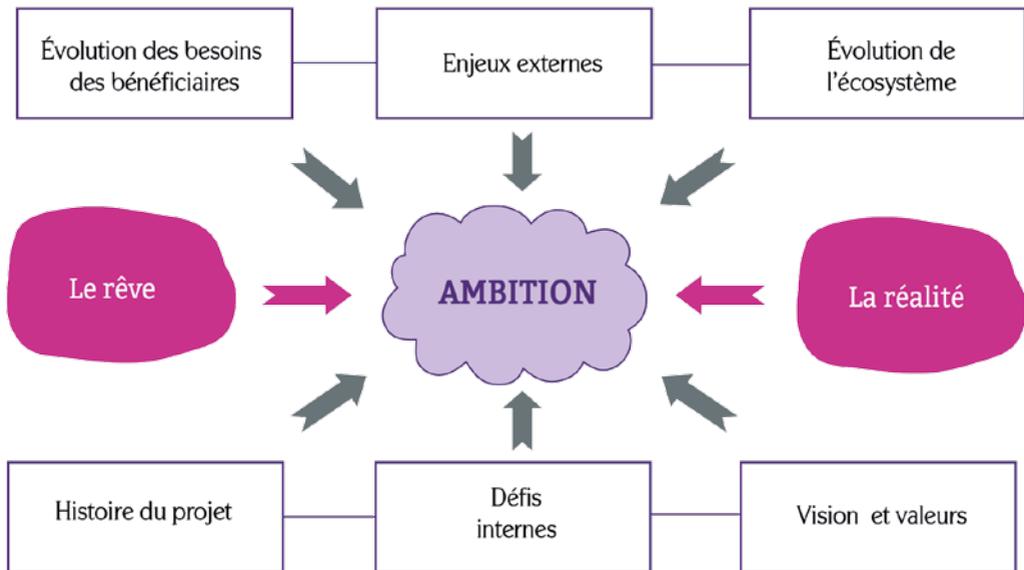
Pour aller plus loin sur les grandes évolutions de contexte du secteur associatif, se référer aux travaux prospectifs de La Fonda.

<http://fonda.asso.fr/>

c. Construire une ambition pertinente

Une fois ces éléments établis, vous disposez d'une vue d'ensemble à laquelle vous pouvez confronter vos choix d'orientation. Votre ambition commence alors à se dessiner.

Les éléments constitutifs d'une ambition



Pour finaliser l'exercice, l'ambition doit se traduire en objectifs concrets à atteindre d'ici 3/ 5 ans. En fonction de ces objectifs, elle statue ensuite sur :

- Les actions prioritaires : quel cadencement des actions à mettre en œuvre, ou quelle stratégie de développement ?
- Les leviers d'actions : quels sont les leviers à activer prioritairement pour atteindre l'ambition ?
- Les indicateurs de réussite de l'ambition : qu'est-ce que le projet aura concrètement changé ?

Les prochaines étapes consisteront en un travail itératif pour confronter l'ambition aux autres points cardinaux de votre projet (cf. Partie 3, « L'analyse stratégique »). Par exemple, les moyens sont-ils à la hauteur de votre ambition ? Si ce n'est pas le cas, il devient nécessaire d'ajuster les moyens ou l'ambition... sans pour autant dévoyer cette dernière.



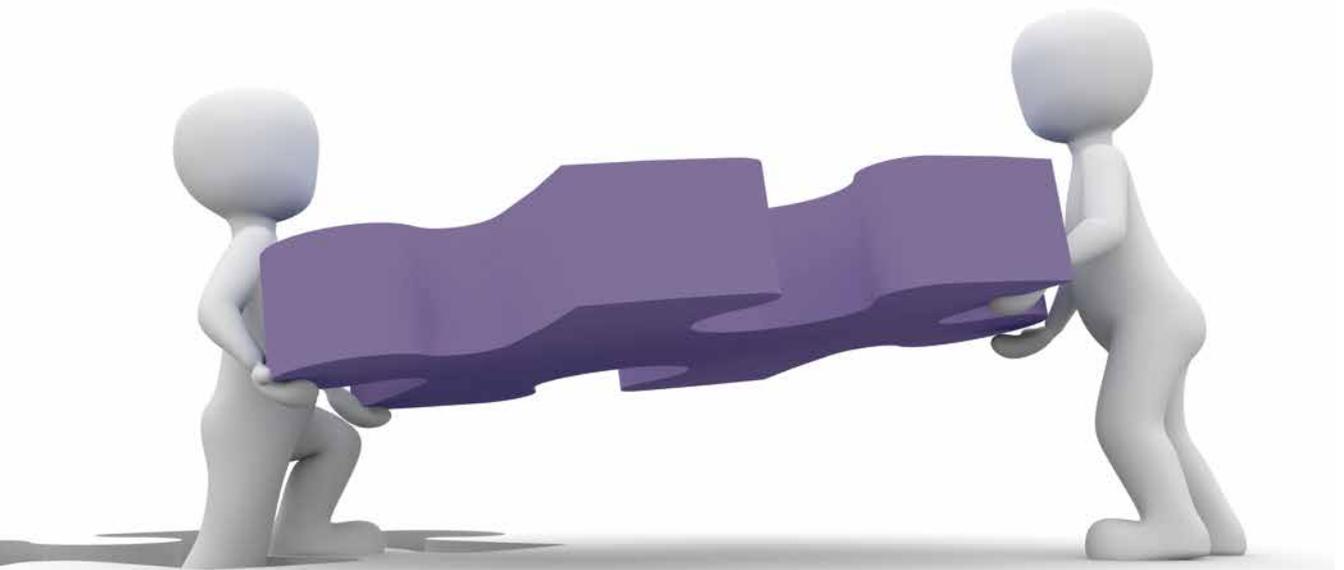
Repères

- Simon de Cyrène permet aux personnes cérébrolésées de reconstruire un projet de vie, grâce à des « maisons partagées » accueillant des adultes valides et des personnes handicapées.
- 1ère maison partagée ouverte en 2009.
- 4 lieux de vie, 2 en projets et 1 lieu de vacances
- Une communauté de près de 300 personnes

(chiffres 2015)

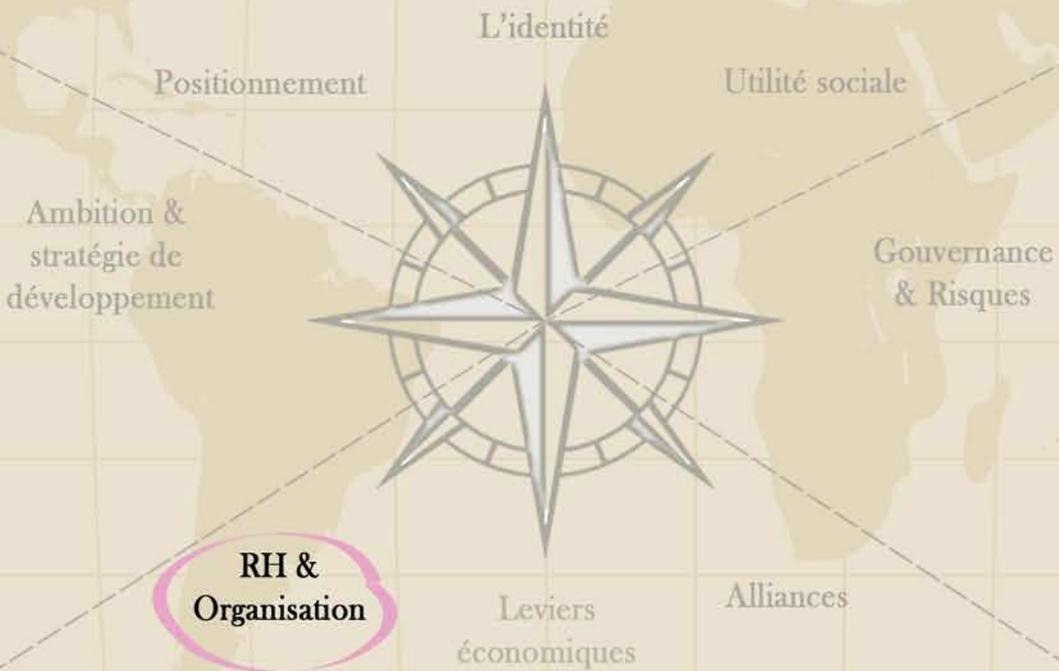
www.simondcyrene.org

| | | |
|---|---|---|
| VISION | Faire rayonner le modèle du vivre ensemble sur tout le territoire, et développer un projet de société où la personne fragile est co-actrice de ce vivre-ensemble. | |
| ORIENTATIONS | <ul style="list-style-type: none"> - Mailler le territoire national avec des laboratoires d'innovation, lieux d'expérience et de témoignages du vivre-ensemble. - Développer à travers ces laboratoires 20 nouveaux lieux de vie à horizon 2020. - Expérimenter de nouvelles innovations sociales sur le vivre-ensemble. - Diffuser les pratiques de vivre-ensemble expérimentées par les labos Simon de Cyrène à d'autres champs de la dépendance. | |
| STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT | A horizon 2017 | A horizon 2020 |
| | Développer des laboratoires / lieux de vie Simon de Cyrène dans 7 grandes régions pour mailler le territoire | Démultiplier les lieux de vie dans chacune des 7 grandes régions (20-25 villes) |
| | Expérimenter l'infusion à d'autres champs de la dépendance | Soutenir la création de lieux de vie dédiés à d'autres champs de la dépendance |
| | Expérimenter de nouvelles innovations sociales du vivre ensemble | Poursuivre l'expérimentation d'innovations sociales du vivre ensemble |
| Faire évoluer le cadre législatif réglementaire | Rassembler les acteurs du vivre ensemble en France dans un collectif | |
| LEVIERS | <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les richesses humaines du réseau fédéral. - Structurer les cadres méthodologiques des laboratoires. - Déployer des actions de communication pour faire rayonner le projet du vivre-ensemble. - Diversifier et accroître les ressources pour sécuriser le fonctionnement de la structure. - Créer des outils financiers pour sécuriser le modèle économique d'investissement dans la création des lieux de vie. - Développer la stratégie d'alliances et les partenaires. | |



LE MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

RICHESSSES HUMAINES & ORGANISATION



Pourquoi est-ce un point stratégique ?

Les richesses humaines sont un pilier du projet associatif. La concrétisation du projet repose en effet tant sur sa capacité à mobiliser les volontés que sur le besoin d'engagement de citoyens.

De plus, le secteur associatif peut s'appuyer sur une diversité de forces vives, comprenant des bénévoles, des salariés, des jeunes en service civique. A leurs côtés, de nouvelles formes d'implication se développent, tels que le pro bono ou le mécénat de compétences.

Cette diversité est très certainement une chance pour répondre aux besoins accrus des associations pour faire face tant au foisonnement et au durcissement des problématiques de société, qu'à ses besoins renforcés en compétences structurelles. L'enjeu d'une analyse de ce point est d'établir en premier lieu le panorama des forces vives à mobiliser, puis de réfléchir à l'organisation la plus appropriée pour faire intelligemment cohabiter les forces vives de la structure.

Principales questions à se poser

La gestion des richesses humaines

- Quel est le panorama des richesses humaines de la structure ?
 - Est-il essentiellement bénévole, salarié ou mixte ?
 - Quels sont les besoins des bénévoles ?
 - Leur animation est-elle satisfaisante ?
- Quelles sont les missions et activités de chacun ?
 - Les rôles de chacun sont-ils bien identifiés et acceptés ?
- Quels sont les engagements nécessaires, aujourd'hui et demain ?
- Quelles sont les compétences nécessaires, aujourd'hui et demain ?

L'organisation structurelle

- Quel est le modèle actuel d'organisation de la structure ?
 - Quelles sont les articulations entre les différents pôles ?
 - Ce mode de fonctionnement est-il optimal par rapport aux missions ?
 - Ce modèle sera-t-il toujours adapté à l'ambition ?
- Le cas échéant, quelle est l'organisation territoriale ?
 - Quels sont les rôles des différents échelons territoriaux ?
 - Comment s'articulent-ils entre eux ?

Le pilotage

- Comment les équipes sont-elles managées ?
 - Un management intermédiaire est-il nécessaire ?
 - Le manager est-il bien dans son rôle par rapport au cadrage, à l'évolution et à la montée en compétences des équipes ?
- Un système de pilotage des activités a-t-il été mis en place ?
 - Est-il optimal ou à améliorer ?

Points clés de réussite



- Adapter son questionnement à la structure des richesses humaines de l'association (bénévole, salariés ou mixtes).

- Bien définir les rôles de chacun, notamment dans les modèles impliquant à la fois des salariés et des bénévoles.

- Dissocier la description et l'analyse de la performance d'une organisation, de celles des richesses humaines mobilisées.

- Outiller le pilotage de l'activité pour optimiser les fonctionnements et factueliser les réalisations.

1. Une diversité de richesses humaines au cœur du projet associatif

En premier point, rappelons que la logique d'engagement est l'une des spécificités majeures des projets d'intérêt général.

Les projets d'intérêt général sont les seuls à pouvoir mobiliser une diversité de richesses humaines, composée de bénévoles, de salariés et de jeunes volontaires en service civique. Cette capacité de mobilisation rejoint la volonté – ou le besoin – d'engagement des individus sur des enjeux qui leur tiennent à cœur. L'engagement des individus, qu'ils soient bénévoles, salariés ou volontaires, est un levier essentiel pour la réussite du projet.



ZOOM SUR LES RICHESSES HUMAINES ASSOCIATIVES

Les bénévoles : première richesse humaine du secteur associatif, le nombre de bénévoles avoisine les 16 M¹. Ils représentent 1 M d'ETP. Si les chiffres sont à la hausse, les comportements liés à l'engagement évoluent, faisant de la fidélisation une problématique clé. De nouvelles formes de bénévolat se sont également développées : volontariat, mécénat de compétences, congés solidaires, pro bono... qui font la part belle aux salariés d'entreprises. Entre l'envie d'engagement et le besoin de sens de ces derniers, les entreprises sont susceptibles de mettre leurs propres ressources humaines à disposition de projets d'intérêt général.

Les salariés² : le secteur associatif emploie 1,8 M de salariés, soit 2,5 M d'ETP. Près de la moitié travaille dans le secteur du médico-social. Le niveau de formation et de qualification des salariés est globalement plus élevé que la moyenne du secteur privé lucratif, faisant écho à une professionnalisation accrue, attirant de plus en plus les compétences, et ce malgré des salaires moindres. Toutefois la croissance de l'emploi dans le secteur associatif tend à se ralentir depuis 2010.

Le service civique : créé en 2010, l'idée du service civique est d'offrir aux jeunes de 16-25 ans une expérience professionnelle de 6 à 12 mois, tout en stimulant son sens de l'intérêt général. Contrairement aux stages de fin d'études, le jeune n'est pas là pour mettre en pratique sa formation. Il est là avant tout en tant que citoyen. Les missions confiées aux volontaires nécessitent donc d'être adaptées en conséquence, et se distinguent de celles d'un salarié ou d'un bénévole régulier. Le service civique est en pleine expansion, avec un objectif national de 350 000 volontaires en 2018.

2. Identifier son modèle RH

Une analyse de ses richesses humaines commence par s'interroger sur le modèle avec lequel l'association fonctionne. Celui-ci est-il constitué essentiellement de bénévoles, de salariés, ou des deux ? Bien sûr, les modèles décrits ici reposent sur les tendances principales de l'association. Un modèle bénévole peut comprendre quelques salariés, et un modèle salarié peut faire appel à des bénévoles. La clarification de son modèle est néanmoins nécessaire, car chacun induit des questions et des caractéristiques spécifiques.

¹ L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France de 2010 à 2016, France Bénévolat – Recherches & Solidarités.

² Quelques repères sur les associations en France aujourd'hui, CNRS mars 2012.

| Type de modèle | Questions clés | Principales caractéristiques |
|-----------------|--|---|
| Modèle bénévole | <ul style="list-style-type: none"> • Comment mobiliser ? Par quels canaux ? • Comment fidéliser ou comment composer autrement ? • Comment animer ? | <ul style="list-style-type: none"> • Les projets s'appuyant sur ce modèle sont souvent tournés vers des actions de terrain opérationnelles et/ou des actions d'accompagnement de personnes. • Dans ce modèle, les quelques salariés sont souvent dédiés à des fonctions structurelles. |
| Modèle salarié | <ul style="list-style-type: none"> • Qui pour quelles missions et activités ? • Quelle gestion des richesses humaines : recrutement, compétences, plan de formation... ? | <ul style="list-style-type: none"> • Ce modèle est particulièrement privilégié lorsqu'une expertise technique est requise en continu. |
| Modèle mixte | <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les rôles de chacun ? • Quelle articulation entre salariés et bénévoles ? • Quel encadrement des bénévoles ? | <ul style="list-style-type: none"> • Dans les modèles mixtes, la répartition des missions entre bénévoles et salariés nécessite d'être claire pour assurer un fonctionnement harmonieux des équipes. • Comme pour le 1er modèle, l'encadrement et l'animation des bénévoles sont particulièrement importants. |

Soulignons que le choix de la richesse humaine à mobiliser ne se fait pas en fonction de son coût, mais bien de sa qualification. Le rôle d'un bénévole n'est pas celui d'un salarié, et inversement. Il ne s'agit donc pas de définir son modèle en fonction d'une optimisation financière des dépenses, mais par rapport à une maximisation de la valeur ajoutée produite, en choisissant la nature du « capital humain » la plus adaptée au projet.



ZOOM SUR L'ANIMATION DES BENEVOLES

L'animation des bénévoles est essentielle pour encadrer leurs missions, leur apporter l'aide dont ils pourraient avoir besoin et faciliter leur intégration et leur engagement. C'est une fonction clé dans les structures qui travaillent avec une part importante de bénévoles. Le manque d'animation peut susciter une mauvaise compréhension des missions mais aussi un manque d'envie de s'investir plus avant.

Dans les modèles mixtes, il est préférable de confier la responsabilité de ce rôle à une personne qui connaît bien la structure et qui pourra s'y consacrer pleinement. L'intégration de cette fonction à l'équipe permanente est d'autant plus incontournable lorsque l'association déploie son action à grande échelle et que celle-ci requiert un nombre conséquent de bénévoles.

3. Analyser son organisation structurelle

Si la diversité des richesses humaines est une chance pour le secteur associatif, elle requiert en revanche une gestion plus complexe que dans un modèle unique.

a. Les champs de l'organisation sur lesquels s'interroger

- **L'organisation globale** de la structure : par rapport aux activités de l'association, quelle structure organisationnelle sera la plus à même de les mener ? Et notamment, faut-il une organisation centralisée (avec un pilotage centralisé) ou une organisation distribuée (avec un pilotage en local) ?
- **Le fonctionnement de l'équipe** : comment ordonner les forces vives par rapport aux missions de l'association ? Autrement dit, qui fait quoi ? Comment les équipes fonctionnent entre elles ?
- **Les besoins en compétences** : quels sont les besoins en compétences à couvrir ? Quelle est la montée en compétences des équipes envisagée ?
- **L'organisation des missions** – et entités territoriales s'il y a lieu – pour optimiser la performance de l'association : quelle répartition des missions ? Quelle répartition des moyens en fonction des besoins et priorités ? Quelle articulation entre elles ?
- **L'évolution des besoins** : en fonction de l'évolution et de l'ambition de l'association, quelles sont les richesses humaines et les compétences dont la structure aura besoin ?



Pour rendre l'analyse de l'organisation concrète, prenons l'exemple d'une tête de réseau devant mettre en place une mission de capitalisation. Pour cela, la structure a le choix entre déléguer ces activités aux entités locales ou en assurer directement la gestion, par la création d'un pôle dédié, ou à travers ses pôles métiers nationaux. Le choix d'une de ces solutions entraîne des conséquences organisationnelles qui sont à anticiper avant de décider : mise en place d'un système de remontée d'informations performant dans le 1er cas, ou bien recruter ou former en interne dans l'autre cas ?

b. L'organisation des réseaux territoriaux

Pour les associations ayant des entités territoriales, une réflexion spécifique est à mener sur :

- La constitution du maillage territorial
- Les rôles de chaque échelon
- Les articulations entre les niveaux territoriaux : quelle transversalité ? quelle animation du réseau ? quels liens entre les différentes échelles territoriales ?

Ce questionnement est d'autant plus important que les dynamiques territoriales sont en profonde évolution avec le passage d'une logique National / Département / Commune à une logique Europe / Région / Communautés de communes.

Cette nouvelle donne est susceptible de remettre en cause l'organisation des entités territoriales intermédiaires, notamment régionales. Dans ce cadre, des questions se posent sur les besoins de rapprochement ou de fusion, deux actions qui impliquent une réorganisation profonde.

4. Le pilotage des projets

a. Le management

Le management correspond à la manière de diriger les équipes afin d'atteindre les objectifs fixés. Science difficile mais coutumière du monde de l'entreprise, le management est peut-être plus complexe à aborder dans le secteur associatif pour des raisons culturelles.

Le manager a pour fonctions de concevoir un cadre de travail efficace et confortable pour ses équipes : assurer leur bon fonctionnement, animer la cohésion...

Deux aspects du management associatif méritent une attention particulière :

- Des bénévoles ne se managent pas comme des salariés ; de même qu'il est complexe d'envisager le management de salariés par des bénévoles.
- Le secteur associatif se caractérise par une faible présence de managers intermédiaires, y compris sur des structures de moyenne ampleur. C'est là une piste d'évolution organisationnelle que de mettre en place des fonctions de management intermédiaire, à condition d'y apporter un soin tout particulier en termes de bonnes pratiques managériales.

Point de vigilance : la solution consistant à recruter un directeur des ressources humaines (DRH) en réponse aux besoins de management opérationnel n'est a priori pas la bonne. Un DRH s'occupe avant tout de gestion des ressources humaines (gestion administrative, rémunération, plans de formation...). Son recrutement ne saurait constituer la réponse complète à des problématiques qui relèvent d'abord de fonctions managériales (mobilisation, appui de proximité, accompagnement dans le développement individuel...).

b. Le pilotage

Le pilotage recouvre le suivi des activités au travers d'un système de supervision : tableaux de bords, indicateurs d'avancement des projets et de réalisations...

Le pilotage a pour objectifs de :

- Factualiser ce qui a été réalisé.
- Ajuster l'activité et les plans d'actions en conséquence.
- Faire ressortir les éventuelles incohérences entre les objectifs fixés et la réalité de ses actions.

Le système de pilotage mérite une recherche d'optimisation en tant qu'activité chronophage pour l'association. Une réflexion sur les systèmes d'information peut donc aider dans cette recherche d'efficience.



Pour aller plus loin

a. Acteurs du bénévolat généraliste

Passerelles & Compétences

www.passerellesetcompetences.org

P&C met en relation associations et professionnels pour des missions ponctuelles de bénévolat de compétences. L'accent est mis sur la compétence recherchée. En 2015, l'association disposait de près de 5000 bénévoles aux compétences variées.

Exemple d'offres de missions : gestion RH, comptabilité, stratégie de levée de fonds, traduction, développement web, analyse financière, organisation de rencontres jeunes / professionnels....

Pro Bono Lab

<http://probono lab.org>

Pro Bono Lab mobilise salariés, étudiants et professionnels sur des compétences supports telles que communication, stratégie, finance, RH, web, droit... L'association propose soit des marathons réunissant un pool de compétences pour résoudre rapidement la problématique d'une association, soit un accompagnement de 1 à 3 mois sur des besoins précis. Depuis sa création en 2012, l'association a mobilisé 3000 volontaires pour aider 256 associations.

France Bénévolat www.francebenevolat.org

France Bénévolat recense sur son site des missions de bénévolat et des profils de bénévoles. Le site fournit également des informations et des études sur le bénévolat.

Exemples d'offres de missions : webmaster, parrainage scolaire, accompagnateur de vacances pour adultes handicapés, délégué régional, chargé de partenariats publics/privés....

Tous bénévoles www.tousbenevoles.org

Anciennement Espace Bénévolat, le site de Tous bénévoles met en relation les aspirants bénévoles avec des missions. En 2015 l'association a effectué 71 000 mises en relation.

Benenova

www.benenova.fr

Créée fin 2013, l'association propose des missions ponctuelles de quelques heures et par petits groupes. Parmi les associations déjà présentes : L'Armée du Salut, Coallia, la Fédération française du sport adapté, la Croix-Rouge, Apprentis d'Auteuil...

b. Acteurs du Service civique

L'agence nationale du service civique

www.service-civique.gouv.fr

Le site recense des offres de mission et compile toutes les informations utiles et légales pour l'embauche d'un volontaire.

Unis-Cité

www.uniscite.fr

Unis-Cité gère en direct des missions de service civique. En parallèle, l'association a développé le Relais service civique qui propose un accompagnement des associations souhaitant recruter un volontaire en service civique.

c. À l'international

Coordination sud www.coordinationsud.org

Plateforme des ONG françaises, diffusant des offres d'emploi, de missions et de stages des ONG françaises.

France Volontaires www.france-volontaires.org

Association dédiée aux différents types de volontariat à l'international.

Planète Urgence

www.planete-urgence.org

Association dédiée aux congés solidaires.

Repères

CAPSAAA
EDUCAP CITY

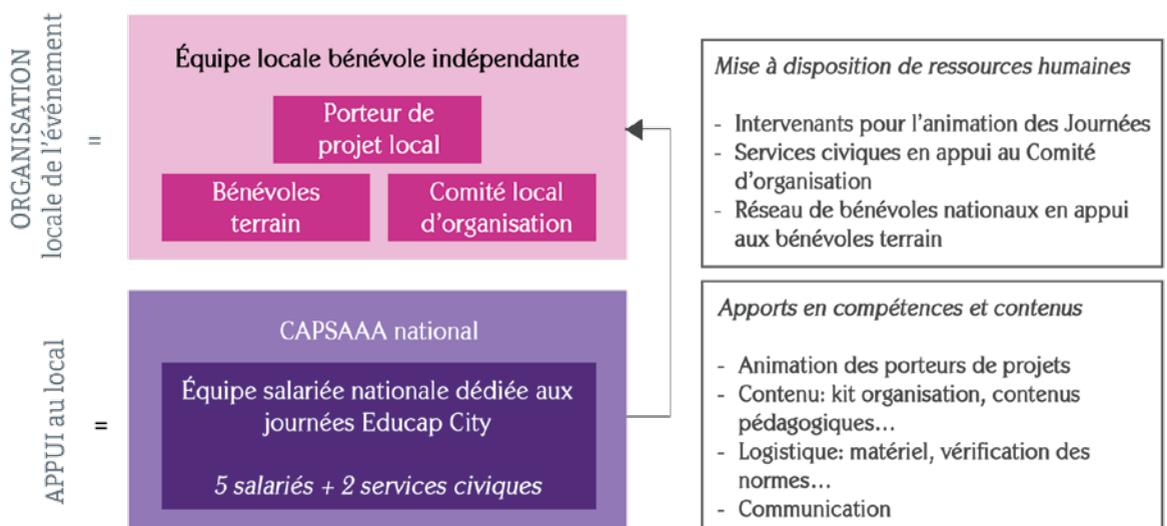


L'Association Cap Sport Art Aventure Amitié a pour vocation de proposer une autre vision du handicap en le montrant comme un potentiel pour la société, et comme un vecteur du vivre-ensemble. L'association propose des activités sportives handi-valides et un programme de sensibilisation destiné aux jeunes et aux salariés. L'association organise les **journées Educap City** pour sensibiliser les jeunes au handicap via le sport et un parcours urbain à la rencontre des symboles de la république et des acteurs de la ville. Les journées se déroulent dans une quinzaine de villes, accueillant chacune 500 participants en moyenne.

www.capsaaa.net

L'ORGANISATION DES RICHESSES HUMAINES de CAPSAAA :
UN MODELE MIXTE S'APPUYANT SUR SALARIES, BENEVOLES ET
VOLONTAIRES DU SERVICE CIVIQUE

- Un niveau national salarié en appui du local, pour épauler les équipes locales essentiellement bénévoles dans l'organisation des journées Educap City.
- Le dispositif est complété par des partenariats locaux techniques.



Repères

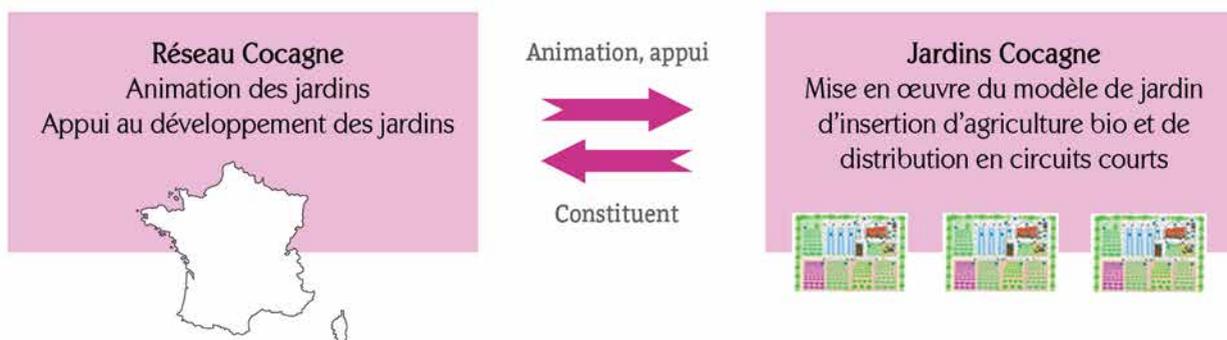


- Les jardins de Cocagne sont des exploitations maraîchères biologiques à vocation d'insertion sociale et professionnelle, qui privilégient les circuits courts.
- 1991 : création du 1er jardin Cocagne
- 130 jardins en France
- 4000 jardiniers en insertion
- Près de 20 000 familles d'adhérents consommateurs

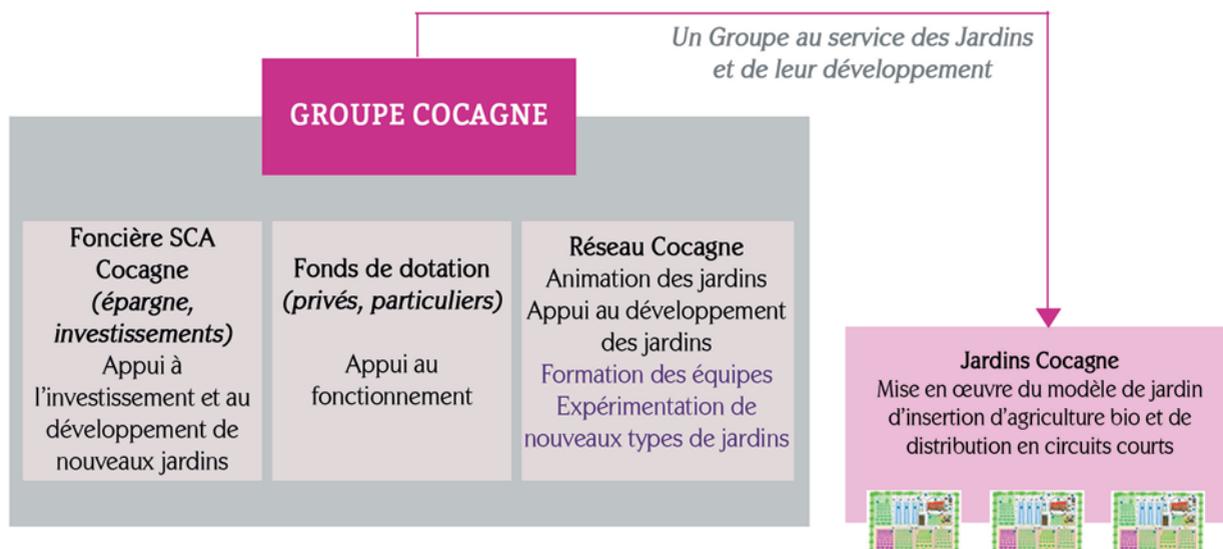
(Chiffres 2015)

www.reseaucocagne.asso.fr

L'ORGANISATION en 2015 : une fédération de jardins



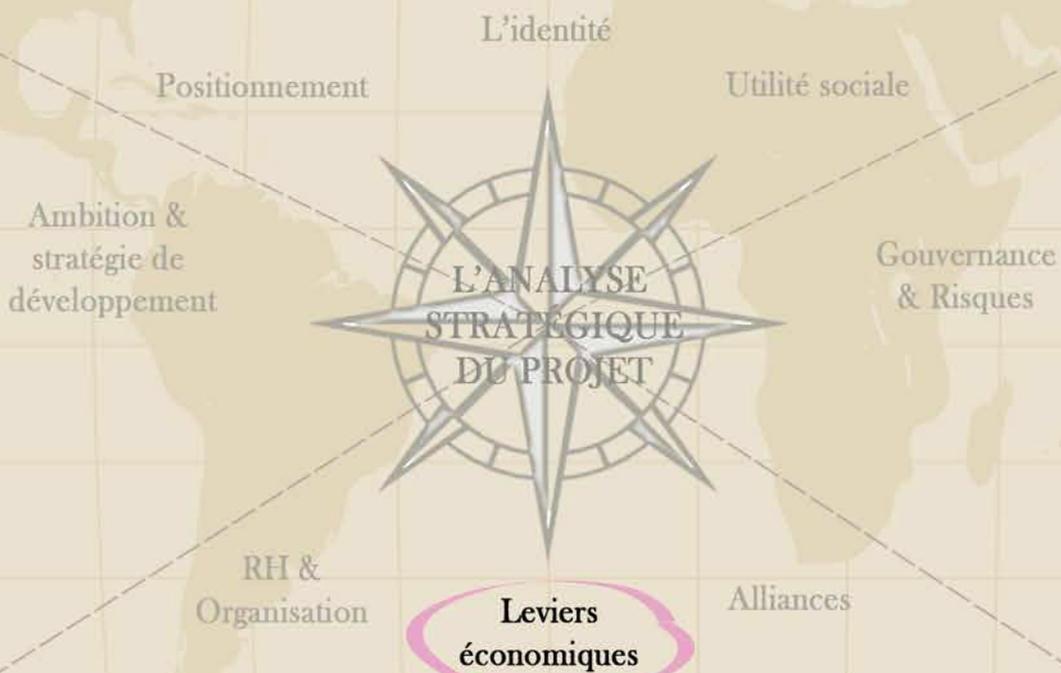
L'ORGANISATION APRES 2015 au regard de l'ambition :
une évolution en « Groupe Cocagne » pour soutenir le changement d'échelle du réseau en articulant leviers économiques et stratégie d'alliances.





LE MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

LEVIERS ÉCONOMIQUES



Pourquoi est-ce un point stratégique ?

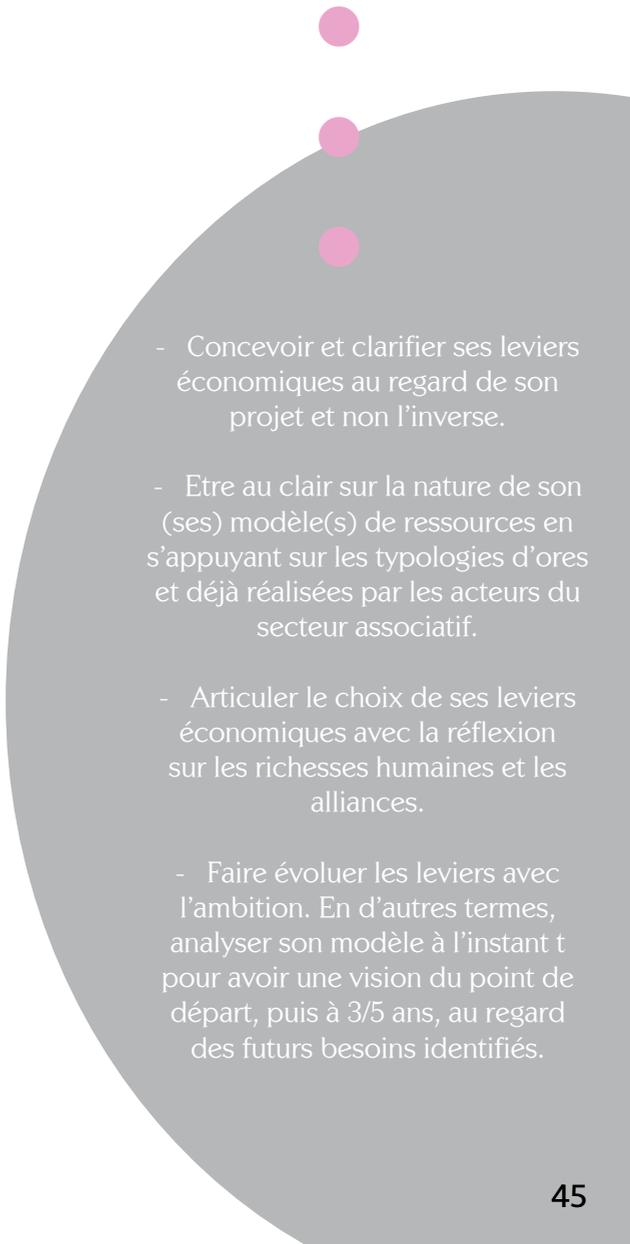
La recherche de financements est une problématique phare, voire vitale, pour un grand nombre d'associations. Bien qu'elle occupe une place importante dans les préoccupations des associations, la recherche de financements est une étape d'une réflexion plus large, qui met en résonance richesses humaines, leviers économiques et alliances. C'est ce qui constitue le « modèle socio-économique » des associations (cf. le zoom qui lui est dédié dans la Partie 1)

L'étude des leviers économiques correspond à l'analyse de la nature et de la structuration des différentes sources de financements et de coûts pour réaliser le projet. Ce travail de qualification sert à clarifier et partager les leviers clés d'aujourd'hui, et à imaginer les leviers de demain pour accompagner l'évolution de la structure.

Principales questions à se poser

- Le projet relève-t-il d'un modèle d'investissement et ou d'un modèle de fonctionnement ?
- Pour chaque modèle, quelle est la nature et la structuration des ressources et des coûts ?
 - Quelles sont les principales sources de revenus et leur montant ?
 - Quelles sont les principaux postes de coûts et leur montant ?
 - Quel est le modèle de ressource principale du projet (cf. typologie des modèles) ? Lui est-il bien adapté ?
- Le modèle est-il à l'équilibre ou déficitaire ?
 - Quel est le budget global de la structure / du projet ?
 - Est-il à l'équilibre, déficitaire ou excédentaire? Est-ce pour des raisons conjoncturelles ou structurelles ?
 - Si déficitaire, quelles sont les raisons identifiées ? Les solutions envisagées ?
- Quels sont les besoins globaux de financements au regard de l'ambition ?
 - Quels sont les leviers de financements potentiellement mobilisables pour y répondre ? (cf. l'arbre des leviers)

Points clés de réussite

- 
- Concevoir et clarifier ses leviers économiques au regard de son projet et non l'inverse.
 - Être au clair sur la nature de son (ses) modèle(s) de ressources en s'appuyant sur les typologies d'ores et déjà réalisées par les acteurs du secteur associatif.
 - Articuler le choix de ses leviers économiques avec la réflexion sur les richesses humaines et les alliances.
 - Faire évoluer les leviers avec l'ambition. En d'autres termes, analyser son modèle à l'instant t pour avoir une vision du point de départ, puis à 3/5 ans, au regard des futurs besoins identifiés.

1. Décrire et analyser sa structuration économique

Une structure économique identifie les principales sources de revenus et de coûts d'un projet associatif. L'enjeu est de sortir d'une vision comptable pour se redonner une vision claire et appréhendable par tous du modèle de mobilisation de ressources financières de l'association.

Exemple de « template » d'une structuration économique

| RESSOURCES | COÛTS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ X % - Financements publics : <ul style="list-style-type: none"> • National • Régional • Institutions ▶ X % - Financements privés : <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises et Fondations d'entreprises • Fondations • Grands donateurs • Donateurs particuliers • Legs • Autre source (préciser) ▶ X % - Revenus d'activités <ul style="list-style-type: none"> • Tarification • Loyers • Ventes & Prestations de service ▶ X % - Cotisation | <ul style="list-style-type: none"> ▶ X % - Masse salariale: <ul style="list-style-type: none"> • Sur projet • Support ▶ X % - Frais de fonctionnement : <ul style="list-style-type: none"> • Frais de déplacement • Loyers • Autres : détails des postes importants ▶ X % - Autres |
| TOTAL des RESSOURCES : xx en K€ | TOTAL des COÛTS : xx en K€ |



ATTENTION ! La structuration économique est liée à la nature principale des besoins à couvrir, qui relèvent soit du fonctionnement de la structure (masse salariale, locaux, réalisation des projets...) ou d'un besoin en investissement. C'est surtout le cas pour les associations en charge d'établissements sanitaires et sociaux, de logements, de soutien aux projets...

En effet, chacun d'eux implique des logiques de mobilisation des financements très différentes.

2. Identifier son modèle de ressources

L'accompagnement de près de 200 cas associatifs a révélé 7 types de modèles de ressources récurrents. Cette typologie sert à clarifier le fonctionnement économique de l'association, l'éclairer sur ses options, et s'assurer de la cohérence avec le positionnement de la structure.

Elle s'organise selon 3 logiques de mobilisation de financements :

- **Les membres de l'association** pourvoient à la plus grande partie des besoins de l'association. L'association est alors financièrement autonome.
- **Les revenus d'activités** assurent la viabilité économique de l'association, soit par la vente de prestations, soit en tant qu'opérateur de politiques publiques.
- **Un tiers financeur** (particuliers, entreprises, pouvoirs publics...) est nécessaire pour solvabiliser l'activité de l'association.

| Logiques de financement | | Modèles | Éléments monétaires |
|--|----------------------|---|--|
| Contribution des membres | | M1 Financement par les adhésions | Cotisations |
| Revenus d'activités | | M2 Prestations et valorisation de savoir-faire | Vente de produits et services, licences, droits d'utilisation... |
| | | M3 Opérateur de politique publique | Convention de DSP, appel d'offres |
| Financement / solvabilisation par un tiers | Financements publics | M4 Subvention publique | Subvention (Etat, collectivités) |
| | | M5 Abondement | Co-financement public (FSE, institutions internationales) |
| | Financements privés | M6 Mobilisation privée | Dons, mécénat, partenariats privés |
| | | M7 Modèle mutualisé | Co-investissement de fondateurs |

© Le RAMEAU

Selon la principale fonction d'intérêt général de l'association, des modèles s'avèrent plus adaptés que d'autres.

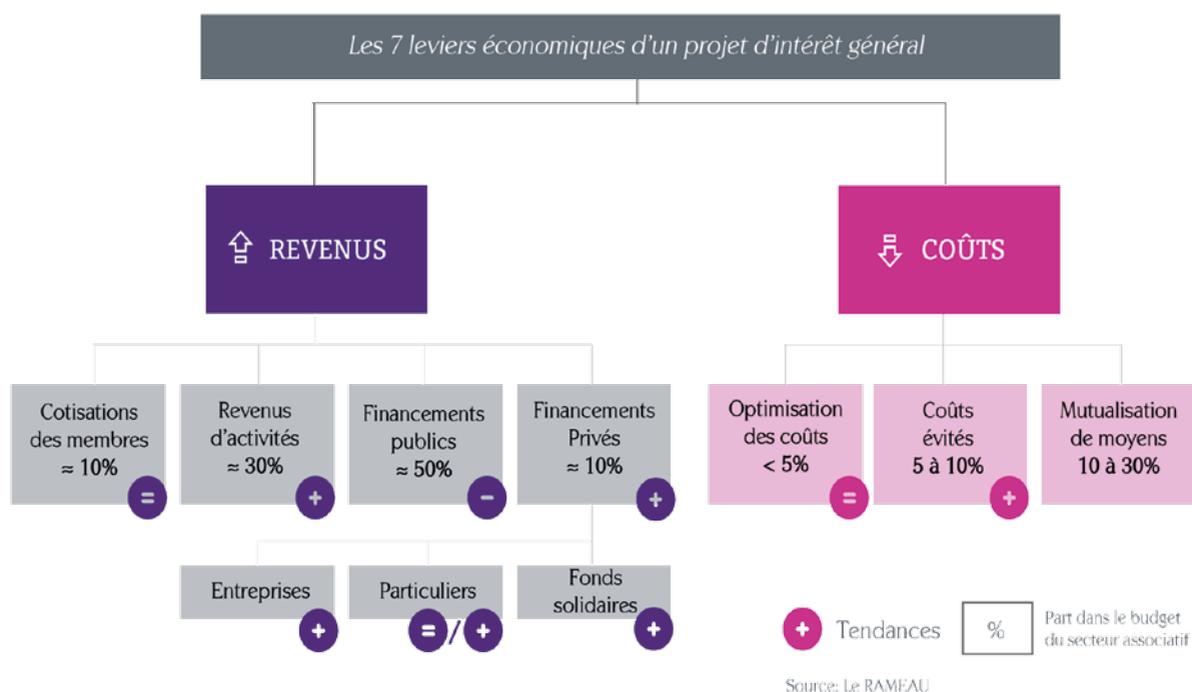
| Fonctions d'intérêt général | Modèles adaptés | Remarques |
|---------------------------------------|---|--|
| Engagement collectif | M1. Financement par les adhésions M4. Subventionnement public M6. Mobilisation privée | Pour les associations ayant une action de plaidoyer ou de représentation, le modèle 1 procure une liberté de prise de position. |
| R& D sociétale² | Modèles de financement par un tiers (phase d'innovation) | Les phases d'amorçage et d'expérimentation étant par nature déficitaires nécessitent d'être soutenues par un tiers. Pour le déploiement à grande échelle, le subventionnement n'est plus adapté. Le projet doit avoir trouvé un modèle économique pérenne permettant l'investissement. |
| Opérateur de solutions | M4 ou M6 si le projet fonctionne essentiellement avec des bénévoles. M2, M3 ou M5 si le projet fonctionne plutôt avec des salariés M7. Dans certains cas. | Le choix du modèle dépend du mode d'organisation (répartition des missions entre bénévoles, volontaires et salariés). Les organisations reposant sur des salariés doivent privilégier un modèle garantissant une stabilité financière, générée par des revenus d'activités. Le modèle mutualisé (M7) est en émergence : il rassemble plusieurs structures autour d'un projet commun qu'il serait difficile voire impossible de développer seul. Ce modèle est fortement lié à la stratégie d'alliances. |

¹ Source : Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, Le Mouvement associatif (ex-CPCA), janvier 2014. www.lemouvementassociatif.org – Présentation de la typologie des ressources, sur la base des travaux du RAMEAU.

² Pour plus de détails sur les projets d'innovation sociétale, se reporter au point qui leur est consacré en partie 3.

3. Identifier les leviers économiques potentiellement mobilisables par le projet

Une association dispose de plusieurs alternatives pour obtenir des ressources, ou a contrario diminuer ses coûts. Parmi ce panel, vous pouvez identifier celles que vous mobilisez déjà et celles qu'il vous semblerait pertinent d'activer en fonction de leur potentiel propre, de vos besoins et de la nature de votre projet.



Ces leviers sont bien sûr complémentaires. Face au recul des financements publics, et aux difficultés économiques du secteur associatif, diversifier les ressources offre un gage de sécurité financière.

Nous vous donnons ci-après des éléments sur chaque option pour vous aider à identifier celles qui vous paraissent intéressantes à mobiliser pour votre projet.



ZOOM SUR LES 7 LEVIERS

Les cotisations

Les membres de l'association couvrent la plus grande partie des besoins de l'association grâce à leurs adhésions. L'association est alors financièrement autonome.

Ce cas de figure vaut surtout pour de nombreuses associations non employeuses.

Les revenus d'activités

Bien qu'assimilés aux entreprises, les revenus d'activités sont un levier de financement important pour les associations. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le revenu d'activité ne contredit pas le principe de non-lucrativité. En effet, une association peut avoir des activités marchandes tant que les bénéfices sont réinvestis dans le projet et non destinés au profit des membres de la structure. En revanche, il convient de veiller à respecter des limites précises fixées par la loi afin de ne pas changer de statut fiscal.

Certaines associations ont par essence une activité économique, comme dans le domaine de l'insertion. Pour les autres, les possibilités sont nombreuses : événements, formations, prestations, animations.... Dans certains domaines (environnement, handicap, égalité des chances/citoyenneté...) l'expertise des associations peut se valoriser afin d'aider les organisations publiques et privées à faire évoluer leurs pratiques.

Les financements publics

Mode de financement historique du secteur associatif, il représente encore près de 50% de son budget, malgré une tendance à la baisse. L'association bénéficie de ce financement en raison de ses initiatives qui contribuent à l'intérêt général. L'apport des pouvoirs publics se fait sous forme de subventions, délégation de service public, ou commande publique (réponse à des appels d'offre, appels à projets). Cette dernière forme se développe fortement (leur nombre a été multiplié par 3 en 10 ans) alors que les attributions des subventions diminuent.

Les associations du sanitaire-social et les associations de plus de 10 ans sont les principales destinataires des subventions publiques, avec respectivement 45% et 96% des montants alloués¹.

Parts des pouvoirs publics dans le budget global des associations

(Enquête CNRS - « Le paysage associatif français » - 2013)

| | |
|----------------------|-------|
| Départements = | 12% |
| Communes = | 11,5% |
| Etat = | 11,3% |
| Régions = | 3,5% |
| Europe = | 1,1% |
| Organismes sociaux = | 6,7% |
| Autres = | 3,2% |

¹ Le financement public des associations entre subventions et commandes, Viviane Tchernonog.

Les financements privés

3 types de financements privés sont accessibles :

- **Les entreprises**, à travers du mécénat ou des partenariats. Si elles sont nombreuses à soutenir financièrement les associations, de la PME à la grande entreprise, les volumes financiers restent la plupart du temps assez restreints. La grande majorité des soutiens (81%) sont inférieurs à 10 000€¹. Cela implique d'avoir plusieurs partenaires entreprises et / ou d'autres ressources. En revanche, les formes de partenariat se diversifient et on observe une nette évolution des relations entre associations et entreprises, qui peuvent intéresser votre stratégie d'alliances (sur ce sujet, cf. le point de repères « Alliances »).
- **Les particuliers**. Grands donateurs, legs, grand public, sont, avec le financement public, une ressource historique du secteur associatif. Une distinction est à opérer entre les grands donateurs, qui s'apparentent à la figure des philanthropes et le grand public. Les techniques marketing d'approche et de fidélisation ne sont pas les mêmes. Le mécène particulier tend à s'inscrire dans une démarche d'investissement avec une volonté d'implication. Aux côtés des traditionnelles campagnes d'appel aux dons tels que le Téléthon, les approches du grand public se diversifient : streetmarketing, crowdfunding, dons solidaires...
- **Les fonds solidaires**. Les investissements provenant des fonds solidaires ont pour but de financer des projets d'utilité sociale. Ils se font par exemple par le biais de l'épargne salariale, ou de l'épargne solidaire privée. Cette nouvelle forme d'investissement est bien adaptée aux associations ayant un fort besoin d'investissements structurels, comme l'ADIE sur l'immobilisation financière ou Habitat & Humanisme sur le logement. Ils se font sous forme de prêts ou de participation au capital pour certaines structures (entreprise sociale, coopérative...). Le recours à des fonds solidaires se fait auprès d'organisations spécialisées, telles que la NEF ou Terre de Liens.

L'optimisation des coûts

Il s'agit pour l'association d'identifier les sources d'économie possibles, ou d'appliquer une logique d'optimisation des coûts à son fonctionnement. Par nature efficient, le secteur associatif a peu de marge de manœuvre sur cet aspect, qui ne peut donc avoir qu'une portée limitée parmi les ressources de l'association.

Les coûts évités

Un projet associatif peut s'éviter certains coûts grâce à **la mise à disposition de moyens matériels et logistiques**, dans le cadre de partenariats. L'association peut par exemple bénéficier de lieux pour organiser des événements, de matériel, de supports logistiques pour réaliser son action. Cette démarche est à penser dans le cadre d'une stratégie d'alliances plus globale.

La mutualisation de moyens

Mutualiser ses coûts avec d'autres porte sur :

- des frais de fonctionnement ou logistique, comme le partage de locaux ;
- des frais de fonction support, telle que la prestation d'un expert-comptable, ou la réalisation de supports de communication.

Cette pratique peut se faire de manière informelle ou organisée, comme dans les GIE (groupement d'intérêt économique) ou les pépinières (ex : La Ruche, la Cité Phares en IDF). Elle est surtout très présente dans les réseaux associatifs et fédérations.

¹ Source : Les partenariats associations-entreprises, référentiel Chorum-Le RAMEAU, 2011.



Pour aller plus loin

a. Informations

- Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs : typologie des modèles de ressources financières, Le Mouvement associatif, Janvier 2014.

- Les modèles économiques des associations : typologies en France et aux Etats-Unis.
www.pro-bono.fr

- Le centre de ressources « Modèles socio-économiques associatifs » du RAMEAU, en partenariat avec l'ADASI. Il regroupe l'ensemble des travaux de recherche menés sur le sujet par Le RAMEAU, des exemples de cas, ainsi que des outils pratiques.

<https://modeleecoassociatif.wordpress.com>

- Plate-forme web du Centre de Ressources DLA Environnement sur les modèles socio-économiques des associations d'environnement. Mise en ligne prévue pour décembre 2016, à retrouver sur : www.crdlaenvironnement.org

- Guide France Active sur les financements des structures de l'ESS : « Sortez du brouillard ! Identifiez vos besoins, trouvez les solutions qui vont bien » (à paraître prochainement)

www.franceactive.org

- Guide France Activesurlesmodèleséconomiques: « De la stratégie au modèle économique et financier » (à paraître prochainement)

www.franceactive.org

b. Les acteurs de la finance et de l'épargne solidaires

Finansol www.finansol.org

Association de promotion, d'études et d'informations de la finance solidaire, délivrant un label sur des produits financiers d'épargne éthique et solidaire.

Babyloan www.babyloan.org

Financement participatif citoyen pour soutenir des micro-entrepreneurs, en France ou à l'étranger, afin de développer leur projet.

La Nef www.lanef.com

Coopérative faisant l'intermédiaire entre épargnants et emprunteurs dans un souci de développement local, responsable et durable. Solutions de prêts d'investissements, micro-crédit professionnel et prêt de trésorerie.

c. Accompagnement à la transformation du modèle économique

ADASI www.adasi.org

Association spécialisée dans l'accompagnement à la stratégie des projets d'intérêt général, l'ADASI a développé une expertise sur la consolidation et l'évolution des modèles économiques des associations.

Les DLA www.avise.org

Les dispositifs locaux d'accompagnement ont pour mission de consolider les associations et de pérenniser les emplois. A ce titre, les DLA sont susceptibles de réaliser un accompagnement sur les différents aspects économiques de la structure (diversification des ressources, consolidation du modèle de fonctionnement...). La liste des structures portant un DLA est disponible sur le site de l'Avise, qui coordonne le dispositif.

d. Les solutions de financements

France Active www.franceactive.org

France Active propose aux porteurs de projets des aides à l'emprunt et des prêts solidaires, à destination des associations et entreprises solidaires. Elle offre également un accompagnement du projet.

Solifap www.fondation-abbe-pierre.fr/solifap

Société d'investissements solidaires de la Fondation Abbé Pierre, Solifap propose un panel de solutions financières aux associations qui luttent contre le mal-logement, ainsi qu'un accompagnement au développement de leur projet.

Repères

Clubhouse France



- Un Clubhouse est un lieu d'entraide non médicalisé pour les personnes atteintes de maladies psychiques graves (principalement schizophrénies, bipolarités et dépressions sévères) afin de favoriser leur autonomie et leur intégration dans la société.
- Le 1er Clubhouse français s'est ouvert à Paris en 2011. Il fait partie d'un réseau mondial de 350 Clubhouses.
- En 2015, le lieu de vie accueille près de 100 membres.

www.clubhousefrance.org

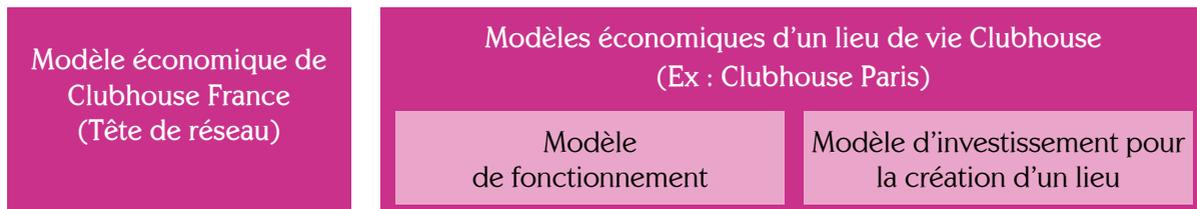
MODELE ECONOMIQUE AVANT 2015 :
un modèle économique lié au 1er lieu de vie développé

Exemple du modèle en 2014 :
Un budget d'environ 500 K€, qui repose à 75% sur des ressources privées.

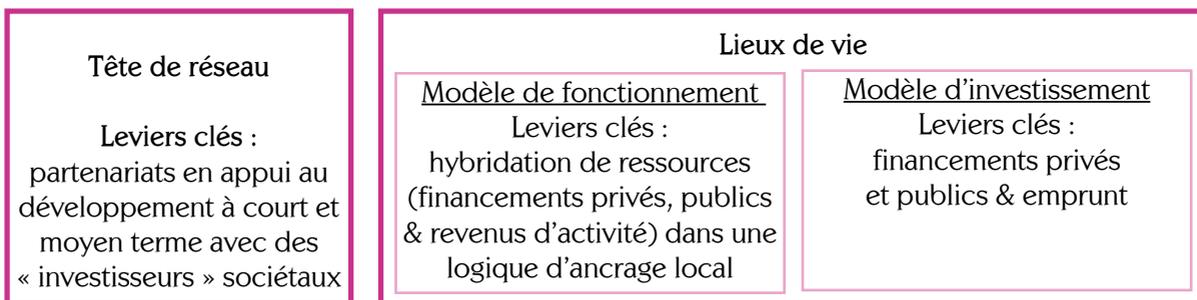
| Ressources | | Coûts | |
|----------------------|-----|-----------------|-----|
| Fonds publics | 20% | Masse salariale | 65% |
| Fonds privés | 75% | Loyer | 12% |
| • Mécénat fondations | 35% | Charges | 25% |
| • Particuliers | 40% | | |
| Prestations | 5% | | |

LES EVOLUTIONS DU MODELE ECONOMIQUE APRES 2015 :
3 modèles complémentaires en lien avec le développement des lieux de vie Clubhouse et de la mise en place de la tête de réseau Clubhouse France

Passage d'un modèle économique unique à la différenciation de 3 modèles économiques



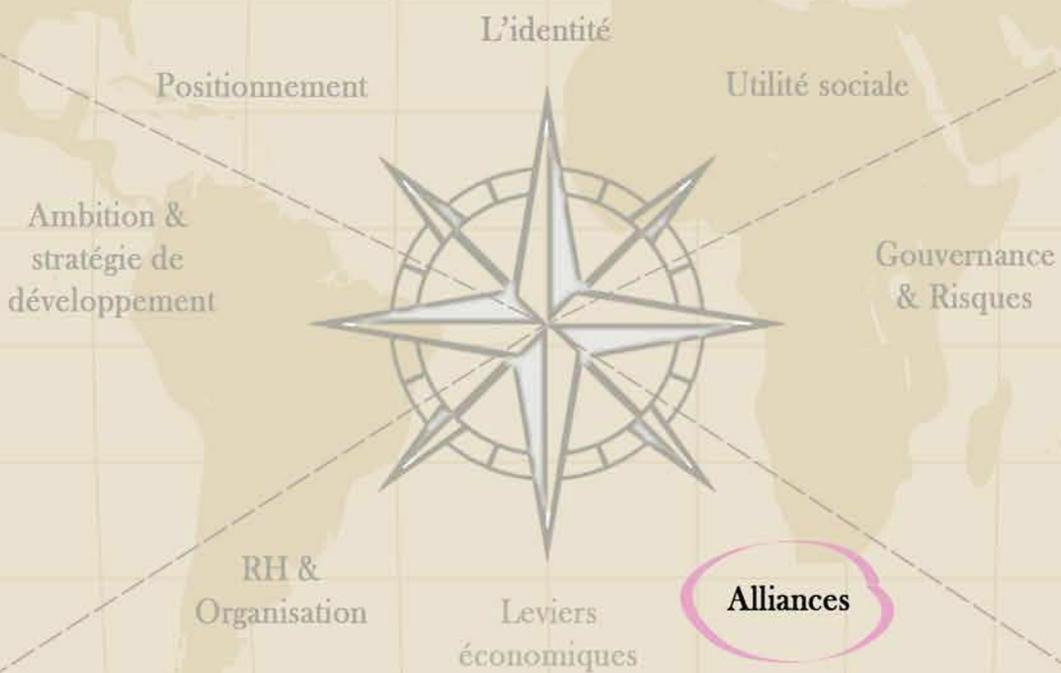
Identification des leviers de développement de ressources adaptés à chaque modèle, à court, moyen et long terme :





LE MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

ALLIANCES



Pourquoi est-ce un point stratégique ?

Face à la hausse des contraintes et à la complexité croissante du contexte dans lequel les associations évoluent, la question du faire-ensemble est devenue cruciale pour ces dernières. Historiquement tournées vers les pouvoirs publics, les associations s'ouvrent à d'autres partenaires telles que les entreprises ou d'autres organisations d'intérêt général. Malgré l'engouement pour les pratiques de co-construction, il subsiste un certain flou sur ce que recouvrent ces pratiques. Souvent restreintes à une solution de moyens, les alliances ont vocation à dépasser les intérêts individuels pour créer de véritables solutions communes à des problématiques sociétales. Elles offrent la possibilité d'agir collectivement là où un acteur unique ne pourrait intervenir avec le même potentiel de solutions. Elaborer une stratégie d'alliances questionne sa capacité à faire avec d'autres et suppose de bien choisir ses alliés, ses projets et ses modes d'agir ensemble.

Principales questions à se poser

- Quel est le panorama actuel des alliances d'association / du projet ?
 - Avec quelles structures l'association entretient-elle déjà des liens ? Autres associations, entreprises, pouvoirs publics, autres types d'acteurs ?
 - De quelles natures sont ces relations : relèvent-elles d'une logique d'agir ensemble ou de l'échange de moyens ?
 - o En quoi consistent ces relations : échanges, actions communes, prescription... ?
 - La stratégie d'alliances actuelle est-elle satisfaisante ?
- Comment faire évoluer sa stratégie d'alliances ?
 - Y a-t-il besoin de renforcer les liens avec l'un des acteurs avec qui la structure est déjà en relation ?
 - Y a-t-il besoin de se rapprocher d'autres structures ? Si oui :
 - o Avec qui ?
 - o Pourquoi ? Quelle est la finalité du rapprochement ?
 - o Quels sont les intérêts communs avec le projet de l'association ?
 - o Quels sont les enjeux et attentes du potentiel partenaire ?
 - o Quelle nature d'alliance est envisagée ?
- Comment ces alliances s'articulent-elles avec les deux autres axes du modèle socio-économique ?

Points clés de réussite

- Comprendre les positionnements et enjeux des structures connexes à son projet associatif pour détecter les interactions.
- Rencontrer les structures dans une véritable posture d'écoute, sans projeter ce que l'on pense déjà savoir d'elles.
- Ne pas hésiter à réengager une phase d'échanges avec ses alliés (ou à l'inverse ses « contradicteurs ») pour faire évoluer les relations.
 - Prendre en compte les différentes formes d'alliances dans ses réflexions : entre dialogue structuré et fusion, il existe d'autres alternatives.

1. Choisir ses alliés : connaître son écosystème

Faire alliance suppose de connaître précisément son écosystème pour faire ressortir les enjeux communs avec d'autres organisations. Cette analyse vise soit à développer de nouvelles relations, soit à faire évoluer celles existantes.

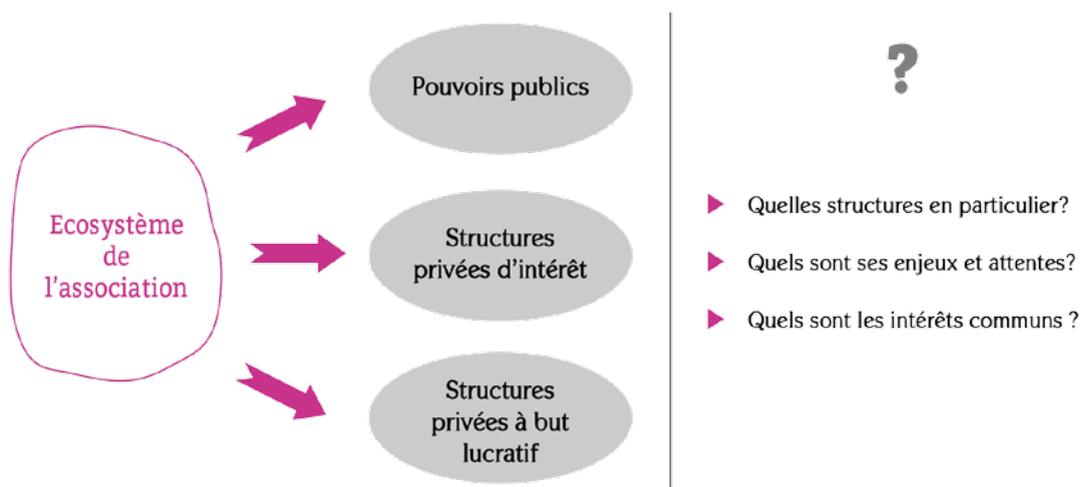
Dans l'écosystème des associations, les pouvoirs publics, les acteurs privés lucratifs type entreprises, et les organisations privées à but non lucratif (associations, ONG...) sont les principales catégories de structures avec lesquelles les associations sont amenées à développer une diversité de relations.

Au sein de son écosystème, il s'agit de :

- Repérer les acteurs avec lesquels l'association interagit déjà.
- Repérer ceux avec lesquels elle serait susceptible d'interagir.
- Analyser les enjeux et attentes de ces structures pour mettre en avant les intérêts communs à travailler ensemble. Si les enjeux et attentes des pouvoirs publics sont généralement bien connus des associations, c'est moins le cas concernant les autres associations et les acteurs privés lucratifs. La connaissance de ces acteurs mérite une attention particulière.

Dans tous les cas, le repérage d'éventuels partenaires implique d'être dans une véritable posture de rencontre. En-dehors de temps collectifs programmés, osez susciter la rencontre. Ces temps de partage sont propices à l'écoute de l'autre afin de comprendre qui sont les structures ainsi que leurs enjeux. Ne projetez pas dans l'échange ce que vous pensez déjà savoir. Le dialogue, l'écoute et la compréhension sont les fondements d'une stratégie d'alliances pertinente.

Indications pour dresser une cartographie de vos alliances existantes et potentielles



2. Comprendre le cadre d'une stratégie d'alliances

a. L'alliance et le partenariat

Généralement employés en tant que synonymes, l'alliance et le partenariat ne recouvrent pourtant pas les mêmes réalités.

L'**alliance** renvoie à une position plus qu'à une action, qui traduit une capacité d'ouverture à l'autre et une volonté de co-construction. Il n'y a pas de mode d'emploi préétabli. L'alliance est une histoire de cheminement collectif, de tâtonnement, d'expérimentation, qui fait la part belle à la co-construction. Les structures inventent ensemble, et au fur et à mesure, le chemin pour mettre en œuvre leur projet commun en faveur de l'intérêt général. Cette forme d'agir-ensemble demande du temps pour atteindre son rythme de croisière. L'alliance suppose d'être dans une posture de dialogue et d'écoute mutuels, qu'un tiers médiateur est plus à même de faciliter.

Le **partenariat** s'inscrit dans un esprit d'actions entre au moins deux organisations. Autrement dit, la relation implique un échange équilibré entre les structures pour répondre aux enjeux de chacun. C'est par exemple lorsqu'une entreprise apporte un soutien financier, humain ou matériel à une association, et que celle-ci apporte à l'entreprise son expertise pour l'aider à résoudre son problématique. Le partenariat peut donc se traduire en matière d'actions, de moyens et de résultats.

Différences entre « alliance » et « partenariat »

| | Alliances | Partenariats |
|-----------------------------|--|--|
| Vision | Une posture dynamique et évolutive | Un cadre défini : un objectif, une durée, des engagements |
| Finalité | Une réponse adaptée pour co-créer des solutions nouvelles en intelligence collective, dans un environnement complexe | Des résultats conformes au projet conjointement défini |
| Contraintes | Des obligations d'intérêt commun où le projet commun prime sur les intérêts de chaque partie | Des obligations d'intérêt liées au partenariat ou obligations croisées des parties prenantes |
| Bases de la relation | Confiance, risques gérés ensemble, acceptation de l'incertitude sur la valeur créée ensemble | Confiance garantie par la maîtrise du résultat final et sécurisation des risques |
| Encadrement | C'est un principe de dialogue et d'actions | Ils se traduisent par un contrat ou une convention de partenariat |

b. Différents modes d'agir ensemble

L'observation de cas concrets a révélé 4 principales typologies, avec un degré d'implication variable pour les structures : le dialogue, l'action commune, la mutualisation de moyens, la fusion.

4 types de relations entre structures



Le dialogue se noue autour de problématiques et d'enjeux communs. Formel (groupes de travail) ou non, bilatéral ou collectif, ponctuel ou permanent, le dialogue permet une compréhension fine des enjeux et positionnements de chacun. C'est un préalable non négligeable avant de s'engager dans des relations plus complexes.

La fusion, ou absorption, est la forme d'alliance la plus intégrative. Les structures rapprochent moyens et actions pour ne former plus qu'une seule entité. C'est par exemple le choix qu'ont fait certains réseaux territoriaux pour leurs entités régionales suite à la réforme des collectivités. Cette modalité requiert un cadrage très minutieux, tant en amont pour élaborer la nouvelle organisation, qu'en aval pour assurer le suivi de la mise en œuvre.

Entre les deux, **l'action commune** et **la mutualisation de moyens**. L'action commune vise à développer un ou des projets communs. La mutualisation de moyens met en commun des ressources supports pour réaliser l'action respective ou commune. L'une et l'autre peuvent se faire dans un cadre partenarial ou dans une posture d'alliances.

c. Les spécificités des relations associations-pouvoirs publics¹

Les alliances entre associations et pouvoirs publics tendent à se renforcer autour de la co-construction du bien commun. Cette dynamique s'organise autour de 3 positionnements :

- Grâce à leurs expertises et à leur connaissance terrain, les associations peuvent être force de propositions auprès des pouvoirs publics, notamment pour tout ce qui relève de l'aide à la décision et l'évaluation des politiques publiques.
- Grâce à leur capacité de plaidoyer et de représentation, elles peuvent être associées à la prise de décision voire au contrôle de la décision.
- Enfin, en tant qu'acteur de proximité des territoires et des publics, elles sont légitimes pour intervenir sur la mise en œuvre des politiques publiques, par le biais par exemple d'une délégation de service public.

Les 5 étapes du processus des politiques publiques



© Le RAMEAU

Par ailleurs, la place de l'acteur public prend tout son sens au moment de la réflexion sur le déploiement du projet associatif. Au-delà des moyens et de la caution qui peuvent être apportés, c'est la mise en perspective de la solution inventée avec les politiques publiques, qui donne une véritable impulsion au changement d'échelle.

¹ Sources : Changement d'échelle de l'innovation sociétale, note Le Rameau août 2016 et Note de réflexion sur l'entreprise responsable, Le RAMEAU février 2013.

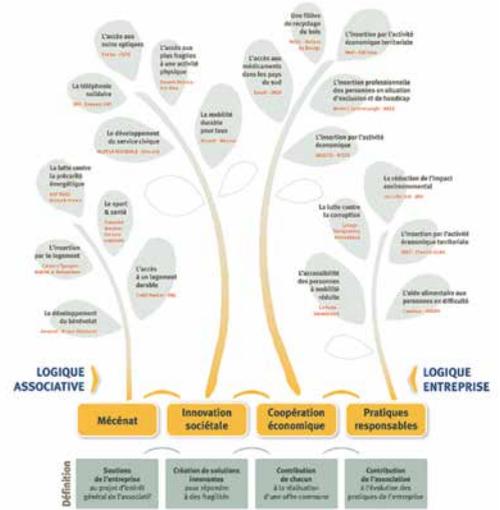
d. Les spécificités des relations associations-entreprises¹

Face aux priorités qu'ils identifient sur leur territoire, **69%** des Français considèrent que les alliances sont source d'innovation pour mieux répondre aux fragilités économiques, sociales, environnementales et sociétales. Ils réclament un « devoir d'alliances » auquel ils souhaitent être associés.

Les organisations s'inscrivent dans cette mouvance. **53%** des associations employeuses et **37%** des entreprises d'au moins 10 salariés développent des partenariats (soit respectivement 7 points et 9 points de plus en 5 ans).

En 2015, on dénombre 1,2 million de partenariats en France. Plus de la moitié sont mis en place au sein d'entreprise d'au moins dix salariés au travers d'une diversité de modes d'actions : pratiques responsables (**42%**), mécénat (**30%**), coopération économique (**25%**) et innovation sociétale (**16%**), qui correspondent aux 4 formes de partenariats associations-entreprises.

La diversité des modes de partenariats



© Le RAMEAU

3. Etre au clair sur la finalité des alliances

D'abord l'intérêt général !

La principale plus-value de l'action commune est de renforcer les bénéfices pour l'intérêt général. Dans un contexte d'accroissement des fragilités et de pression sur les moyens, la question des alliances devient une alternative salutaire pour les projets d'intérêt général. Les citoyens l'ont d'ailleurs bien perçu : pour **84%** d'entre eux, s'allier est un devoir des organisations pour mieux répondre aux fragilités². Cette posture suppose d'accepter qu'une structure ne peut entièrement résoudre seule les problématiques sociétales liées à sa vocation.

Des ressources mais avant tout du contenu

Les alliances, si elles alimentent la stratégie de moyens, sont aussi – et surtout – un terreau fertile pour développer des actions conjointes. Les alliances offrent ainsi une multitude d'opportunités pour soutenir le projet associatif et étoffer ses actions.

| Apports de ressources | Apports de contenus |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Financements | <ul style="list-style-type: none"> Veille / étude / diagnostic / partage de données terrain |
| <ul style="list-style-type: none"> Logistique : matériel, transports, mise à disposition de locaux et d'espaces, organisation... | <ul style="list-style-type: none"> Test de projets innovants / expérimentation |
| <ul style="list-style-type: none"> Moyens humains : compétences, expertises, bénévoles | <ul style="list-style-type: none"> Contributions aux activités et programmes courants |
| <ul style="list-style-type: none"> Prescripteur / diffuseur : faire connaître l'association, relayer ses messages | <ul style="list-style-type: none"> Contributions à l'essaimage et au développement |

1 Source : Programme d'études PHARE du RAMEAU : PHARE-Citoyens, PHARE-Associations et PHARE-Entreprises (Comisis, 2015). <https://partenariatassociationsentreprises.wordpress.com>

2 Source : PHARE-Citoyens (Comisis, 2015).

De plus, le dialogue, l'échange des pratiques, le croisement des points de vue, sont toujours une source de nouvelles idées pour faire avancer son projet associatif.

Un soutien à l'ambition de l'association

L'utilité sociale de votre projet est prouvée ; votre ambition est à la hauteur de cette utilité mais seul, vous ne disposez pas des moyens suffisants pour y parvenir. Au lieu de revoir votre ambition à la baisse, peut-être est-il judicieux d'impliquer d'autres acteurs dans votre projet pour vous aider à le mener à bien.



Pour aller plus loin

Les alliances inter-associatives étant encore peu investiguées, les références présentées ici sont essentiellement consacrées aux partenariats entre associations et entreprises. A noter toutefois, les guides édités par France Active sur la coopération au sein de l'ESS et la fusion des associations.

a. Guides pratiques

- Construire ensemble. Guide Medef-Le RAMEAU sur les partenariats, 2013

- Les partenariats associations & entreprises, le Référentiel. Guide Chorum-Le RAMEAU, 2011

- Guide des partenariats ONG-entreprises, ORSE

- Association & Coopération : jouez collectif, guide France Active

www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/152727_Guide_Cooperer-web.pdf

- Association & Fusion, guide France Active
www.franceactive.org/default.asp?id=18&element=617

b. Centres de ressources

- Le Laboratoire des partenariats en territoire, développé par Alsace Active
www.lelabo-partenariats.org

- Le centre de ressources du RAMEAU dédié aux partenariats associations-entreprises
<https://partenariatassociationsentreprises.wordpress.com/>

- L'IMS-Entreprendre pour la Cité
www.imsentreprendre.com

- L'Admical, qui publie un guide annuel du mécénat. www.admical.org

c. Acteurs de l'accompagnement

- Acteurs territoriaux dédiés au sujet (Alsace Active), ou généralistes de l'accompagnement

- L'ADASI, dont la stratégie d'alliance est l'une des expertises.
www.adasi.org

- Innovation Sociale Conseil, cabinet spécialisé dans l'accompagnement des projets économiques à forts impacts sociaux, dont les partenariats associations-entreprises sont l'un de ses domaines d'intervention.
<http://innovationsocialeconseil.fr>

Repères

CAPSAAA
EDUCAP CITY



L'Association Cap Sport Art Aventure Amitié a pour vocation de proposer une autre vision du handicap en le montrant comme un potentiel pour la société, et comme un vecteur du vivre-ensemble. L'association propose des activités sportives handi-valides et un programme de sensibilisation destiné aux jeunes et aux salariés. L'association organise les **journées Educap City** pour sensibiliser les jeunes au handicap via le sport et un parcours urbain à la rencontre des symboles de la république et des acteurs de la ville. Les journées se déroulent dans une quinzaine de villes, accueillant chacune 500 participants en moyenne.

www.capsaaa.net

UNE STRATEGIE DE PARTENARIATS
AU CŒUR DE LA REUSSITE DES JOURNÉES EDUCAP CITY.

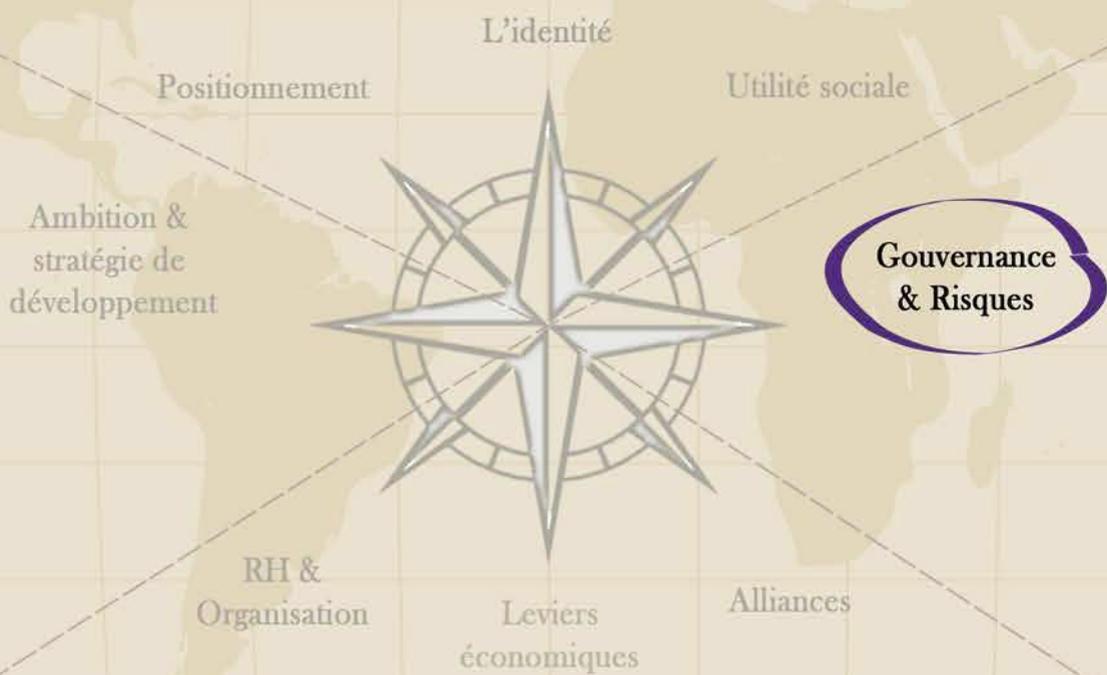
- La stratégie d'alliances est essentielle à la réussite des journées Educap City, tant pour l'organisation que pour la mobilisation.
- La stratégie s'organise au niveau national et au niveau local.
- Elle est basée sur la diversité des ressources que les partenaires peuvent apporter (humaines, financières, logistiques...)

Panorama des alliances de CAPSAAA pour les journées Educap City

| | Partenaires entreprises | Partenaires publics | Partenaires associatifs |
|-----------------------|--|---|--|
| Partenaires nationaux | <ul style="list-style-type: none"> • Financement • Logistique • Dons en nature <p>▶ Ex: Andros, St Michel, RATP....</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Financement • Autorisation • Reconnaissance <p>▶ Ex: Ministères Education nationale / de la ville, de la jeunesse et des sports, Mairie de paris...</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Prescription • Ressources (bénévoles...) <p>▶ Ex: CIDJ, LICRA, Secours populaire, Unis-Cité, Concordia...</p> |
| Partenaires locaux | <p>En cours de test</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Financement • Logistique • Ressources humaines • Réglementation <p>▶ Ex: mairies, rectorat, établissements scolaires....</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Logistique • Ressources humaines <p>▶ Associations locales</p> |

LE PILOTAGE

GOVERNANCE & RISQUES



Pourquoi est-ce un point stratégique ?

De nombreuses problématiques émaillent le sujet de la gouvernance : renouvellement, implication, parité, représentativité... Dans le cadre d'une réflexion stratégique, trois sujets méritent d'être particulièrement investigués. L'un concerne la manière d'animer (voire d'organiser) une gouvernance impliquant les parties prenantes, sans laquelle la stratégie sera difficile à élaborer et à mettre en œuvre. Le deuxième sujet, souvent oublié, s'attache à porter une attention particulière sur le processus de décision dans le cadre d'une démarche stratégique. Enfin, le troisième sujet est un focus sur l'identification et la mise sous contrôle des risques qui pèsent sur le projet, responsabilité relevant de la gouvernance.

Principales questions à se poser

La gouvernance

- Comment la gouvernance s'organise-t-elle ?
 - Quelles instances ? Quelles articulations entre ces instances ? Quels rôles respectifs ?
 - Qui les compose ? Quelle est l'implication des parties prenantes ?
 - Quel équilibre des pouvoirs ?
- Quelles sont les articulations de la gouvernance avec l'opérationnel ?
- Quel appui de la gouvernance pour prendre les décisions qui lui incombent ? Comment les décisions sont-elles éclairées ?
- Quelles sont les modalités de renouvellement de la gouvernance ?

Les risques

- Quels sont les risques internes du projet ?
 - De quelle nature (politique, financier, juridique, humain...)?
 - Quelle est la probabilité de réalisation de ces risques ? A quelle échéance ?
 - Quels sont leurs impacts potentiels ?
- Quelles sont les actions pour mettre sous contrôle / dissiper ces risques ?
 - Quel suivi est mis en œuvre pour s'assurer que les risques sont bien sécurisés ?

Points clés de réussite

- Réfléchir à des modalités de gouvernance participatives et efficaces mêlant ouverture et encadrement.
- Mettre en place un système permettant d'éclairer la gouvernance pour faciliter une prise de décision pertinente.
- Organiser, dans le processus de décision stratégique, une concertation avec les équipes qui soit animée et encadrée pour être fertile. Le seul procédé démocratique ne suffit pas à nourrir convenablement des échanges stratégiques.
- Travailler la conscience des risques qui pèsent sur la structure et leur réelle intensité, sans dramatiser. Un risque peut justement être l'occasion d'innover et d'améliorer son projet.

1. Organiser ses instances de gouvernance... et pourquoi pas innover !

En plus du conseil d'administration et du bureau, d'autres instances peuvent exister (commissions techniques, comité de pilotage...). Outre leur fonction spécifique, elles ont pour vocation commune d'éclairer le CA sur la diversité des sujets de l'association. Attention cependant à éviter la démultiplication des instances si le besoin n'est pas avéré.

Il existe une différence notable dans l'animation d'un conseil d'administration selon qu'il est composé de personnes :

- Directement en lien avec l'objet de l'association (ex : familles de malades),
- De bénévoles dans une logique d'engagement personnel,
- De mandataires ou salariés représentant une personne morale.

Selon la tendance dominante, les attentes et l'animation du CA ne sont pas les mêmes.

Exemple : des implications différentes selon la composition du CA

Cas de figure n°1
Le CA est composé de personnes physiques

Tendances:

- Une implication individuelle des membres du CA
- Une volonté d'agir forte dans une logique d'engagement

Risques:

- Décider des orientations de l'association sans s'appuyer sur les équipes
- S'immiscer dans l'opérationnel

Cas de figure n°2
Le CA est composé de personnes morales

Tendances:

- Des membres moins investis personnellement
- Une posture « notariale »: acter les décisions

Risques:

- Devenir une gouvernance trop éloignée du terrain pour saisir les réalités de l'association
- Laisser le dirigeant gouverner seul

Parmi les critères de choix des membres du conseil d'administration, la proximité avec le porteur de projet intervient souvent en premier lieu : s'entourer de proches pour démarrer semble plus simple et plus souple. Toutefois, il est important de constituer rapidement une gouvernance permettant, par la complémentarité des forces en présence, d'être un moteur de développement et de consolidation du projet.

Selon le schéma commun de gouvernance, la fonction de présidence est exercée par un individu. Ce schéma n'est pas pour autant un précepte indépasseable. En fonction des forces en présence et des besoins du projet, il invite au contraire à être revisité, voire à être inventif en la matière. Certaines organisations ont fait le pari d'une co-présidence, comprenant deux voire plusieurs co-présidents. Cette diversité a le mérite d'être d'une grande richesse pour le projet associatif. En revanche, elle peut être plus complexe dans sa mise en œuvre et nécessite un soin tout particulier dans la construction des articulations, d'une part entre ses membres et, d'autre part, avec l'équipe salariée.

2. Construire une gouvernance participative

Dans la manière dont sont prises les décisions, on distingue les gouvernances à dominante participative, de celles à dominante entrepreneuriale. Par essence, les associations se situent parmi celles à dominante participative.

La notion de « gouvernance participative » pourrait laisser croire qu'il suffit de la participation de tous pour y parvenir. Or, confondre les deux, c'est risquer de tomber dans une « démocratie molle ». Pour que le processus participatif débouche sur une gouvernance efficace, il nécessite d'être animé et encadré. Il convient par exemple de partager des informations pour nourrir la réflexion des équipes, mais aussi pour cadrer les débats d'ordre stratégique. Ce sont les conditions d'un dialogue fécond et avisé entre les parties prenantes internes de la structure.

Des modalités mêlant ouverture et encadrement sont à chercher auprès des formes de gouvernance émergentes, telles que la sociocratie ou l'holocratie. Ces deux cousines reprennent les bénéfices de la dimension verticale de l'organisation tout en intégrant une dynamique horizontale. Ces formes de gouvernance ont le mérite de fluidifier la circulation de l'information descendante et ascendante, et d'intégrer rapidement les changements structurels de l'association. Elles font appel à des techniques d'animation de « l'intelligence collective » et reposent sur 4 principes¹.



ZOOM SUR LA SOCIOCRATIE ET L'HOLACRATIE : LES 4 PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

1. Le cercle :

la structure de prise de décision est constituée de cercles semi-autonomes interconnectés. Chaque cercle travaille à un but clairement défini. Chacun élit son secrétaire et son animateur.

2. Le consentement :

la décision est prise lorsque plus personne ne dit non (contrairement au consensus où tout le monde doit dire oui). Aucune décision ne sera prise tant qu'un des membres y oppose des raisons argumentées. L'objection n'est pas un veto mais invite à approfondir la réflexion sur la proposition de départ.

3. Le double lien (entre les cercles) :

un cercle est relié au cercle qui lui est immédiatement supérieur par la présence d'au moins deux personnes. Cette porosité facilite la remontée des personnes les plus proches du terrain tout en les associant davantage à la définition des stratégies de l'association.

4. L'élection sans candidat :

le choix d'affectation des personnes dans une fonction ou la délégation d'une tâche à un membre du cercle s'effectue par un processus de vote sans candidat déclaré. Chaque membre du cercle propose la personne qu'il estime la plus adaptée à la fonction, une fois définies les qualités requises pour le poste. La décision est prise par tous sur la base du consentement.

¹ La présentation des 4 principes est tirée de la fiche Fonda suite à l'intervention de Thomas Marchal à la journée sur la gouvernance associative du 14 avril 2015. Voir également La Tribune Fonda n°224.

3. Articuler les rôles dans la démarche stratégique : le rôle de la gouvernance

Parmi les nombreux rôles d'une gouvernance, décider de la stratégie de l'association, repérer les risques et les mettre sous contrôle font partie des incontournables. Pour permettre à la gouvernance de jouer pleinement son rôle, le dirigeant a la responsabilité d'alimenter et d'éclairer sa gouvernance sur ses décisions.

Dans sa fonction de pivot entre les équipes opérationnelles et les instances de gouvernance, le dirigeant salarié joue souvent un rôle tout à fait particulier.

En pilotant la mise en œuvre des décisions clés,

en animant les forces vives de l'association, en insufflant la dynamique globale du projet, le dirigeant a une capacité unique à nourrir les choix stratégiques. Pour cela, il est recommandé de s'appuyer sur l'ensemble des constats, informations et remontées terrain réalisées par votre équipe.

Contribuer à une prise de décision éclairée sans pour autant décider à la place de la gouvernance, voilà un des rôles premiers du management. Pour ce faire, il s'agit d'animer et de nourrir les instances en permanence.

Pour exemple, lors de réflexions sur le modèle socio-économique, plus le management partage avec sa gouvernance les constats et analyses réalisées avec son équipe, plus les conditions seront réunies pour réussir les transformations nécessaires du modèle.

Articulation des rôles de chacun dans le processus de définition de la stratégie d'une association (dans un schéma de gouvernance associatif « classique »)



A l'image de la perche du funambule qui l'aide à garder l'équilibre, une bonne entente entre le dirigeant salarié et le dirigeant administrateur, en général le président du conseil d'administration, est essentielle pour assurer une gouvernance de qualité. Un bon fonctionnement du tandem direction exécutive / présidence contribue à la pertinence des prises de décisions.

Notons cependant les revers de la médaille :

- Le risque de « décrochage » des autres administrateurs vis-à-vis du binôme.
- Un passage de relais plus difficile à réaliser dans ce cas, qui demandera donc d'être soigneusement préparé et anticipé.



Pour en savoir plus

a. Informations et documentation

- La Fonda www.fonda.asso.fr
- L'Institut Français des Administrateurs www.ifa-asso.com
- Le Centre français de sociocratie www.sociocratie-france.fr
- L'Université du Nous <http://universite-du-nous.org>
- La gouvernance des associations, sous la direction de Christian Hoarau et Jean-Louis

Laville.

- La gouvernance des associations – Enquête CPCA-CNAM 2012

b. Guide et outils

- Ça se passe comment dans votre association? Outil d'autodiagnostic de la Fonda www.gouvernancefonda.com
- La gouvernance associative, pourquoi pas nous ? Guide pratique pour une meilleure implication des acteurs au sein d'un projet. La Claie, 2015. www.claie06.org

1. Identifier ses risques

Une analyse des risques est nécessaire pour vérifier si certains éléments ne compromettent pas le développement de l'association. En fonction de leur intensité et de leur probabilité, des actions pour sécuriser les risques sont à mener en priorité pour garantir la pérennité de l'association.

Pour une association, 8 aspects récurrents présentent un risque potentiel.

| TYPE DE RISQUES | EXEMPLES |
|---|---|
|  <p>Activités</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas arriver à se développer • Ne pas arriver à absorber la montée en charge • Profusion d'activités différentes brouillant l'identité de l'association |
|  <p>Financier et modèle économique</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Problème de trésorerie récurrent / ponctuel • Fragilité du modèle économique |
|  <p>Gouvernance</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Projet reposant sur un seul individu • Succession non anticipée • Essoufflement de la gouvernance |
|  <p>Juridique et fiscal</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Risque d'être requalifié en activité lucrative pour les associations dont les ressources reposent trop sur leurs revenus d'activités |
|  <p>Partenariats</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sortie d'un partenaire important qui fragilise l'activité de l'association • Arrivée d'un partenaire important, nécessitant une prise en compte complexe |
|  <p>Politique</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'une vision claire et partagée • Manque de pertinence du projet fondateur • Perte de vue de la vocation initiale • Fragilisation des liens avec les structures locales |
|  <p>Ressources humaines</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Départs non anticipés • Charge de travail trop importante • Épuisement du porteur de projet |
|  <p>Communication</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Manque de communication • Erreur de communication (cibles, contenus, canaux...) • Communication de crise mal maîtrisée |

Les risques les plus fréquents sont :

- **Financier et modèle économique** : si le risque est important et se présente à court terme, il est à sécuriser en priorité pour éviter la disparition de l'association.
- **Gouvernance** : souvent les associations, notamment historiques, sont incarnées par leur fondatrice. Sa disparition, si elle n'est pas anticipée, peut être la source d'une grave crise identitaire.
- **Humain** : les porteurs de projet en phase d'innovation sont particulièrement exposés à ce risque, car ils peuvent se retrouver seuls à gérer trop de paramètres pour assurer la pérennité du projet.

2. Qualifier ses risques pour prioriser l'action

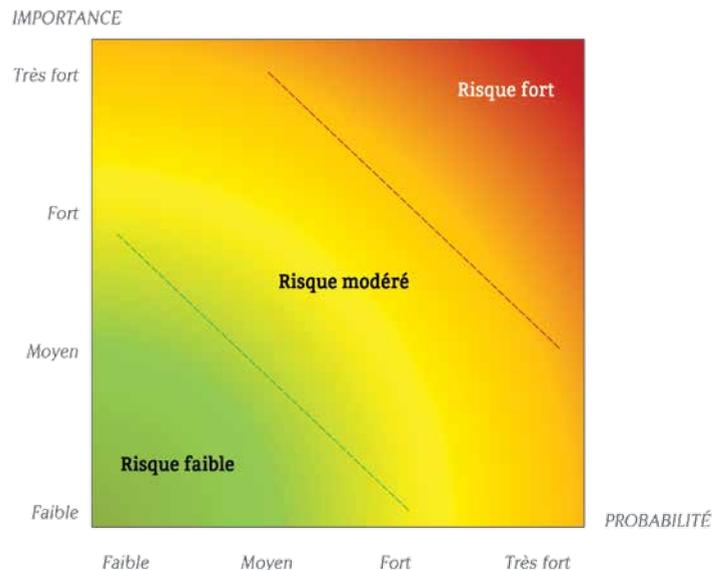
Pointer le type de risques qui menace l'association est un préalable. Pour décider de la marche à suivre au regard de ces risques, encore faut-il les qualifier plus précisément :

- Ce risque est-il important ?
- Ce risque est-il probable ?
- Ce risque est-il imminent ?

Réaliser une cartographie des risques aide à visualiser où ils se situent et facilite la priorisation des réponses, un risque fort nécessitant une réponse rapide.

Ne pas sous-estimer ni surestimer des risques, ni en voir là où il n'y en a pas, demande une bonne dose de lucidité.

L'exercice implique de bien s'interroger sur la nature des risques et sur leur qualification, quitte à remettre en cause ce que l'on tenait pour acquis a priori.



3. Sécuriser les risques

La qualification des risques indique là où il convient d'agir en priorité. A ce stade, l'interrogation porte sur la solution à mettre en place pour lever le risque, que ce soit pour le minimiser ou l'annuler.

Généralement le dilemme revient à trancher entre :

- trouver une solution pour éviter frontalement le risque...
- ... ou, si celui-ci est trop difficilement réductible, trouver une solution pour faire autrement malgré lui.



Exemple. Les fondations faisant appel à des grands donateurs pour soutenir des projets d'intérêt général ont dû composer avec la modification de la loi TEPA sur l'ISF. Ces structures se sont alors retrouvées face à un risque fiscal et économique important. Pour y faire face, un choix se pose entre une action de lobbying pour essayer de maintenir cette loi ou trouver de nouvelles façons de fonctionner avec les investisseurs malgré ce changement de contexte. Le positionnement de la structure et son ambition rentrent en ligne de compte pour aider à trancher entre les deux. Si la structure est positionnée comme un acteur d'innovation, elle aura tendance à opter pour la 2nde option, plus en adéquation avec son positionnement.

Repères

Coopératives jeunesse
de services



- Les CJS éduquent les jeunes à l'entrepreneuriat coopératif pour développer leur capacité à agir dans le monde économique. Le temps d'un été, des jeunes de 16 à 18 ans créent une entreprise coopérative rendant des services à des particuliers.
- Créé en France en 2013
- 21 CJS sur le territoire
- 360 jeunes participant au programme

(Chiffres 2015)

www.cooperer.coop

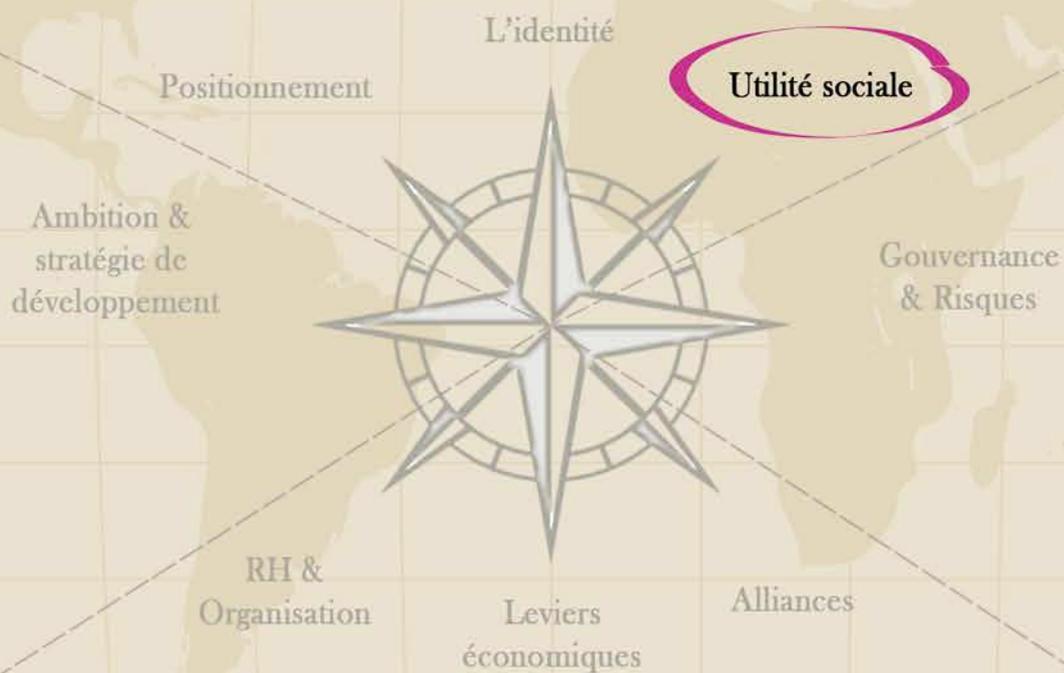
MODALITES DE GOUVERNANCE :
UN MODELE DE GOUVERNANCE MULTIPARTITE ANCRE LOCALEMENT

- Chaque CJS est portée opérationnellement par une coopérative locale, si possible une coopérative d'activités et d'emplois (CAE).
- Un comité de pilotage multipartite, au niveau national, réunit l'ensemble des parties prenantes et se réunit 2 fois par an pour poser le cadre politique et suivre le projet.
- Un comité de pilotage opérationnel multipartite, réunissant les parties prenantes locales (entreprises, collectivités locales et associations) lance l'initiative de la CJS localement, prépare son implantation (dont la recherche de financements) et appuie les jeunes dans leur démarche.

| | | |
|--|---|---|
| RÔLES | Comité de pilotage national des CJS | Comités techniques |
| Définit le cadre d'action des CJS & les priorités de développement | <ul style="list-style-type: none"> • Coopérer pour Entreprendre • Tête de réseaux des parties prenantes locales des projets | <ul style="list-style-type: none"> • Acteurs experts par thématique (juridique...) <p>Rôle: appui thématique</p> |
| Appuie le développement | Coordination régionale des CJS | |
| Impulse, développe localement et suit les actions (appui aux jeunes) | Comité de pilotage local de la CJS | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Les parties prenantes du projet sur le territoire : • Associations (jeunesse et éducation populaire) et structures de l'ESS • Coopérative d'activités et d'emplois (CAE) locale • Collectivités locales • Entreprises locales • Représentants des habitants du quartier • Coordination régionale Coopérer pour Entreprendre | |
| Porte juridiquement et financièrement | Coopérative ou CAE locale | |
| Met en œuvre : propose des services aux habitants du quartier | Coopérative Jeunesse de Services | |
| | Groupe d'une quinzaine de jeunes de 16 à 18 ans appuyé par 2 animateurs formés | |

L'ESSENCE DU PROJET

L'UTILITÉ SOCIALE



Pourquoi est-ce un point stratégique ?

L'utilité sociale pose deux questions : l'une sur sa mesure ; l'autre sur l'utilisation de ses résultats. Si l'utilité sociale des associations est indéniable, sa mesure reste en revanche compliquée à réaliser. L'évaluation mérite d'être menée car elle fournit des éléments essentiels pour améliorer l'action de l'association et valoriser son travail, tant en interne qu'en externe. Malgré son utilité, l'évaluation au sein des associations est encore insuffisamment répandue, compte tenu des difficultés de méthode à mettre en place et des moyens à y consacrer. Évaluer est pourtant une action indispensable pour valoriser le travail accompli par la structure et ses équipes.

Principales questions à se poser

- Quel est le cadre de l'évaluation ?
 - Pourquoi y-a-t-il besoin d'évaluer ?
 - A qui l'évaluation est-elle destinée ?
 - L'évaluation porte-t-elle sur l'association ou sur un de ses projets ?
- Qu'apporte l'association à la population, au territoire, à l'environnement ?
 - Quels sont les indicateurs de mesure que l'on peut concevoir ?
- Quelles méthodes et modalités employer ?
 - Choix d'une ou plusieurs méthodes existantes ou définition de son propre référentiel ?
 - En solo ou accompagné ? Si seul, quelles ressources dédiées pour réaliser l'évaluation ?
- Quel système d'information pour collecter les données liées à l'action de l'association ?
- Comment l'évaluation est-elle exploitée ?
 - Quelle communication est faite autour des résultats ?
 - Comment valorisez-vous votre action ?

Points clés de réussite

- Repartir des enjeux d'intérêt général du projet avant d'entamer la démarche.
- Construire sa méthode d'évaluation soit en s'appuyant sur les méthodes existantes, soit en s'en inspirant pour élaborer sa propre démarche.
- Utiliser les données internes de l'association, qui sont déjà une mine d'informations.
 - Se jeter à l'eau plutôt que ne rien faire en matière d'évaluation.
 - Ne pas hésiter à faire simple, et à faire appel à son bon sens, pour réaliser le cadre de l'évaluation.
 - Valoriser avec soin l'évaluation réalisée.

1. Evaluer son utilité sociale pour mieux valoriser

L'utilité sociale (ou sociétale) désigne la contribution positive d'une structure apportée à la société. Son évaluation fournit les preuves concrètes de sa contribution à l'intérêt général. Cet aspect est doublement clé pour les associations qui fondent leur action au service de l'intérêt général et dont la valeur ajoutée n'est pas toujours évidente à cerner de manière précise.

La démarche d'évaluation de l'utilité se distingue du contrôle de l'utilisation des fonds, même si elle peut être encadrée par un cahier des charges, notamment dans le cadre de politiques publiques. Sinon la démarche est à l'initiative de la structure, tout comme le choix de la méthode.

Disposer des données factuelles concernant son utilité sociale permet à l'association de :

- Regarder où en sont ses réalisations par rapport aux objectifs fixés
- Rendre compte de son action auprès des partenaires / financeurs
- Améliorer l'action de l'association
- Témoigner de l'utilité de l'association
- ... et surtout, valoriser

Les résultats de l'évaluation sont en effet exploitables pour mettre en valeur l'action de l'association. Ce travail de valorisation revêt toute son importance tant pour les parties internes de l'association que pour les parties externes qui, d'une façon ou d'une autre, se sont investies dans le projet. Dans une perspective de développement du projet, il y a d'autant plus besoin d'apporter des preuves tangibles de son utilité pour mobiliser de nouveaux soutiens. Valoriser son travail, c'est le mettre en avant, le faire rayonner pour donner à d'autres l'envie de s'investir à vos côtés.

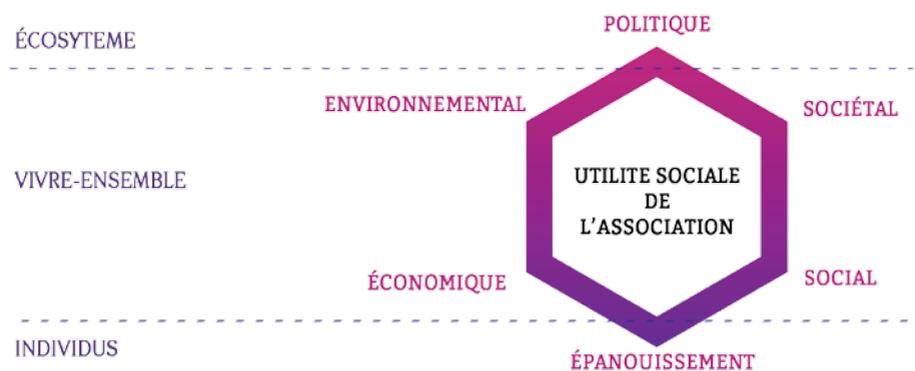
2. Mesurer son utilité sociale

a. Délimiter son périmètre

Délimiter les champs d'intérêt général sur lesquels l'association a un impact constitue la première étape de l'évaluation. Selon les travaux de l'Avise, l'utilité sociale se structure en 6 dimensions: économique, sociale, politique, sociétale, environnementale, individuelle. Ces dimensions s'appréhendent à travers les bénéfices apportés à l'écosystème, au vivre-ensemble et aux individus.

Les 3 types d'impacts de l'utilité sociale

Les 6 dimensions de l'utilité sociale (Avise)



Chaque dimension se subdivise en plusieurs champs : égalité des chances, diversité culturelle, épanouissement personnel... Certains champs peuvent apparaître comme évidents, d'autres sont plus subtils à identifier car indirectement concernés par l'action de l'association. Directs ou indirects, évidents ou lointains, l'ensemble des champs sur lesquels l'association a un impact positif sont à inclure dans le périmètre de l'utilité sociale de votre association. Plus le périmètre sera précis, plus il vous sera facile de déterminer les indicateurs révélant les contributions de l'association.

Les six dimensions de l'utilité sociale selon l'Avise

| Dimension économique | Dimension sociale | Dimension politique |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Développement de l'emploi - Création de richesses et de services - Développement d'une dynamique économique | <ul style="list-style-type: none"> - Egalité des chances - Capabilité et autonomie - Equité territoriale | <ul style="list-style-type: none"> - Innovation en lien avec des besoins émergents ou des solutions novatrices - Aiguillon du changement - Promotion de l'intérêt collectif |

| Dimension environnementale | Dimension sociétale | Dimension individuelle |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Gestion et protection de l'environnement - Sensibilisation à l'environnement - Pratiques transversales respectueuses de l'environnement | <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement du lien social - Citoyenneté et démocratie - Diversité culturelle | <ul style="list-style-type: none"> - Epanouissement personnel - Cadres et conditions de vie - Capacités et compétences - Capacités d'expression de soi |

b. Choisir ses indicateurs de mesure

Après avoir établi ce que l'on souhaite mesurer, la question est de savoir comment on le mesure. Cette phase n'est pas des plus simples pour les structures d'intérêt général dont l'utilité n'est pas concrètement appréhensible de prime abord. Par exemple, comment évaluer les apports de l'accompagnement humain ou du lien social pour rompre l'isolement de personnes ?

Dans la recherche de ces indicateurs, 2 éléments sont à prendre en compte :

- Les indicateurs sont tant quantitatifs que qualitatifs.
- Ils peuvent porter sur 3 aspects :
 - **Les réalisations** : ce que l'association a concrètement accompli
 - **Les résultats** : ce qu'elle a produit
 - **Les impacts** : ce qu'elle a contribué à engendrer

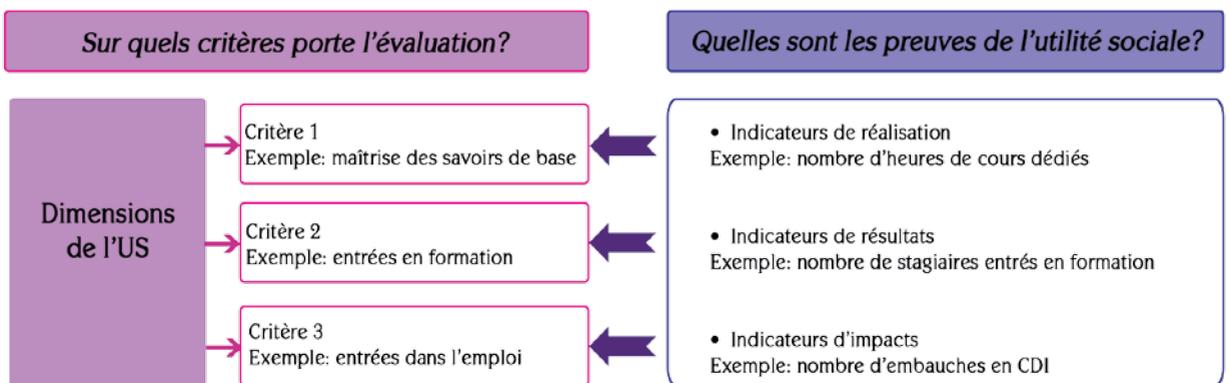
| Niveau d'indicateur | Définition | Exemple |
|---------------------|--|--|
| Réalisation | Ce qui a concrètement été fait | 100 personnes en difficultés accueillies par des plateformes mobilité. |
| Résultat | Ce que ça a directement produit | Des solutions de mobilité pour l'ensemble des bénéficiaires. |
| Impact | Ce à quoi ça a contribué. D'autres facteurs interviennent dans les changements observés. | 50% des bénéficiaires ont retrouvé un emploi. |

De manière générale, les réalisations et les résultats sont assez simples à mesurer. En revanche, la mesure des impacts sur la société s'avère plus compliquée. Elle présente en effet une double difficulté :

- Isoler les contributions de l'association des autres facteurs ;
- Mesurer au bon moment : les impacts sont parfois longs à se manifester et, qui plus est, susceptibles d'évoluer dans le temps.

Dans le cadre de la mesure d'impact, une manière de prouver la contribution de l'association consiste à montrer les coûts que son action a évités à la société (voir les exemples présentés dans l'illustration).

Mesurer son utilité sociale : vue d'ensemble



3. Réaliser l'évaluation

L'évaluation peut intervenir à plusieurs moments du projet associatif. Elle peut se réaliser en amont d'un nouveau projet sur un échantillon de bénéficiaires, à titre d'étude de faisabilité. Réalisée de manière régulière, elle permet de savoir où l'association en est de son activité. Enfin, dans une logique de bilan, c'est une étape incontournable dans le développement de l'association.

Plusieurs méthodes existent pour vous aider dans votre évaluation. Aucune n'est valable pour tous les cas de figure. En revanche, vous pouvez puiser dans chacune d'elles ce qui pourrait vous servir. Il vous est aussi possible de construire vous-même votre propre méthode, en faisant appel au bon sens et à la simplicité. De plus, votre association dispose très certainement d'outils pour vous aider à définir vos indicateurs et fournir des preuves : compte rendu de réunions, bilans annuels, nombre de bénéficiaires, enquête satisfaction...

Dans tous les cas, ne vous laissez pas emporter par une évaluation démesurée. Tout n'a pas besoin d'être passé au peigne fin, calibré au millimètre. Avant de vous lancer dans une évaluation, posez-vous les questions qui vous permettront de bien délimiter votre démarche :

- Qu'est-ce que je souhaite évaluer ?
- Qui est à l'initiative de l'évaluation : l'association, un financeur, un partenaire ?
- A quel stade mon projet en est-il ?
- Quels sont les objectifs de cette évaluation ?



Pour aller plus loin

a. Informations et outils pratiques

- Petit précis de l'impact social – Avise, Essec, Mouves
- Evaluer l'utilité sociale de son activité : conduire une démarche d'auto-évaluation – Avise, Culture et Promotion, 2007
- L'AlterGuide Evaluer l'utilité sociale de l'ESS – Corus'ESS 2014
<http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/AlterGuide-2014.pdf>
- Guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale – Avise, Culture et Promotion, CRES Languedoc-Roussillon, 2008.
www.avise.org/ressources/guide-dauto-évaluation-de-lutilite-sociale-a-lintention-des-acteurs-de-less

b. Acteurs d'accompagnement

- Du côté associatif, les DLA (dispositifs locaux d'accompagnement) portés par l'Avise.
www.avise.org
- Du côté des cabinets de conseil, vous trouverez des structures qui ont développé une expertise auprès des acteurs de l'intérêt général, comme Kimso, Pluricite, Eexiste, Trans-Formation...

ANDES



Repères

Créé en 2000, ANDES est un réseau d'aide alimentaire participatif aussi proche que possible des circuits de consommation traditionnels. Il propose à ses adhérents via des magasins de libre-service, les épiceries solidaires, des produits sains et frais moyennant un paiement d'environ 20% du prix réel.

En 2015, ANDES compte 307 épiceries avec leurs 150 000 bénéficiaires et coordonne 5 chantiers d'insertion.

Quatre, situés sur des marchés de gros, ont pour vocation de valoriser fruits et légumes invendus ainsi que de favoriser le retour à l'emploi ; le cinquième chantier dans l'Orne est une exploitation maraîchère sur le mode de l'agriculture raisonnée. ANDES a créé Uniterres qui noue une coopération en circuit court entre 60 structures d'aide alimentaire et 138 agriculteurs locaux fragilisés.

Aujourd'hui, ANDES a accompagné 598 personnes avec un taux de sortie dynamique de 70% et a permis à 1,6 million de personnes de mieux s'alimenter. (Chiffres 2015)

En 2009, ANDES a mené une étude d'impact sur la mise à disposition de fruits et légumes frais auprès de populations ayant recours à l'aide alimentaire, dans le cadre d'un dispositif expérimenté au Marché de Rungis. Les résultats ont montré un net changement des pratiques alimentaires, 43% des bénéficiaires consommant au moins 2 fruits par jour contre 23% pour les personnes n'ayant pas accès au dispositif. La nécessité d'actions d'accompagnement pour aider concrètement à utiliser ces aliments bénéfiques à la santé est également ressortie.

ANDES a également bénéficié d'une étude d'impact réalisée par Ashoka et le cabinet McKinsey&Co sur ses chantiers d'insertion dédiés à la collecte et distribution de fruits et légumes invendus sur les marchés de gros. L'étude a entre autres montré que l'ensemble des contrats d'insertions passés en 2010 sur les marchés de Rungis et Perpignan représentait « un impact total pour les collectivités compris entre -6K€ et +55K€ ».

Pour plus d'informations sur ces études :
www.andes-france.com

SNL



Repères

- Solidarités Nouvelles pour le Logement accompagne les personnes et familles les plus en difficultés dans leur besoin de logement durable grâce à des logements « passerelles » favorisant le vivre ensemble.
- Création en 1988
- Plus de 1000 logements créés et 9000 familles logées depuis la création

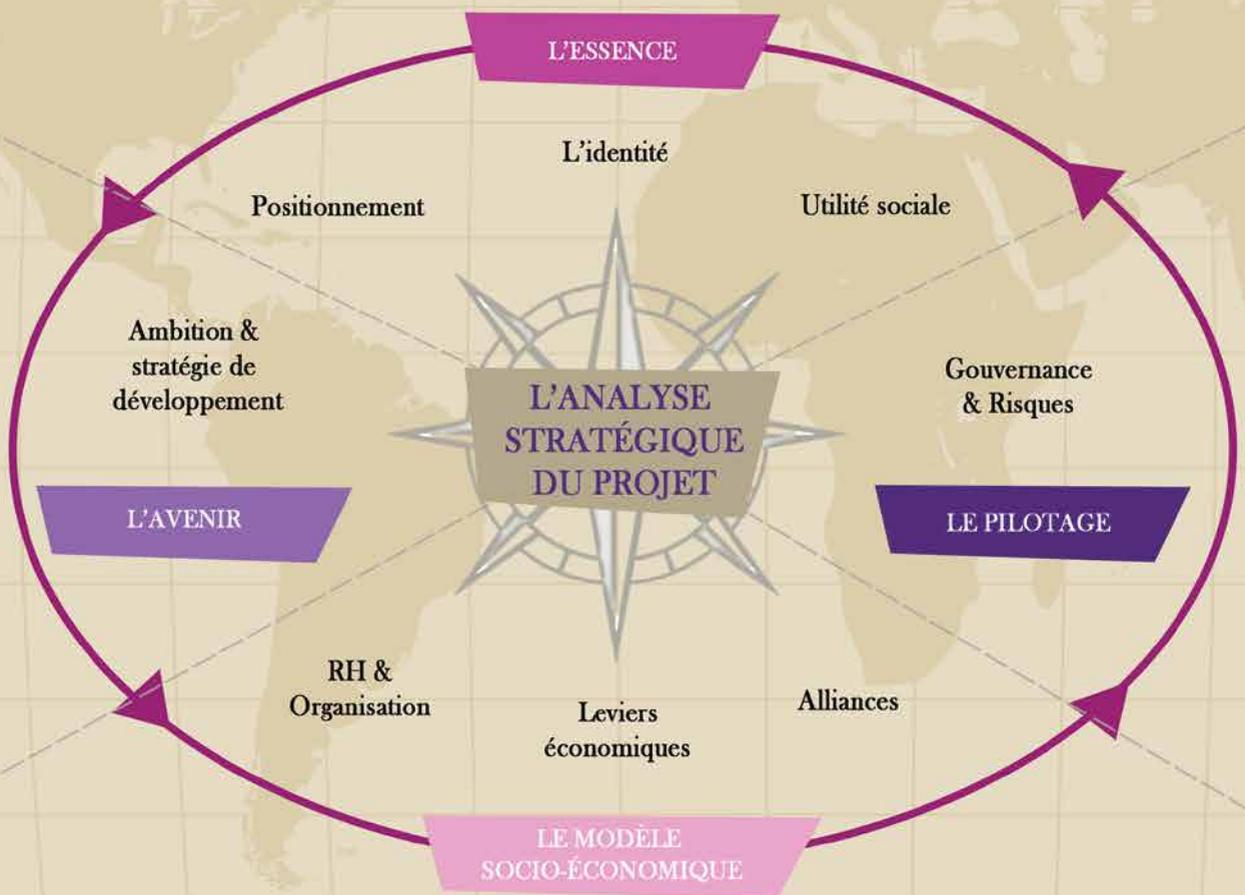
SNL mène régulièrement des études sur l'impact social de son action. La 3ème édition, réalisée avec les chiffres de 2015, retrace le profil de ses bénéficiaires et suit leur évolution après leur passage par l'association, ce qui permet de voir que 91% des ménages locataires sortis en 2015 ont trouvé un logement pérenne.

Par ailleurs, l'étude fait état des coûts évités aux pouvoirs publics grâce à son action. Ainsi, l'action de SNL permet-elle de diviser par plus de trois le coût pour la collectivité.

Pour plus d'informations sur l'étude :
www.snl-union.org

PARTIE 3

L'analyse stratégique



LES CONTRÔLES DE COHÉRENCE ET POINTS D'ATTENTION

Enjeu de cette étape

Après avoir réfléchi aux éléments de la boussole indépendamment des uns des autres, la phase suivante consiste à y réfléchir de manière synergique. La stratégie finale résulte de la mise en cohérence des différents choix opérés sur chaque item : mes décisions sont-elles alignées les unes avec les autres ? L'ambition et les moyens sont-ils assortis ? Le pilotage adopté est-il judicieux au regard de l'essence de l'association ?

L'analyse de cohérence est là pour orchestrer le tout, cherchant l'harmonie du projet. Pour cela, elle s'appuie sur un art consommé du dosage, car elle requiert un certain va-et-vient entre les éléments pour les ajuster entre eux. A l'issue de ce processus itératif, l'analyse débouche sur un panel restreint de scénarios. Passer le projet au crible de la cohérence permet ainsi de réduire le champ des possibles à quelques options solides, 2 ou 3 généralement, parfois une seule, qui s'impose alors comme la stratégie à adopter.

La mise en cohérence est donc une – si ce n'est la – façon d'aiguiller le dirigeant vers la meilleure des solutions pour la stratégie de son projet. Toutefois, l'exercice n'est pas des plus simples. Une « oreille » extérieure est d'ailleurs souvent nécessaire pour percevoir la subtilité des résonances. Faire réaliser ce travail par un tiers accompagnateur¹ prend alors tout son sens et présente une grande valeur ajoutée.

Les contrôles de cohérence clés à réaliser

Pour vous aider à réaliser l'analyse de cohérence de votre projet, nous vous proposons des clés de lecture sur les mises en cohérence prioritaires à réaliser :

- Quatre mises en cohérence entre les points cardinaux de la boussole
 - L'essence du projet et l'ambition
 - L'essence du projet et le modèle socio-économique
 - L'essence du projet et le pilotage
 - L'ambition et le modèle socio-économique

- Deux mises en cohérence au sein de 2 points cardinaux de la boussole
 - L'essence : alignement entre identité, positionnement et utilité sociale
 - Le modèle socio-économique : alignement entre richesses humaines, leviers économiques et alliances

¹ Pour plus d'informations, cf. « Les solutions d'accompagnement » en fin de partie.

1. Les mises en cohérence entre les points cardinaux

L'ESSENCE et L'AMBITION

L'enjeu de ce contrôle de cohérence est de s'assurer que l'ambition contribue effectivement à résoudre de manière significative les problématiques et enjeux du projet. A cette fin, deux questions s'imposent.

La première, si elle semble évidente, est pourtant souvent oubliée : l'ambition est-elle bien définie prioritairement au regard du projet d'intérêt général porté par la structure ? De nombreux dirigeants, et notamment dans un contexte de plus en plus contraint et complexe, tendent à construire leur ambition, dans un premier temps, au service de leur structure. Il est certes rassurant de penser son ambition prioritairement comme un levier de pérennisation du projet ; mais force est de constater que c'est lorsque l'ambition est définie au regard des enjeux d'intérêt général qu'elle devient plus pertinente, à la fois en termes d'utilité sociale que de consolidation de la structure porteuse.

Le second point clé est de s'assurer que l'ambition fait franchir une marche significative au projet d'intérêt général à 3/5 ans. En d'autres termes : quel palier à 3/5 ans au regard de la visée transformatrice du projet ? L'ambition s'affine et se décide en fonction de son impact sur l'intérêt général.



EN PRATIQUE - Exemple d'un projet qui a pour vocation de permettre à des adultes en grande fragilité de disposer de lieux de vie adaptés à leurs problématiques.

Dans le cadre de sa réflexion sur l'ambition du projet, le dirigeant étudie deux orientations à 3 / 5 ans qui ont chacune des répercussions spécifiques sur son utilité sociale et son positionnement :

| | Orientation 1 DEVELOPPER 10 LIEUX DE VIE D'ICI 3/ 5 ANS | Orientation 2 DEVELOPPER AVEC DES ACTEURS LOCAUX 10 LIEUX DE VIE D'ICI 3 / 5 ANS |
|---|---|--|
| IMPACT EN TERMES D'UTILITE SOCIALE | FORT | TRES FORT Après 3/5 ans, les acteurs locaux seront en capacité d'essaimer par eux-mêmes |
| IMPACT EN TERMES DE POSITIONNEMENT | ETRE OPERATEUR de CES LIEUX DE VIE | ETRE LE REFERENT, potentiellement expert accompagnateur sur le développement de ces lieux de vie |
| IMPACT SUR LES MISSIONS MISES EN OEUVRE | La MISSION de GESTIONNAIRE des lieux de vie devient clé | Les MISSIONS d'ACCOMPAGNEMENT, voire de DIFFUSION, des bonnes pratiques, deviennent clés |

L'ESSENCE et LE MODELE SOCIO-ECONOMIQUE

L'enjeu est de s'assurer que le modèle socio-économique est bien au service du projet, et notamment que les leviers mobilisés servent concrètement les missions¹.

Lorsque la principale composante du modèle socio-économique est la mobilisation des bénévoles, il est nécessaire de porter une attention particulière au développement de la mission d'animation de ces bénévoles.



EN PRATIQUE – Exemple d'une association qui choisit de développer des actions de formation.

Cette action est pertinente si sa logique de développement sert le projet d'intérêt général initial. C'est le cas si le projet a une visée de sensibilisation ou de transformation de pratiques. En revanche, s'il s'agit de capter de nouvelles ressources dans une logique de revenus d'activité, alors sa pertinence doit être mise en question. En effet, le développement d'une activité de formation, dans une logique de prestations de service, n'est judicieuse que si l'activité génère des marges suffisantes pour appuyer la mise en œuvre des autres missions du projet d'intérêt général. Or, l'activité de formation est rarement rémunératrice pour des structures dont ce n'est pas le cœur de métier.

L'ESSENCE et LE PILOTAGE

L'enjeu est de s'assurer que les modalités de gouvernance du projet sont alignées avec les valeurs et visions du projet.

Les questions suivantes peuvent être posées :

- Le modèle de gouvernance permet-il de « conserver l'âme du projet » ? Les choix d'instances de gouvernance, des rôles de ces instances ainsi que de ses participants permettent-ils de garantir l'identité du projet d'intérêt général ?
- Le modèle de gouvernance est-t-il en lien avec les valeurs du projet ? Si la prise en compte de la parole du bénéficiaire fait partie des valeurs clés du projet, sans doute que la gouvernance doit s'en faire le reflet, en impliquant en son sein des représentants des bénéficiaires.

L'AMBITION et LE MODELE SOCIO-ECONOMIQUE

L'enjeu est de s'assurer que les différents leviers du modèle socio-économique identifiés comme mobilisables sont bien cohérents avec l'ambition.



EN PRATIQUE - Exemple d'un projet qui a pour vocation de permettre à des adultes en grande fragilité de disposer de lieux de vie adaptés à leurs problématiques.

Reprenons les 2 axes de développement envisagés plus haut : quelles sont les incidences des différentes options d'orientation sur les leviers du modèle socio-économique ?

¹ Pour aller plus loin : Modèles économiques associatifs – quelle articulation avec le projet associatif ? Le RAMEAU, in Juris Association, Juillet 2014.

| | Orientation 1 DEVELOPPER 10 LIEUX DE VIE D'ICI 3/ 5 ANS | Orientation 2 DEVELOPPER AVEC DES ACTEURS LOCAUX 10 LIEUX DE VIE D'ICI 3 / 5 ANS |
|-----------------------------|---|--|
| LEVIER CLÉ DE DEVELOPPEMENT | LES LEVIERS ECONOMIQUES Il sera nécessaire de trouver des financements complémentaires | LA STRATEGIE D'ALLIANCES Il faudra s'appuyer sur d'autres pour le développement |

Ces deux ambitions, autour d'un projet initialement identique, reposent sur la mise en œuvre de moyens de natures très différentes. Si vous choisissez de développer en propre des lieux de vie, c'est-à-dire seul, êtes-vous en capacité de mobiliser les financements pour y parvenir ? Si ce n'est pas le cas, il sera nécessaire de réfléchir à une stratégie d'alliances tout en réajustant votre ambition.

2. Les mises en cohérence au sein des points cardinaux « essence » et « modèle socio-économique »

a. L'ESSENCE : cohérence entre Identité, Positionnement et Utilité Sociale

Les analyses de cohérence à réaliser sont les suivantes :

- Les missions développées répondent-elles correctement à la finalité du projet d'intérêt général ?
- Le positionnement choisi est-il le plus pertinent au regard de la vision et de la vocation ?
- L'évaluation de l'utilité sociale du projet démontre-t-elle un impact significatif sur la problématique visée ?

b. Le MODELE SOCIO-ECONOMIQUE : cohérence entre Richesses Humaines, Leviers économiques et Alliances

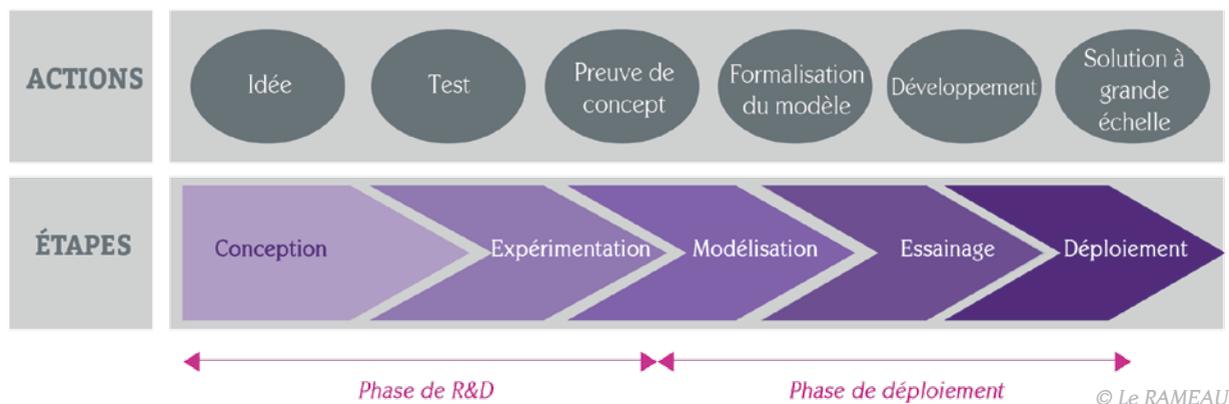
Si la spécificité d'un modèle socio-économique d'un projet d'intérêt général est de pouvoir hybrider une grande diversité de ressources, la complexité du modèle tient à la difficulté de le penser de manière systémique, en prenant en compte l'ensemble de ses leviers, qui peuvent avoir des répercussions les uns sur les autres.

La question du juste équilibre entre les différents leviers utilisés est déterminante, car des leviers peuvent en exclure naturellement d'autres, ou au contraire en imposer certains. Pour exemple, il sera complexe d'entrer dans une logique d'alliances sans avoir les richesses humaines appropriées, c'est-à-dire sans être en capacité de prendre le temps de la rencontre et de s'investir dans la coconstruction.

LE CAS PARTICULIER DES PROJETS D'INNOVATION SOCIÉTALE

L'une des spécificités des structures d'intérêt général est de pouvoir expérimenter et développer de nouvelles solutions en réponse à des besoins sociétaux. En d'autres termes, de développer des projets d'innovation sociétale. S'il fait les preuves de sa pertinence sur le terrain, ce type de projets a, par nature, vocation à changer d'échelle.

a. Le processus d'innovation sociétale : les 5 étapes clés



| Les 5 étapes | Descriptif | D'une étape à l'autre |
|---------------------------|--|---|
| Concevoir | Etape d'émergence de l'idée, souvent empirique, face à des besoins non pourvus qui sont constatés sur le terrain. | J'AI UNE IDÉE... Le projet peut répondre à un besoin non-couvert |
| Expérimenter | Etape de test du projet à petite échelle qui permet d'en valider la pertinence et d'identifier les premières bonnes pratiques. | ÇA MARCHE ! Le projet répond effectivement au besoin identifié : la « preuve de concept » est faite |
| Modéliser | Etape de capitalisation des éléments permettant de mettre en œuvre le projet : quels sont les « bons » modes de fonctionnement ? Quel est le « bon » modèle économique ? Complexe, cette étape est souvent sous-estimée. | LE TOURNANT Les composantes structurantes du projet sont formalisées, permettant ainsi à d'autres acteurs de s'en saisir |
| Essaimer | C'est la première phase de déploiement d'un projet. Elle permet de diffuser mais aussi d'aller plus loin dans la compréhension du « bon » modèle de développement. | LA CONFIRMATION Le modèle de développement et le modèle socio-économique sont aguerris |
| Déployer à grande échelle | Ce temps correspond à la diffusion de l'innovation sociétale en dehors des réseaux de l'association. En d'autres termes, l'innovation entre dans les usages communs et trouve son modèle définitif de fonctionnement. | L'ABOUTISSEMENT Les modalités d'irrigation à très grande échelle sont opérantes, chacun peut accéder à l'innovation sociétale développée |

b. Points d'attention dans les étapes du processus

La phase de modélisation permet de définir les conditions de déploiement d'un projet. Elle nécessite pour les porteurs de projet de passer d'une posture « d'expérimentateur » à une posture de « développeur ». Dans cette phase, il est clé de réaliser un diagnostic permettant de savoir quelle est la cible du déploiement, soit le nombre potentiel de personnes auquel le projet s'adresse.

La phase d'essaimage remplit deux fonctions. Elle teste la trajectoire définie lors de la modélisation, et, parallèlement, prépare l'étape suivante du déploiement. Plusieurs formes d'essaimage sont possibles, sur lesquelles l'Avise a notamment travaillé.

Le déploiement à grande échelle est sans doute l'étape la plus complexe à franchir car il s'agit d'opérer un véritable « saut quantique », où le porteur du projet accepte de se dessaisir de son innovation pour la transmettre à d'autres acteurs. C'est la condition si l'on veut irriguer réellement l'ensemble de la société et démultiplier ainsi l'utilité sociale du projet.

Passer les différentes étapes du changement d'échelle nécessite à la fois d'innover dans ses modes de fonctionnement (comment faire avec d'autres ?) et d'inventer le modèle socio-économique qui permette le développement pérenne, nécessaire à grande échelle, sans dévoyer l'essence du projet.



Attention : ne pas corréler le changement d'échelle d'un projet d'innovation avec la croissance du projet : on peut croître et avoir peu d'impact en termes de changement d'échelle et à l'inverse, changer réellement d'échelle réellement sans croître.

c. Processus d'innovation sociétale & leviers économiques

En fonction des phases du processus d'innovation, les leviers économiques ne sont pas de même nature.

Lors de la phase de R&D sociétale, les financements sont d'abord essentiellement liés à des subventions, qu'elles soient privées ou publiques (par nature, les porteurs de projet d'intérêt général n'ont pas les capacités d'autofinancer cette R&D sociétale).

Lors de la phase de déploiement, les opérateurs de la solution d'innovation doivent trouver un modèle économique pérenne, qui ne peut donc se baser exclusivement sur le don ou la subvention. C'est pourquoi il y a souvent un intérêt fort à engager une réflexion conjointe avec des partenaires publics et/ou privés pour créer un modèle adapté, dans une logique de coût évité et de création de valeur ajoutée.



Pour aller plus loin

- Sur les projets d'innovations sociale, cf. l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC : <http://iies.essec.edu>
- Sur le processus d'innovation sociétale, cf. le Référentiel Modèle d'Investisseur sociétal, Le RAMEAU, juin 2015.
- Sur le changement d'échelle, cf. Enjeux et Pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovation sociales, AVISE, 2014.
- Sur les leviers économiques et l'innovation, cf. Quels modèles socio-économiques pour le changement d'échelle des projets d'innovation sociétale, Le RAMEAU, 2014.

LES SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Bénéficier d'un regard extérieur est souvent d'une aide précieuse pour instruire concrètement ses problématiques. Pour cela, des structures dédiées à l'accompagnement des projets existent. Mais encore faut-il savoir vers qui s'orienter. Pour faire office de boussole dans la « jungle » des accompagnements, nous vous présentons ici un éclairage sur les solutions existantes¹.

1. Différencier les différentes catégories d'accompagnement

L'accompagnement désigne l'aide compétente apportée à l'association pour résoudre une ou plusieurs de ses problématiques. Cet accompagnement couvre une diversité de thématiques (financier, ressources humaines, refonte du projet associatif, communication...) et de modalités (accompagnement individuel, collectif, long, court...).

De manière synthétique, on distingue 3 grandes catégories d'accompagnement :

| ECHANGES ET APPORTS CONCRETS | CONSEIL | EVALUATION ET AUDIT |
|---|---------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Accueil, écoute, orientation- Partage informel- Transfert de savoir-faire, coaching de gouvernance- Mise en réseau | Stratégique | <ul style="list-style-type: none">- Evaluation de projet- Audit de structure |
| | Management & Organisation | |
| | Expertises diverses | |

Les échanges et apports concrets orientent vers des solutions, organisent des temps de partage thématique, mettent en réseau. Ils proposent également des solutions concrètes, type hébergement du projet, mobilisation ponctuelle de bénévoles, dons de matériel.

Le conseil se fait auprès des dirigeants et de la structure. Le conseil en stratégie traite de questions stratégiques et de grands projets de transformation. Le management et l'organisation sont liés à la mise en œuvre de la stratégie. Les apports d'expertises touchent à des fonctions supports ou aux métiers.

L'évaluation mesure les résultats et impacts d'un projet et s'assure de son bon déroulement. L'audit vérifie l'optimisation des modes de fonctionnement et résultats d'une organisation, au regard d'un référentiel prédéfini.

2. Focus sur la catégorie « Conseil »

Le conseil en stratégie aide les gouvernances à se projeter dans le temps pour définir leur vision, leur ambition et revoir leur modèle socio-économique.

Le conseil en management et organisation accompagne les gouvernances dans la mise en œuvre de leur stratégie, une fois celle-ci définie : définition des processus, d'une offre, pilotage de projets complexes.

¹ Pour un annuaire détaillé des acteurs et dispositifs, se rendre sur le site de l'AVISE – www.avise.org. www.avise.org ainsi que sur le site www.associations.gouv.fr pour une cartographie nationale des centres de ressources pour les responsables et créateurs d'associations. Lire également l'article « Renforcer la capacité d'accompagnement ? », ADASI, Juris Association Juillet 2016.

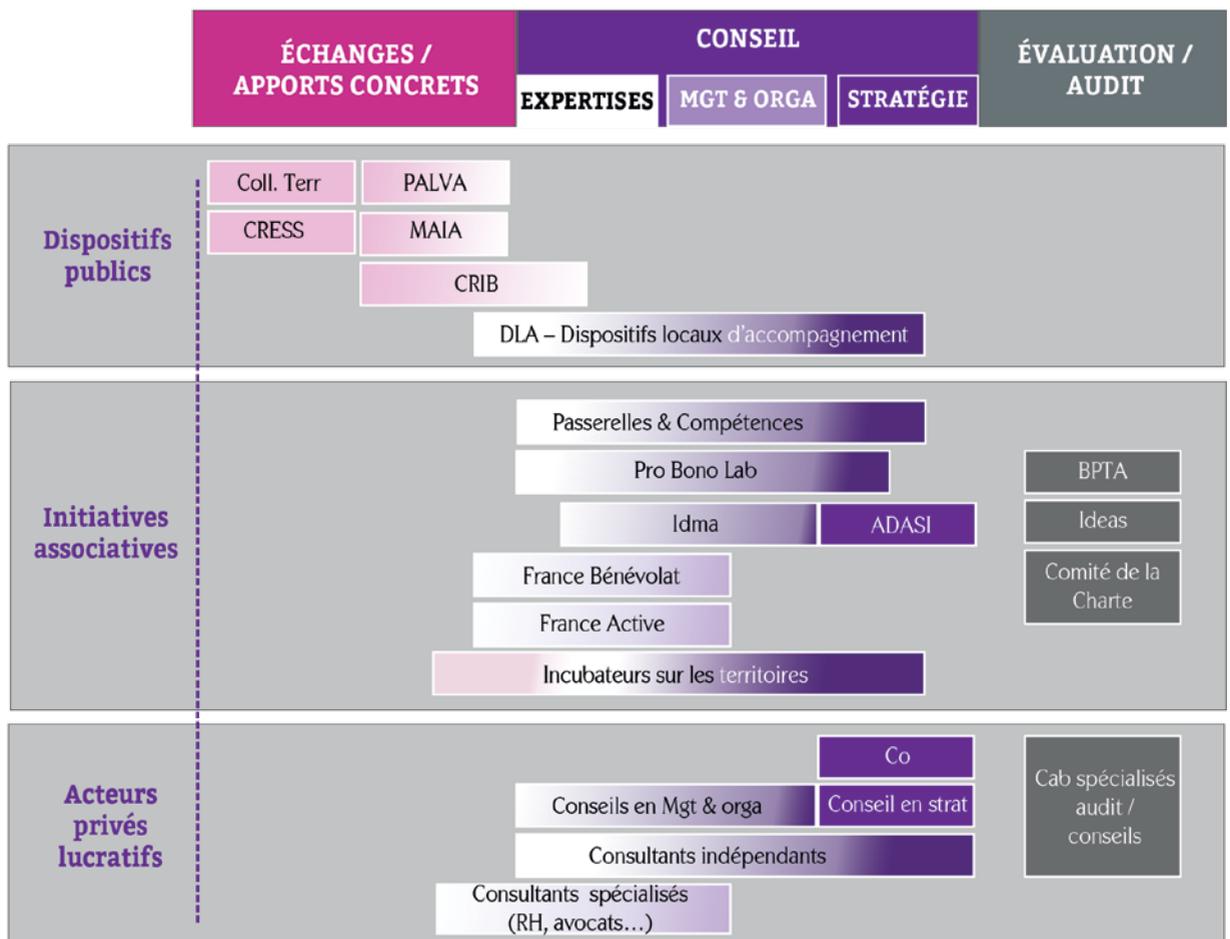
Le conseil d'expertises apporte soit une expertise fonctionnelle (juridique, fiscale, financière, GPEC, formation, informatique, web...) soit une expertise métier, liée au secteur d'activité de l'association.



3. Positionner les différentes solutions d'accompagnement

Les acteurs de l'accompagnement se classent selon le type d'offre qu'ils proposent. Pour vous repérer dans cet univers, nous vous proposons cette typologie, qui regroupe les acteurs de référence sur le sujet.

Positionnement des principaux acteurs de l'accompagnement des associations

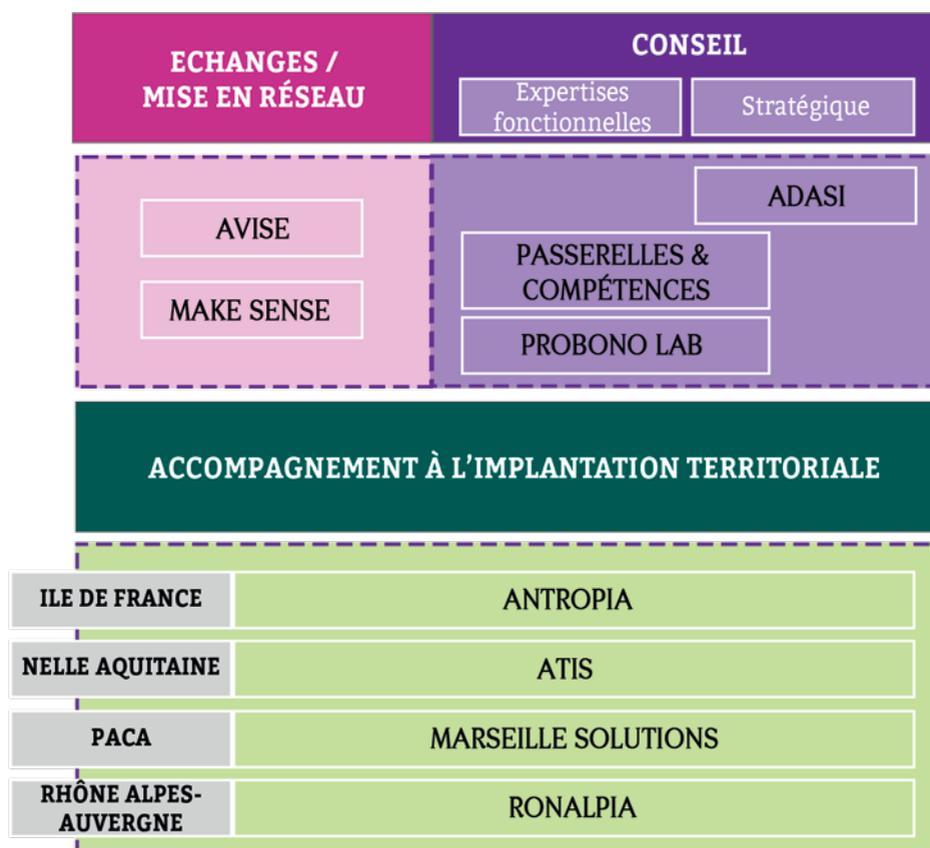


4. Le parcours d'accompagnement : une solution pertinente expérimentée par La France s'engage

Le chantier présidentiel La France s'engage, lancé en 2014, soutient le changement d'échelle de projets innovants et utiles à la société, via un appui financier, une mise en visibilité mais aussi un accompagnement « sur-mesure ».

Des structures spécialisées dans l'accompagnement des projets d'intérêt général articulent leurs compétences et périmètres d'action pour proposer un véritable « parcours d'accompagnement » aux lauréats et finalistes du programme.

Positionnement des solutions d'accompagnement de La France s'engage



La formule de « parcours » a prouvé sa plus-value dans l'accompagnement des porteurs de projet, en donnant un écho pertinent à la diversité de leurs besoins. En effet, vouloir répondre à toutes ses problématiques par une seule et même solution revient souvent à ne pas prendre en compte ses besoins réels.

En tant que dirigeant, nous vous invitons à considérer les différentes solutions d'accompagnement comme autant de briques à mobiliser en fonction de vos besoins. Pour aider votre projet, votre 1ère question clé doit donc être : comment priorisez-vous vos besoins¹ ?

¹ Pour vous aider à qualifier vos besoins d'accompagnement, un premier outil d'autodiagnostic a été réalisé dans le cadre de la note : « Comprendre et articuler les solutions d'accompagnement », ADASI-Passerelles & Compétences-Pro Bono Lab-Le RAMEAU, avril 2015. www.adasi.org

ET MAINTENANT ?

Ce guide vient à point.

Merci à l'ADASI de l'avoir imaginé et produit en temps, en heure et surtout en qualité. Sa force vient de sa rigueur méthodologique, mais plus encore de sa prise en compte des spécificités des projets d'intérêt général, tout particulièrement ceux portés par les associations. Les entreprises conduisent des projets stratégiques depuis longtemps. Elles sont accompagnées par des consultants experts en la matière. Le piège pour les organismes d'intérêt général consisterait à reproduire purement et simplement ces méthodes entrepreneuriales et à se banaliser. Une entreprise sert des clients, grâce à des salariés, en vue de réaliser des bénéfices permettant de rémunérer ses actionnaires. Tel n'est pas le cas d'une association ou autre organisme d'intérêt général. Les repères de la boussole relatifs à l'identité, à l'utilité sociale, aux alliances sont essentiels.

Ce guide vient à point car l'environnement des projets d'intérêt général bouge beaucoup. Les besoins sociaux mal satisfaits sont nombreux et évoluent, avec les profonds changements technologiques, démographiques, écologiques de nos sociétés. Il y a en effet besoin de se donner des boussoles dans un paysage si changeant. Ce que les uns pouvaient faire seuls en faveur de l'intérêt général, ils ne le peuvent plus. Nous sommes entrés dans l'ère des parties prenantes. D'où l'importance des alliances d'intérêt général et de la co-construction. Co-construire est très difficile et ne se décrète pas. Pour être de bons alliés, il faut d'abord savoir qui l'on est, et ce que l'on veut/peut faire avec d'autres. L'exemple actuel des Pôles Territoriaux de Coopération Economique le montre.

Tout ceci se joue pour l'essentiel sur des territoires eux-mêmes en ébullition. Le système d'acteurs territorial mute. Les collectivités territoriales sont réorganisées par la loi NOTRe et connaissent de sérieuses difficultés budgétaires. Elles n'ont plus le monopole de l'intérêt général. D'un côté, les entreprises sont de plus en plus actives et attendues pour apporter leur pierre aux projets d'intérêt général. De l'autre, les citoyens font irruption dans le jeu et c'est heureux. Ils sont encouragés par la puissance de la révolution digitale qui permet de développer des relations horizontales de pair à pair.

L'enjeu principal auquel répond ce guide consiste à faire en sorte que ces systèmes d'acteurs soient efficaces et productifs d'impacts collectifs évaluables. Il y a obligation de résultats. Ce n'est pas facile. Pour paraphraser le Général de Gaulle, il ne suffit pas de sauter sur sa chaise comme des cabris en criant « intérêt général, intérêt général » pour que ça marche.

Et maintenant ? Maintenant, il faut faire vivre concrètement ce guide. Éviter qu'il ne reste dans les armoires métalliques. Maintenant il faut aller plus loin pour faire émerger un écosystème cohérent et efficace d'accompagnement stratégique des projets d'intérêt général. Nous devons nous rapprocher les uns les autres pour travailler ensemble sur les modèles économiques, les compétences et la mesure d'impact de l'accompagnement stratégique. Si la boussole stratégique est l'aboutissement d'une dynamique de co-construction au service de l'intérêt général, elle n'y met pas pour autant un point final. Elle invite au contraire à prolonger et élargir le dialogue collectif, avec toutes les parties prenantes privées et publiques, dans le but d'améliorer l'articulation des différentes solutions d'accompagnement. »

Hugues Sibille

Président de la fondation
Crédit Coopératif
et du Labo de l'ESS,
Président d'honneur
de l'Avise



À tous les dirigeants

qui ont accepté d'être accompagnés par notre dispositif et qui ont, au fil des ans, contribué à améliorer nos connaissances et méthodes. Sans eux, ce guide n'aurait jamais pu voir le jour.

Au RAMEAU,

qui a incubé le projet pendant 8 ans et qui a transmis le fruit de ses travaux de recherche à l'ADASI.

Aux premières structures et institutions

qui ont soutenu l'aventure du dispositif d'accompagnement à la réflexion stratégique lors des phases clés de son développement.



Aux quatre co-fondateurs de l'ADASI,
dont l'engagement en a permis l'émergence concrète.



À notre comité de relecture :

Laurent de Cherisey, Directeur général de Simon de Cyrène
Brigitte Giraud, Directrice Générale de l'UNCPIC et Présidente du CELAVAR
Charles-Benoît Heidsieck, Président-fondateur du RAMEAU
Bernard Saincy, Président-fondateur du cabinet Innovation Sociale Conseil
Hugues Sibille, Président du Labo de l'ESS et Président de la Fondation du Crédit Coopératif



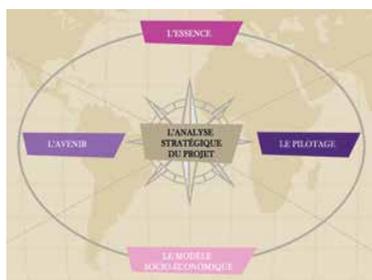
Rédaction :

Caroline Germain, Déléguée Générale de l'ADASI
Coralie Pelletret, Chargée de missions ADASI

Graphisme :

Laurie Luong, Easy-Print contact@easy-print.fr

« *La Boussole stratégique* » est un guide destiné aux dirigeants de structures d'intérêt général, qui propose des éclairages, conseils et questionnements permettant d'alimenter leurs réflexions sur des questions clés comme la transformation de leur projet ou de leur modèle socio-économique.



Outil de navigation du dirigeant, cette boussole explore les 4 points cardinaux constitutifs d'un projet d'intérêt général : son essence, son avenir, son modèle socio-économique, son pilotage et propose des clés pour en réaliser l'analyse stratégique.

Réalisé par



Grâce au soutien de



En partenariat avec



L'ADASI, association cofondée par Le Mouvement Associatif, Consult'in France, L'Avise, et Le RAMEAU, pilote un dispositif inédit d'accompagnement à la stratégie, adapté aux spécificités et besoins des projets d'intérêt général. Au travers de ses accompagnements et actions de capitalisation, le dispositif favorise la consolidation et le développement des projets d'utilité sociale. www.adasi.org