

**COMMENT
ÉLABORER
UNE STRATÉGIE
AU SERVICE
DU PROJET
ASSOCIATIF ?**

POUR FAVORISER LA RÉUSSITE DE VOTRE PROJET ASSOCIATIF,
IL EST INDISPENSABLE D'ÉLABORER UNE STRATÉGIE.
L'URIOPSS DES PAYS DE LA LOIRE VOUS PROPOSE UN GUIDE D'ÉLABORATION
D'UNE STRATÉGIE ASSOCIATIVE QUI SE DÉCLINE EN 3 LIVRETS :



Aider, donner des repères thématiques aux responsables d'associations (bénévoles, salariés) pour élaborer et mettre en œuvre une démarche stratégique : TRANSFERT D'UNE MÉTHODE DE TRAVAIL.

Le livret 1 **"Petit traité de stratégie associative"** pose les fondements afin de partager un langage commun, de définir un projet associatif et une stratégie.



Faciliter l'autonomie des dirigeants pour qu'ils puissent piloter la démarche par eux-mêmes : UNE PÉDAGOGIE ADAPTÉE.

Le livret 2 **"Méthodologie pour élaborer une stratégie associative"** propose une méthodologie précise, complète et successive qui permet aux responsables d'association de passer à l'action.



Contribuer à renforcer la cohésion et la motivation des équipes (bénévoles, salariés) : MÉTHODE ET OUTILS D'ANIMATION.

La méthode collaborative ou de coproduction contribue à créer une dynamique collective et à fédérer autour de valeurs, d'une vision commune. Au regard des étapes d'élaboration du projet associatif et stratégique, le livret 3 **"Mode opératoire pour élaborer une stratégie associative"** présente des outils et décrit les modalités d'utilisation donnant ainsi des repères concrets pour être autonome dans l'animation de l'équipe projet.

#1

URIOPSS *Pays de la Loire*

**PETIT TRAITÉ
DE STRATÉGIE
ASSOCIATIVE**

PETIT TRAITÉ DE STRATÉGIE ASSOCIATIVE

Sommaire

Chapitre 1. Projet associatif et stratégie : de quoi s'agit-il ?	9
1.1. Le projet associatif : la raison d'être de votre structure	9
• La démarche éthique : une démarche inhérente à celle de projet	
1.2. La stratégie : un plan d'actions prioritaires choisi pour la réussite de votre projet associatif	12
Chapitre 2. La démarche stratégique	13
2.1. Qu'est-ce qu'une stratégie ?	13
2.2. Les questions à se poser	13
2.3. Une démarche conduite par les acteurs (bénévoles, salariés)	14
2.3.1. Une analyse partagée des influences de l'environnement	17
2.3.2. Le temps des choix et de la décision	17
2.3.3. Un renforcement de la cohésion, activateur de sens et de motivation, induit par la méthode	19
2.3.4. Une évaluation en continu	20
• Quels principes de gouvernance et de management l'URIOPSS promeut-elle pour permettre une élaboration et un déploiement maximisés de la stratégie ?	
Chapitre 3. Illustrations de stratégies associatives	22
Comment des associations se sont-elles adaptées face à un environnement en évolution ?	
3.1. Diagnostic stratégique pour définir vers où l'association veut aller	22
3.2. Témoignages de stratégies associatives	27

PROJET ASSOCIATIF ET STRATÉGIE : DE QUOI S'AGIT-IL ?

LE PROJET ASSOCIATIF EST GÉNÉRALEMENT UN PRÉALABLE À TOUTE STRATÉGIE ASSOCIATIVE. IL POSE UN CADRE DE RÉFÉRENCE, RELATIVEMENT STABLE ET PARTAGÉ AVEC L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES DE L'ASSOCIATION. IL DÉTERMINE POURQUOI L'IDÉE DE S'ASSOCIER EST NÉE, POUR RÉALISER QUEL OBJET, AVEC ET POUR QUI.

1.1. LE PROJET ASSOCIATIF : LA RAISON D'ÊTRE DE VOTRE STRUCTURE

Le projet, selon Jean-Pierre Boutinet¹, se définit comme *“une anticipation opératoire, individuelle ou collective d'un futur désiré. [...] Il (le projet) s'intègre dans une histoire, contribuant autant à modaliser le passé qui est présent en lui qu'à esquisser l'avenir. [...] Il n'est jamais totalement réalisé, toujours à reprendre, cherchant indéfiniment à polariser l'action vers ce qu'elle n'est pas”*. Un projet nécessite par définition, de “se jeter en avant”, prenant en compte l'histoire et le contexte de la demande autant que l'état actuel des choses pour définir ce à quoi la structure “rêve”. Il tend nécessairement vers un idéal. Il est difficile de prédire précisément l'avenir, mais le projet doit être utile pour répondre à un manque, pour progresser et créer de nouvelles aspirations. Contenant des éléments stables, le projet associatif doit être clair et régulièrement évalué.

Ainsi, le projet associatif présente un cadre de référence composé de quatre éléments :

- La vocation de l'association
- Le public accueilli et les activités de l'association

¹ - In *Anthropologie du projet*, PUF, Paris, 1992

- Ses spécificités, son utilité sociale
- Ses valeurs

Ce cadre de référence réunit les éléments qui constituent donc la raison d'être de l'association et de son projet. **Le projet associatif répond alors aux cinq questions suivantes :**

- D'où venons-nous ?
- En quoi croyons-nous ?
- Pour qui œuvrons-nous et que faisons-nous ?
- Comment le faisons-nous ? Et avec qui ?
- Où voulons-nous aller ?

L'ensemble des réponses à ces questions sont en étroite articulation, tout autant que complémentaires les unes des autres :



Le projet associatif doit évoluer au regard de ces éléments qui se transforment dans le temps. Il constitue ainsi *“un document qui définit ce que les adhérents, mais aussi tous ceux qui travaillent et contribuent à la vie de l'association, salariés et bénévoles, partagent en termes de valeurs et d'objectifs, et qui ne relève pas du document d'abord juridique que sont les statuts. Il fédère les personnes dans une dynamique commune et assure la continuité des actions”*. (Guide de l'ambition associative – réseau UNIOPSS). Les bases fondamentales du projet de l'association (ambition, finalité, valeurs, vocation) guident l'action, constituent une aide à la prise de décision. Elles sont questionnées régulièrement dans les pratiques professionnelles.

Pour la mise en œuvre opérationnelle de son projet, il est nécessaire que l'association précise ses objectifs, ses missions et les moyens qu'elle a l'intention de mobiliser. C'est dans cette perspective que le projet associatif constitue un outil de management et de communication. *“Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit”* guide en permanence la rédaction du projet associatif aux différents stades de son élaboration et de sa mise en œuvre.

C'est cette recherche de cohérence qui va porter les acteurs de l'association à adopter finalement une démarche éthique dès la construction de leur projet associatif.

#2

URIOPSS *Pays de la Loire*



**MÉTHODOLOGIE
POUR ÉLABORER
UNE STRATÉGIE
ASSOCIATIVE**

MÉTHODOLOGIE POUR ÉLABORER UNE STRATÉGIE ASSOCIATIVE

Sommaire

Les étapes d'élaboration du projet associatif et de sa stratégie	9
Chapitre 1. Engagement des dirigeants associatifs dans la démarche de projet	11
1.1. Identifier les raisons d'élaboration d'une stratégie	11
1.2. Définir les modalités de travail au sein de l'association	13
1.3. Préparer la démarche d'évaluation en continu	13
Chapitre 2. Reformulation du cadre de référence de l'association	14
2.1. Retracer l'histoire de l'association	14
2.2. Décrire les activités de l'association : spécificités et valeurs ajoutées	15
2.3. Définir et qualifier les valeurs associatives	15
2.4. Définir et formaliser l'ambition stratégique	16
Chapitre 3. Diagnostic stratégique de l'association	17
3.1. Analyser l'environnement	17
3.2. Analyser le potentiel	20
Chapitre 4. Elaboration de la décision stratégique	23
4.1. Elaborer les axes stratégiques	24
4.2. Elaborer un plan d'action	25
Chapitre 5. Mise en place d'un système de management et de suivi du plan stratégique	28
5.1. Conduire votre projet	29
5.2. Définir une stratégie de communication	30
5.3. Définir les modes de gouvernance pour déployer sa stratégie	30

ENGAGEMENT DES DIRIGEANTS ASSOCIATIFS DANS LA DÉMARCHE DE PROJET

UN PRÉALABLE AVANT D'ENGAGER UNE DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PROJET ASSOCIATIF OU DE SON RENOUVELLEMENT, CONSISTE À POSER PAR LES RESPONSABLES ASSOCIATIFS (PRÉSIDENT, DIRECTEUR) UN DIAGNOSTIC DE L'ÉTAT DU PROJET ASSOCIATIF. OÙ EN EST L'ASSOCIATION DANS LA MISE EN ŒUVRE DE SA STRATÉGIE POUR RÉUSSIR SON PROJET ASSOCIATIF ?

1.1. IDENTIFIER LES RAISONS D'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE

Objectifs : Identifier les symptômes (ce qui paraît visible) et les causes possibles

Il s'agit d'organiser et de conduire, en présence du Président de l'association et du directeur, avec éventuellement l'appui d'un tiers neutre, un entretien d'écoute pour parvenir à identifier si l'un ou plusieurs des symptômes ci-après apparaît. L'objectif de cet échange collectif est d'identifier les symptômes (ce qui paraît visible) et les causes possibles. Cette analyse est propre à adapter à chaque association.

<i>Les symptômes</i>	<i>Les causes possibles (non exhaustif !)</i>
Profusion de projets sans cohérence avec le projet...	... Parce qu'il n'y a plus de projet !
Difficulté de gouvernance des administrateurs	Les administrateurs ne connaissent pas le contenu de leurs missions. Les administrateurs (en dehors des Président et trésorier) interviennent dans le management de la structure.
Difficulté de mobilisation des bénévoles/administrateurs à participer aux réunions	Les réunions d'administrateurs ne traitent que les affaires courantes, très peu souvent les points stratégiques qui peuvent avoir un impact sur la marche de l'association.
	Difficulté à prendre des décisions et c'est l'avis du dernier qui parle qui emporte la décision.
	Les nouveaux administrateurs n'y trouvent pas leur place.
Perte de motivation des permanents dans la mise en œuvre des actions	Absence de directives, ou directives peu précises.
	Insuffisance ou absence d'arbitrage dans la prise de décisions.
	Perte de sens dans la conduite de leur mission.
	Difficulté à formaliser les projets lors des demandes de financement (lien avec le projet de l'association), notamment pour faire le lien avec l'ambition de l'association.
Des conflits (ou des tensions) germent entre les administrateurs	- Entre les anciens et les nouveaux : le projet n'est pas clair ou il n'est pas partagé - Entre administrateurs et membres du bureau : ceux-ci ont parfois tendance à se refermer sur eux-mêmes et à traiter les affaires courantes.
Des conflits (ou des tensions) germent entre bureau et salariés	Précisément parce qu'il est difficile de rendre des arbitrages : le cap ou l'ambition n'est pas clair : la vision du Président peut être différente de celle du dirigeant de la structure.

Au cours de l'entretien d'écoute :

• **Vérifier le document qui formalise le projet** : un projet associatif, une copie des statuts où se trouve l'objet social, ou encore parfois, le compte-rendu de la dernière assemblée générale.

- ➡ Si c'est le **projet de l'association** :
identifiez bien l'ambition stratégique et sa pertinence.
- ➡ Si c'est le **compte-rendu de la dernière assemblée générale** :
 - Vérifiez bien les points qui sont consacrés au projet d'actions de l'année à venir.
 - Lors de la lecture de ce programme d'actions, essayer d'identifier la cohérence entre les actions, et interrogez-vous en vous demandant quelle est la contribution que ces actions vont apporter à l'ambition de l'association.
- ➡ Si c'est la copie des statuts : il est clair qu'il n'y a pas de projet stratégique.

#3

URIOPSS *Pays de la Loire*

The background of the lower half of the page features a large, stylized teal gear. Inside this gear, the text is centered. Surrounding this central gear are several smaller teal gears of varying sizes, some partially visible, creating a mechanical or industrial theme.

**MODE
OPÉRATOIRE
POUR ÉLABORER
UNE STRATÉGIE
ASSOCIATIVE**

Matrice de formalisation des activités de l'association

<i>Activité</i>						
<i>Activité</i>						
<i>Activité</i>						
<i>Description rapide de l'activité :</i>	<i>Ressources humaines :</i>	<i>Moyens matériels (éventuels) :</i>	<i>Publics visés :</i>	<i>Spécificité de l'activité (par rapport à la "concurrence") :</i>	<i>Utilité sociale de l'activité :</i>	

L'ARBRE DES VALEURS



Feuille de synthèse des influences de l'environnement de l'association

Les 5 menaces qui peuvent "freiner" l'association vers son but

	Menaces	En quoi peut-elle "freiner" ?
1		
2		
3		
4		
5		

Élaborer un plan d'action opérationnelle

Structure :		FICHE-ACTION			Date de création :
Intitulé de l'action (Quoi)					
Objectif (Pourquoi)					
Equipe de pilotage et de coordination de l'action (Qui)					
Lieu (Où)					
Délai de réalisation (Quand)	Date de lancement		Échéance		
Processus de mise en oeuvre de l'action					
N°	Séquences à réaliser (Comment)	Qui s'en charge ?	Quand ?	Ok	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
Attention à l'Indicateur de résultat :					



Commandez le guide numérique et interactif

Comment élaborer une stratégie au service du projet associatif ?

Un guide créé par et pour les associations de solidarité et leurs établissements et services.



Pour favoriser la réussite de votre projet associatif, il est indispensable d'élaborer une stratégie de mise en œuvre :



Aider, donner des repères théoriques aux responsables d'associations (bénévoles, salariés) pour élaborer et mettre en œuvre d'une démarche stratégique : transfert d'une méthode de travail. Le livret 1 « Petit traité de stratégie associative » pose les fondements afin de partager un langage commun, de définir un projet associatif et une stratégie.



Faciliter l'autonomie des dirigeants pour qu'ils puissent piloter la démarche par eux-mêmes : une pédagogie adaptée. Le livret 2 « méthodologie pour élaborer une stratégie associative » propose une méthodologie précise, complète, et successive qui permet aux responsables d'association de passer à l'action.



Contribuer à renforcer la cohésion et la motivation des équipes (bénévoles, salariés) : méthode et outils d'animation. La méthode collaborative ou de coproduction contribue à créer une dynamique collective et à fédérer autour de valeurs, d'une vision commune. Au regard des étapes d'élaboration du projet associatif et stratégique, le livret 3 « mode opératoire pour élaborer une stratégie associative » présente des outils et décrit les modalités d'utilisation, donnant ainsi des repères concrets pour être autonome dans l'animation de l'équipe projet.

Un accompagnement par l'URIOPSS Pays de la Loire :

Des transferts de compétences

Selon les besoins et la situation de l'association, deux démarches peuvent être proposées :

1. une formation (INTER OU INTRA) à la méthodologie, avec l'appui du guide ; La formation-action abordera notamment le cadre de référence de l'association, comment mener une analyse stratégique, élaborer des axes stratégiques et l'élaboration du plan opérationnel.
2. Une formation à l'animation de la démarche, avec l'appui des outils du guide.

Un accompagnement à la carte

Selon les besoins et la situation de l'association, trois accompagnements peuvent être proposés :

1. Accompagnement du processus dans sa globalité ;
2. Accompagnement ponctuel, à définir en accord avec l'association ;
3. Service de conseil par téléphone pour apporter un appui à l'association dans sa démarche pour conseiller et valider les travaux.



Avec l'appui des partenaires financiers



