

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



GUIDE REALISE SOUS LA DIRECTION DE
Anne Postic, directrice, URIOPSS Pays de la Loire

PROJET PILOTE PAR
Cathy Bellec, conseillère technique, URIOPSS Pays de la Loire

AVEC LA COLLABORATION ACTIVE CONCERNANT L'ELABORATION
DE LA METHODOLOGIE DEPLOYEE DANS CE GUIDE
Jean-Pierre Guérin, Conseil en management (Auray, 56)

ET DE LEUR APPORT ET REFLEXION
Patrick Martin, directeur général, Association d'Action Educative (Saint-Sébastien
sur Loire, 44)
Bernard Delanglade, directeur, URIOPSS PACAC (Marseille, 13)

ET DU GROUPE DE TRAVAIL
Dominique André, directeur général, association Les Œuvres de Pen Bron (Nantes, 44)
Christophe Bernagoult, directeur, association Sainte Famille (Beaupréau, 49)
Gérard Godet, administrateur, association Sainte Famille (Beaupréau, 49)
Jean-Claude Michelet, administrateur, association Françoise d'Andigné (La Pommeraye, 49)
Jacques Renon, administrateur, CEFRAS (Chemillé, 49) / association Saint-Charles (Angers,
49) / association Franklin Esviere (Angers, 49) / URIOPSS Pays de la Loire (Nantes, 44)

REMERCIEMENTS AUX ADHERENTS
QUI ONT INSPIRE LES TEMOIGNAGES ILLUSTRANT LE GUIDE

AVEC L'APPUI DE L'EQUIPE DE L'URIOPSS PAYS DE LA LOIRE ET EN PARTICULIER
Camille Chamoux, Anne-Cécile Fourrage, Emma Lecoq, Florence Moulinier,
Amandine Rouffiat, Isabelle Ruisseau

REMERCIEMENTS POUR LEUR APPUI FINANCIER
Région des Pays de La Loire
Caisse d'Epargne Bretagne Pays de La Loire

CONCEPTION DU GUIDE
La Cerise sur Le Gâteau, 02 40 69 21 29

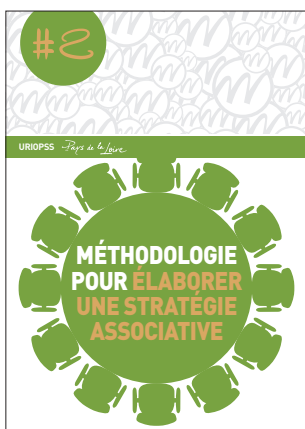
© URIOPSS Pays de la Loire, 2014

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.

Préambule

Les associations de solidarité peuvent-elles encore influencer sur le cours de leur histoire ?

La pleine liberté acquise en 1901, dont jouissent les associations en termes de constitution, d'organisation, est-elle un leurre ou un mirage, au point qu'aujourd'hui leurs conditions d'existence, et de développement soient en réalité exercées sous "liberté surveillée" par de multiples tutelles ?

De qui dépend le sort, l'avenir des organismes non lucratifs de solidarité ?

- Des pouvoirs publics et des "commandes" qu'ils passent à leurs "sous-traitants associatifs",
- Des marchés financiers qui dictent le niveau de financement possible que l'Etat peut consacrer au "social",
- Des "clients" usagers.

Du point de vue de l'URIOPSS Pays de la Loire, la spécificité associative réside dans la combinaison entre projet politique de transformation sociale et rigueur dans la gestion de leurs activités économiques.

Les associations de solidarité ont ainsi une double nature.

"L'harmonie du couple "projet/organisation" n'est pas donnée avec le statut juridique, c'est une conquête permanente qui se construit avec méthode et se traduit en actes cohérents" (cf JM Bloch Lainé).

Notre conviction profonde à l'URIOPSS est simple : les orientations concernant l'avenir des organismes à but non lucratif de solidarité s'appuient sur une multiplicité de facteurs :

- La réflexion collective des dirigeants sur leur engagement militant et le sens qu'ils veulent donner à leur action ;
- L'analyse approfondie :
 - des opportunités et menaces de votre environnement,
 - des forces et faiblesses du potentiel de votre association,
 - du positionnement actuel de celle-ci,
 - de l'évolution de la demande sociale sur un territoire.
- L'élaboration des "possibles" envisageables.

Ainsi, la démarche stratégique est celle qui consiste, pour votre association, à choisir un chemin et s'engager dans les sentiers les plus adaptés au "bien-être" des personnes que vous accompagnez.

Cette démarche complexe mais vivifiante nécessite lucidité, courage, dynamisme.

Ce que nous vous proposons d'entreprendre dans ce guide est bien plus large qu'une démarche méthodologique qui consisterait à déduire de tout un processus "scientifique", "la" bonne décision.

C'est un chemin de liberté, un exercice de discernement qui doit mener vers une plus grande capacité à choisir l'avenir et non à le subir.

A grande échelle, ces démarches combinées, articulées, concertées, ambitionnent d'accompagner un mouvement de plus grande ampleur : celui de l'avenir de l'action sanitaire, sociale et médico-sociale car il n'est ni écrit, ni fermé et seule la capacité collective à débattre et décider, peut peser sur l'avenir de la place des personnes fragiles dans notre société et celles des organismes à but non lucratif qui font route avec elles.

L'inventivité, l'imagination en action, sont intrinsèques aux associations de solidarité et constituent une marque indélébile du mouvement associatif en France.

Répondre à des besoins nouveaux de la population dont les visages de la fragilité évoluent et se complexifient ; apporter des réponses novatrices à des besoins connus ; développer des partenariats "hors frontières" : tels doivent être les défis à relever par les associations.

Il n'y aura pas d'innovation sans stratégie !

Les objectifs de la méthodologie proposée

Pour favoriser la réussite de votre projet associatif, il est indispensable d'élaborer une stratégie de mise en œuvre. Pour s'assurer de sa cohérence, de son efficacité, ce guide s'inscrit dans une démarche d'élaboration, associant des outils de compréhension et d'action dans un même mouvement. Ce guide vise trois objectifs majeurs :

- Aider, donner des repères aux responsables d'associations (bénévoles, salariés) à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une démarche stratégique : **transfert d'une méthode de travail** ; le livret 1 "Petit traité de stratégie associative" pose les fondements de la démarche, les connaissances nécessaires afin de partager un langage commun, de bien définir ce qu'est un projet associatif, 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 démarche précise, complète, et successive qui permet aux responsables d'association de passer à l'action. Il détaille les

principales étapes des processus d'élaboration d'une stratégie associative.

- Contribuer à renforcer la cohésion et la motivation des équipes (bénévoles, salariés) : **méthode d'animation**. La méthode collaborative ou de coproduction contribue à créer une dynamique collective, à fédérer autour de valeurs et d'une vision commune, à faire adhérer à un projet et à sa mise en œuvre, à un changement. La méthode d'animation permettra de faire en sorte que chacun ait une place avec l'appui de techniques d'animation proposées. Au regard des étapes d'élaboration du projet associatif et stratégique, le livret 3 "Mode opératoire pour élaborer une stratégie associative" présente et décrit des outils avec leurs modalités d'utilisation, donnant ainsi des repères concrets. A la lecture, ils semblent recouvrir peu d'intérêt mais ils prennent toute leur dimension par la pratique.

Accompagnement à l'élaboration de la stratégie du projet associatif

Des supports

Ce guide vous suit tout au long de votre démarche d'élaboration de la stratégie de mise en œuvre de votre projet associatif. Il est constitué de trois livrets :

1. D'un traité de stratégie
2. D'un guide méthodologique
3. D'outils opérationnels d'animation et de mise en œuvre de la démarche

Des processus de transfert

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 traité de stratégie et du guide méthodologique ; La formation-action abordera notamment comment mener une analyse stratégique, élaborer des axes stratégiques, préparer l'élaboration du plan opérationnel.
2. Une formation à la préparation à l'animation de la démarche, avec l'appui du guide opérationnel.

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. Un service de conseil par téléphone pour apporter un appui à l'association dans sa démarche pour conseiller et valider les travaux.



URIOPSS Pays de la Loire
4 rue Arsène Leloup - BP 98501
44185 NANTES CEDEX 4
Tél. 02 51 84 50 10
Fax 02 51 84 50 11
secretariat@uriopss-pdl.asso.fr

