

■ Si la création d'associations locales est un choix engageant, elle n'est pas toujours souhaitable.

■ Le processus de maturation doit être assez long pour éviter les décisions susceptibles de mettre l'association en difficulté.

MANAGEMENT

LES BONNES QUESTIONS À SE POSER POUR CRÉER DES ANTENNES LOCALES

L'essaimage d'associations sur de nouveaux territoires est un exercice périlleux au cours duquel il ne faut pas confondre vitesse et précipitation. Des décisions importantes doivent être prises avant de se lancer !



AUTEUR Fabienne Duboscq
TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
 consultante pour le secteur associatif,
 cabinet Gain de causes

Le changement d'échelle est une question que se posent souvent les associations durant leur existence. Il n'est pas rare que les dirigeants soient poussés par l'envie de déployer les missions de l'association en dehors du territoire d'origine. L'impact social est démontré, le modèle économique est stable, la gouvernance est solide : les voyants sont au vert pour changer d'échelle.

CLARIFIER LES OBJECTIFS ET LES MOYENS À CONSACRER AU DÉPLOIEMENT

Il n'existe pas de recette pour réussir son implantation sur de nouveaux territoires. De nombreux facteurs sont à prendre en compte par l'association, qui doit trouver l'organisation qui sera en phase avec ses objectifs, réalisable avec ses moyens humains et financiers, et, surtout, conforme à son ADN et son projet associatif. Tout d'abord, elle doit répondre à une question décisive : pourquoi créer des antennes locales ?

- l'association a-t-elle un savoir-faire unique qui répond à des besoins non pourvus sur d'autres territoires ? Est-elle régulièrement sollicitée pour savoir si des antennes locales existent ?
- souhaite-t-elle avoir plus de poids – plus d'adhérents, plus de bénéficiaires de son action – pour porter un plaidoyer au plan national ?
- aimerait-elle créer un vivier de bénévoles investis pour alimenter son conseil d'administration ?

■ veut-elle capter de nouveaux financements ou encore avoir les moyens de recruter davantage de salariés ?

Lorsque les objectifs sont clarifiés, l'association peut passer en revue les moyens dont elle dispose pour ouvrir ce chantier : moyens humains (élus, bénévoles, salariés, consultants, etc.), mais aussi moyens financiers pour couvrir les divers frais occasionnés (frais de déplacement pour la phase de construction, frais de communication, frais de fonctionnement des antennes, etc.).

Enfin, l'association doit également s'interroger sur les partenariats et alliances envisageables pour enclencher le déploiement, par exemple avec les maisons des associations pour les locaux ou France bénévolat pour la recherche de bénévoles.

Il est ainsi nécessaire de consacrer du temps à l'ajustement du projet de création d'antennes locales, même s'il ne faut pas exclure ●●●

●●● certaines opportunités permettant d'enclencher la démarche de manière empirique. Idéalement, le déploiement d'antennes locales devrait être un pan entier du projet associatif de la structure.

CHOIX DES TERRITOIRES

Le choix des territoires n'est pas toujours le premier sujet traité par les associations. Il est pourtant fondamental et conditionne quasiment toutes les autres composantes du projet d'essaimage. S'implanter dans les départements et régions administratives est la solution qui paraît souvent la plus simple, mais elle n'est pas toujours la plus adaptée. Avant de se lancer, il convient de se demander quelle sera la manière la plus efficace pour se déployer :

■ se structurer selon les zones d'administration propres au secteur de l'association ? Par exemple, une association agissant dans le domaine de l'éducation peut tenir compte des territoires académiques tandis qu'une association de visiteurs de prison peut s'appuyer sur le découpage de territoires de l'administration pénitentiaire ;

■ se structurer en fonction de l'implantation des financeurs publics ? Par exemple, les associations agissant dans le domaine de la santé peuvent avoir intérêt à créer des antennes au plan régional pour capter les financements de l'agence régionale de santé (ARS) et au plan départemental pour obtenir des subventions du conseil général ;

■ se structurer en fonction des opportunités de toute nature ? Il peut par exemple s'agir d'une municipalité qui souhaite une antenne dans sa ville et propose des locaux et des moyens, d'un administrateur qui part à la retraite en province et qui propose de lancer une expérimentation, d'une association locale qui souhaite passer la main ou d'un groupe de bénévoles qui se constitue pour créer une association locale avec les mêmes missions.

Quelle que soit la solution retenue, il convient de réaliser une étude des besoins sur les territoires ainsi qu'un *benchmark* des associations existantes afin de programmer un plan de déploiement et d'identifier les territoires qui pourront servir de tests. Car se lancer dans l'ouverture d'antennes locales nécessite un temps d'expérimentation pour se donner les moyens de créer des outils de duplication et de faire évoluer le dispositif. Il y a fort à parier qu'il ne suffira pas de reproduire ce qui est fait au plan national. Par ailleurs, la création

de deux niveaux – régional et départemental – doit être mûrement réfléchi car elle entraîne des problématiques de gouvernance et de liens fonctionnels qui peuvent emboliser l'organisation et produire les effets inverses à ceux attendus par le déploiement local.

CHOIX DES STATUTS, DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ORGANISATION

Pour choisir les bons statuts ainsi qu'une gouvernance et une organisation adaptées pour les antennes locales, il existe plusieurs scénarios, chacun présentant des avantages et des inconvénients. En voici les principaux.

Créer un réseau de structures juridiquement autonomes

L'association qui ne vise pas à augmenter le nombre de ses adhérents, qui a peu de moyens financiers et humains, mais qui a un certain nombre d'outils transmissibles peut choisir de constituer un réseau d'associations partageant les mêmes valeurs et les mêmes missions. C'est assez souple : les structures peuvent être invitées à rejoindre le réseau informel en s'engageant à respecter les valeurs de l'association fondatrice. Elles sont reconnues par l'association et cela lui permet d'animer un portail national avec des relais sur les territoires. Ce dispositif présente toutefois un inconvénient en termes de cohérence d'image et de notoriété de l'association puisque les associations du réseau ne portent généralement pas le même nom.

Créer une franchise

Les associations qui ont passé le cap de l'expérimentation et ont réussi à formaliser la duplication de l'action nationale au plan local peuvent choisir de franchiser leur activité. C'est un dispositif très formalisé – à construire avec un avocat –, qui s'apparente au déploiement d'une marque. L'association fondatrice crée un cahier des charges, des outils et contractualise avec l'association locale. Ce scénario peut s'avérer la meilleure piste lorsque le *benchmark* fait apparaître de nombreuses petites associations visant le même objectif mais n'ayant pas la même méthodologie. Les prospecter et proposer un outil clés en main peut être une combinaison gagnante, y compris financièrement.

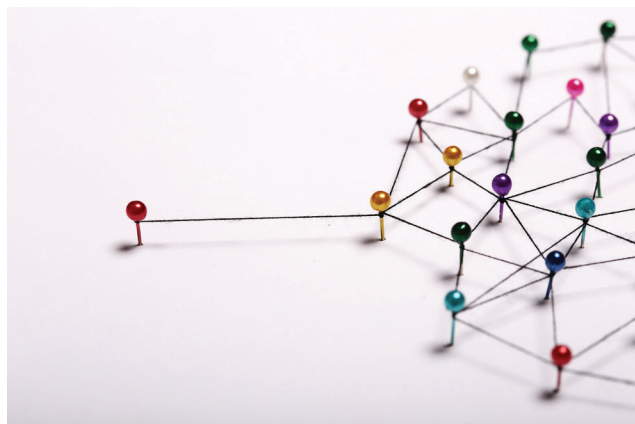
Se transformer en fédération

Ce scénario peut nécessiter le changement de statut et de gouvernance, mais peut aussi permettre à l'association d'accroître rapidement son périmètre d'intervention et d'avoir ainsi plus de poids pour porter une action de plaidoyer. Pour autant, cela peut avoir un impact sur la gouvernance, et plus particulièrement sur la constitution du conseil d'administration. Les administrateurs des fédérations sont issus des associations adhérentes, qui mandatent un élu au conseil d'administration de la fédération avec le risque que les personnes n'aient pas la disponibilité ni les compétences nécessaires.

Créer un siège et des antennes locales sans personnalité morale

C'est une solution très centralisée. Les antennes n'ont pas de personnalité morale et par conséquent peu d'autonomie. C'est un scénario très prisé par les associations qui souhaitent afficher une présence nationale et développer des adhésions en vue d'une action de plaidoyer. Et il paraît facile à mettre en œuvre. Pour autant, c'est une forme qu'il faut manier avec beaucoup de précaution et de nombreux garde-fous doivent être posés pour qu'elle fonctionne : comment sont nommés les délégués locaux ? Quelles délégations sont prévues ? Quelle est la capacité d'agir des antennes ? Quels sont les moyens conférés par le siège ? Quelles sont les obligations des antennes locales ? Quelles sont les modalités de collecte de fonds car seul le siège peut émettre des reçus fiscaux ? De quelle autonomie disposent les antennes pour les demandes de subvention ? Quels services sont centralisés (comptabilité, site Internet, communication, etc.) ? Ces questions doivent être non seulement anticipées, mais également notifiées dans un règlement de fonctionnement des antennes – ou vade-mecum – et dans la charte signée par le bénévole responsable de l'antenne et le président.

Par ailleurs, le conseil d'administration doit aussi être conscient de l'impact de cette organisation sur les modalités de candidature en son sein : les futurs administrateurs devront-ils avoir déjà eu des responsabilités au sein d'une antenne pour candidater ou tout adhérent pourra-t-il se porter candidat ? La donne change dans bien des domaines quand on crée des antennes sans personnalité morale. Il en va de même des ressources humaines salariées : qui est le supérieur hiérarchique (le responsable de l'antenne, le directeur du siège, le



président...)? Il est évidemment difficile de mettre en place une organisation très centralisée sans les ressources *ad hoc* disponibles au siège.

Créer un siège et des associations locales

C'est également un scénario assez prisé qui donne un peu plus d'autonomie aux antennes, mais qui menace l'unité d'image et l'homogénéité des moyens de mise en œuvre des missions, même si les antennes portent le nom de l'association. Face à la pénurie de bénévoles souhaitant prendre des responsabilités, l'association « mère » peut également se trouver confrontée à la difficulté de recruter un conseil d'administration pour chaque antenne : c'est un des inconvénients majeurs. Les questions d'adhésion sont également à traiter en amont : les adhérents nationaux sont-ils d'office adhérents de l'association locale ? Les adhérents de l'antenne sont-ils adhérents de l'association nationale ? Quels sont les liens entre la gouvernance nationale et les conseils d'administration ? Une convention précisant les liens et les obligations et devoirs de l'association mère et des associations locales est assez incontournable.

CONCLUSION

La maturation du projet est un enjeu majeur pour les associations qui souhaitent créer des antennes. Elles ne doivent pas perdre de vue leurs objectifs et les moyens dont elles disposent pour faire le bon choix. Certains scénarios peuvent se dérouler successivement : il n'est pas rare que des associations transforment des antennes sans personnalité morale en associations locales, par exemple. D'autres choisissent aussi des dispositifs hybrides : absence de personnalité morale pour les petites antennes qui ont besoin du soutien du siège et statut d'association pour celles qui ont les moyens de créer des postes salariés. En tout état de cause et quel que soit le scénario retenu, l'association doit veiller à maintenir le lien avec les antennes, les franchisés ou les associations adhérentes à travers des rendez-vous réguliers et des communications. ■